



# **PERUSTETTAVAN SMOOTHIE BARIN KILPAILIJA-ANALYYSI TAMPEREEN ALUEELLA**

Ville Kyyrönen

Opinnäytetyö  
Joulukuu 2010  
Liiketalous  
Yrittäjyys  
Tampereen ammattikorkeakoulu

**TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
**Tampere University of Applied Sciences**

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Liiketalous  
Yrittäjyyden suuntautumisvaihtoehto

### KYYRÖNEN, VILLE: PERUSTETTAVAN SMOOTHIE BARIN KILPAILIJA-ANALYYSI TAMPEREEN ALUEELLA

Opinnäytetyö 64 s., liitteet 2 s.  
Joulukuu 2010

---

Tässä opinnäytetyössä tehtiin kilpailija-analyysi aloittelevalle ravitsemusalan yritykselle. Työssä pyrittiin selvittämään uudenlaisen ravitsemusalan yrityksen, smoothie barin, menestymisen mahdollisuuksia Tampereen ydinkeskustassa. Yrityksen liikeidea on Tampereen alueella ainutlaatuinen. Työssä selvitettiin, mitkä yritykset muodostavat suurimman kilpailun uhan.

Teoriaosuuden keskeisiä käsiteltäviä asioita olivat liiketoimintasuunnitelman suunnittelu, markkinoilla vallitsevan kilpailun hahmottaminen sekä kilpailijoiden analysointi erilaisilla kilpailija-analyysimalleilla. Teoriaosassa käytettyä tietoa pyritään hyödyntämään myöhemmin työn käytännön osuudessa. Tiedon lähteinä ovat toimineet taloudellisen alan julkaisut ja kirjallisuus.

Empiirisen osuuden pääpaino on kilpailijoiden analysoinnissa ja teemahaastattelussa. Perustettavan yrityksen liikeidea sekä tuotteet ja palvelut esitetään myös yksityiskohtaisemmin. Työn tulosten objektiivisuuden takaamiseksi haastateltiin entistä kahvila-alan yrittäjää. Tarkoituksena oli testata liikeidea ja saada ensi käden tietoa ravitsemusalasta sekä sen tuomista vaatimuksista ja haasteista. Empiiristä osiota täydentää ravitsemusalan parin viime vuoden takaisen kehityksen tarkastelu sekä tämän hetken ja tulevien ravintotuotteiden trendien selvittäminen. Lähteinä ovat toimineet mahdollisimman tuoreet uutiset ja artikkelit.

Työn tulokset kertovat terveysihanteiden olevan Suomessa kasvussa. Liikaliikkeen lisääntyessä ihmiset panostavat yhä enemmän terveellisyteen. Suomeen on rantautunut terveellisiä ruokailutrendejä, kuten smoothiet ja superfoodit, jotka edistävät terveyttä. Ruokakauppojen monipuolistuvat terveystuotteet näkyvät yhä selvemmin niiden hyllyillä, ja kadunvarsilla yritykset mainostavat kevyitä lounastarjoituksiaan. Matkailu – ja ravintolapalvelut Maran ennusteiden mukaan ravitsemusalan kannattavuutta tulee lisäämään ruokatarjoilun arvolisäveron yhtenäistäminen kauppapuolan tasolle. Terveystuotteisiin panostavien yrityksillä näyttäisi olevan oikea hetki markkinoille tulolle.

---

Asiasanat: Kilpailija-analyysi, liiketoimintasuunnitelma, yrityksen perustaminen

## ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Administration  
Option of Entrepreneurship

KYYRÖNEN, VILLE: Competitor Analyze of Smoothie Bar in Tampere

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 2 pages  
December 2010

---

The main purpose of this thesis was to create a competitor analysis of healthy restaurants and coffee houses in city center of Tampere. Secondary target of competitor analysis was to find if there is demand for smoothie bar in Tampere.

The empirical part consists of competitor analysis, interview of former coffee house entrepreneur and review of nutrition field in Finland. The data of competitor analysis was gathered by mystery shopping in late October. Former coffee entrepreneur was interviewed to ensure objective result of thesis. Questions concentrated in finding answers to questions like how big quantities of smoothies were sold per day and what kind of sales growth curve smoothies had.

The results of this thesis suggest that Finnish are nowadays interested in products which improve health. In Finland smoothies are an increasing trend. The results of interview and competitor analysis suggest to establish smoothie bar. According to competitor analysis there is a lack of healthy food in the offering of competitors - in the center of Tampere there are no companies which offer such healthy products as the planned smoothie bar would offer.

---

Keywords: Business plan, competitor analysis, entrepreneurship

## SISÄLTÖ

1 JOHDANTO .....	6
1.1 Tavoite .....	6
2 YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAKSI .....	8
2.1 Yritysidea .....	8
2.2 Liikeidea.....	8
2.3 Liiketoimintasuunnitelma.....	9
3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSAT .....	12
3.1 Tuotteet ja palvelut.....	12
3.2 Asiakkaat .....	13
3.3 Toimintatapa .....	13
3.4 Visio.....	14
3.5 Toimialan ja markkinoiden tilanne.....	15
3.6 Kilpailijat.....	15
3.7 Laskelmat ja lisätiedot.....	16
4 KILPAILU MARKKINOILLA.....	18
4.1 Kilpailutilanteen hahmottaminen .....	18
4.2 Kilpailun tyypit.....	22
4.3 Kilpailuroolit .....	23
5 KILPAILIJA – JA ANALYYSIMALLIT .....	24
5.1 Analyysin tavoitteet.....	24
5.2 Porterin kilpailija-analyysi.....	24
5.2.1 Tulevat päämäärät .....	26
5.2.2 Olettamukset .....	26
5.2.3 Nykyinen strategia.....	27
5.2.4 Valmiudet .....	28
5.3 Aakerin kilpailija-malli.....	29
5.4 Ropen kilpailijakartta.....	31

5.5 Cvitkovicin profilointimalli .....	32
5.5 Kilpailijanseurannan hyödyntäminen.....	33
6 PERUSTETTAVA YRITYS .....	34
6.1 Liikeidean esittely.....	34
6.2 Smoothiet.....	35
7.1 Tampere markkina-alueena .....	37
7.2 Ravitsemusalan kehitys .....	38
7.3.1 Ravintolat .....	39
7.3.2 Kahvilat .....	40
7.4 Kilpailija-analyysi.....	40
7.4.1 Fuudis .....	42
7.4.2 Café Gopal .....	43
7.4.3 Kahvila Valo .....	44
7.4.4 Arnolds .....	46
7.4.5 Ravintola Kahvilla.....	47
7.4.6 Kahvila Picnic.....	48
7.5 Analyysin tulokset .....	50
7.5.1 Terveellisyys ja laatu .....	50
7.5.2 Hinta ja sijainti .....	51
7.5.3 Houkuttelevuus ja tarjonta.....	52
7.6 Teemahaastattelu .....	53
8 POHDINTA .....	56
LÄHTEET.....	60
Internet-lähteet.....	61
LIITTEET .....	63
Liite 1: Kilpailija-analyysi .....	63
Liite 2: Teemahaastattelu.....	64

## 1 JOHDANTO

Matkustellessani ympäri Eurooppaa olen pyrkinyt pitämään silmäni auki mahdollisten yritysideoiden varalta. Useilla matkoillani olen nähnyt laidasta laitaan erilaisia myyntikojuja, kärryjä ja liikekiinteistöjä, joista jokainen yritys on omalla tavallaan kiehtova. Nämä kokemukset ovat lisänneet kiinnostustani yrittäjyyteen sekä sen tuomiin mahdollisuuksiin. Työ tuleekin käsittelemään mahdollisesti perustettavan smoothie barin markkina – ja kilpailija-analyysia sekä esitellä tärkeimpiä liiketoimintasuunnitelman osioita. Lisäksi esitellään liikeidean pääkohdat ja kahvilan tuotteet ja palvelut.

Gloaalissa maailmassa terveysthanteet ovat tällä hetkellä kuuma trendi. Markkinoille ovat vyöryneet niin sanotut superfoodit, luontaistuotteet ja kotimainen keskustelu mediassa pyörii suomalaisten ruokailutottumusten ympärillä. Suomalaiset ovat tutkitusti maailman lihavimpien kansojen kärkipäässä ja epäterveelliset muutokset ruokailutavoissa yhdistettynä vähentyvään liikuntaan ovat tehneet liikalihavuudesta nykyajan vitsauksen. Kysyntää terveellisille ja kevyille tuotteille näyttäisi siis Suomen markkinoilta löytyvän.

### 1.1 Tavoite

Työn tavoitteena on saada tietoa Tampereen keskustassa ravitsemusalan toimijoista, joissa tarjoillaan terveystietoisille kuluttajaryhmille ravintotuotteita. Tämän tavoitteen saavuttamiseksi suoritetaan mystery shopping valitsemiini yrityksiin. Lisäksi tavoitteena on sisäistää perustettavan yrityksen liiketoimintasuunnitelmaan liittyviä tärkeimpiä ominaisuuksia ja ymmärtää niiden tarkoitus. Näitä tietoja hyväksi käyttäen pyrin laatimaan tulevalle omalle yritykselle kilpailijoistaan erottuvan liikeidean sekä hyödyntämään kilpailijoiden puutteita omassa yrityksessä. Tässä työssä ei tehdä käytännön liiketoimintasuunnitelmaa vaan tehdään kilpailija-analyysi tulevista kilpailevista yrityksistä. Työssä tullaan syventymään erilaisiin kilpailija-analyysimalleihin ja tulkitsemaan niiden käyttöä. Työn teoriaosan lähteinä käytetään alan yleistä kirjallisuutta.

Empiirinen osio koostuu teemahaastattelusta, jossa haastatellaan entistä kahvi-  
layrittäjää. Haastattelun avulla pyrin saamaan työhön objektiivista ja hieman  
kriittistäkin näkökulmaa smoothie baria kohtaan. Lisäksi analysoidaan ravitse-  
musalan toimijoiden kilpailua Tampereella, suoritetaan kilpailija-analyysi sekä  
tarkastellaan lyhyesti alan kehitystä ja nykytilaa. Yleiset lähteet ja julkaisut sekä  
Internet täydentävät osiota.

## 2 YRITYSIDEASTA LIIKETOIMINTASUUNNITELMAKSI

Ensimmäisessä luvussa käsitellään yrityksen perustamiseen tarvittavia perustietoja ja ideoita. Työssä lähdetään liikkeelle ajatuksesta perustaa yritys, joka täsmentyy liiketoimintasuunnitelmaan.

### 2.1 Yritysidea

Yritystoiminnan synnyn ytimenä on idea, jolla voi ansaita rahaa. Niiden muodostumiseen vaikuttavat useat eri tekijät. Usein yritysideaat saavat alkunsa satumalta, keksintöjen pohjalta tai uuden toimintatavan oivalluksena (Raatikainen 2006, 38).

Yritysidean syntyminen on ensimmäinen askel yrityksen perustamiseen. Uudet yritysideaat perustuvat useimmiten ajatukseen tehdä vanhat asiat uudella tavalla esimerkiksi tuomalla niihin lisäominaisuuksia tai kehitystä. Usein ne löytyvätkin pitkien ja järjestelmällisen tutkintojen ja etsintöjen jälkeen. Lähtökohtaisesti yritysideaat saavat alkunsa tutkimalla tuote – ja palvelumarkkinoita, josta mahdollisesti havaitaan siellä piileviä aukkoja ja puutteita (Holopainen 2006, 20).

### 2.2 Liikeidea

Yritysideasta jalostetaan liikeidea. Se kuvaa lyhyesti, miten yritys hankkii tulonsa. Liikeidea kuvaa:

- mitä tuotteita tai millaisia palveluita yritys tuottaa
- kenelle tuotteita ja palveluja myydään
- miten tuote tai palvelu tuotetaan, toimitaan ja myydään

(Meretniemi & Ylönen 2008, 19)

Liikeidea on vahvasti vaikuttamassa liiketoiminnan menestymiseen. Sen määrittämisen avulla yrityksestä tehdään liiketoiminnallisesti kannattava, joten liikeidea



on toiminnan suunnittelun apuväline. Liikeidea ohjaa oikein suunniteltuna koko yrityksen toimintaa ja se on onnistunut ja toimiva, jos yritys menestyy markkinoilla. Sen ei siis tarvitse olla loistava, omaperäinen tai ainutlaatuinen (Meretniemi & Ylönen 2008, 19).

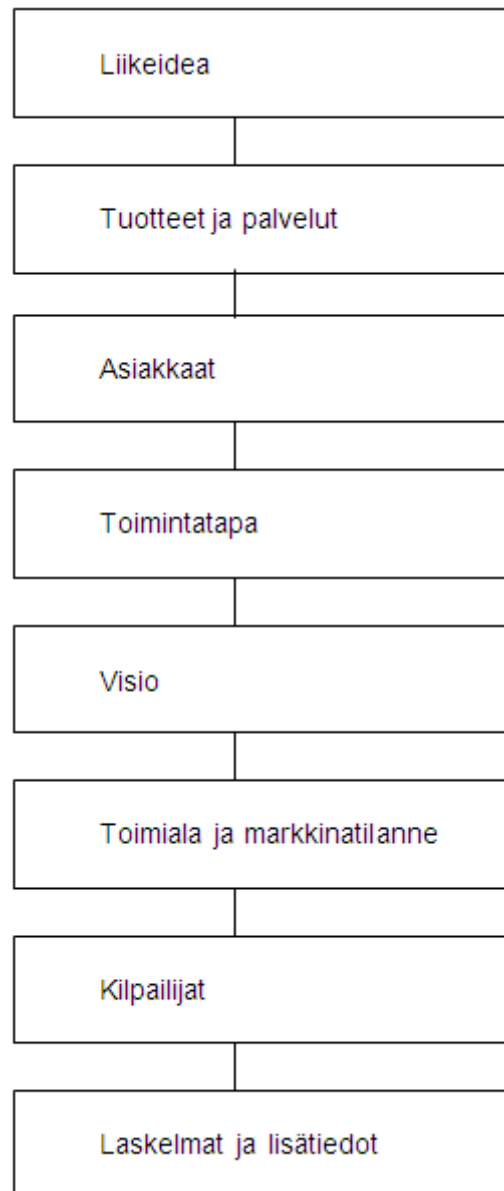
Yrityksen liikeideaa tulisi tarkastella kriittisesti, kun tiedetään ajatus halutusta yrityksestä. Kannattaa arvioida omien tuotteiden ja palveluiden sopivuutta ja sekä yrityksen tapaa toimia markkinoilla. Jotta välttyttäisiin epäonnistumiselta ja turhilta riskeiltä, on liikeidea syytä testata ennen yrityksen perustamista (Meretniemi & Ylönen 2008, 22).

### 2.3 Liiketoimintasuunnitelma

Liiketoimintasuunnitelma on yritystoiminnan kokonaisvaltainen suunnitelma. Sen tarkoituksena on luoda yritystoiminnalle perusta ja ohjenuora. Liiketoimintasuunnitelman tulee analysoida, perustella ja täsmentää liikeideaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 24).

Liiketoimintasuunnitelma tehdään ensisijaisesti yrittäjän ja yritysjohtajan työkaluiksi. Suunnitelma helpottaa jatkossa yrityksen suunnittelua, ohjausta ja toiminnan seurausta. Lainaa tai muita tukia haettaessa, tulee suunnitelma laatia myös rahoittajille. Lisäksi yksityiset sijoittajat ovat kiinnostuneet yrityksen suunnitelmista ja laskelmista (Koski & Virtanen 2005, 19; Meretniemi & Ylönen 2008, 24).

Liiketoimintasuunnitelman malleja on olemassa useita erilaisia. Mallit saattavat usein erota sisällöllisesti, mutta jokainen liiketoimintasuunnitelma tähtää konkretisoimaan yrityksen liikeidean ja tuotteet selkeästi paperille. Liiketoimintasuunnitelman malleja on helppo löytää esimerkiksi yrityksen perustamiseen käsittelevästä kirjallisuudesta. Liiketoimintasuunnitelma voi olla esimerkiksi tämän kaltaisen:



KUVIO 1: Liiketoimintasuunnitelman osat (Meretniemi & Ylönen 2008, 25)

Jokainen yrittäjä päättää itse liiketoimintasuunnitelman sisällöstä, mutta kuvaukset yrityksestä, tuotteesta taikka palveluista, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, sekä taloudenhoidosta ja rahoituksesta tulee suunnitelmaan sisällyttää. Liiketoimintasuunnitelman tulee antaa vastaukset seuraavanlaisiin kysymyksiin:

- Pystyykö yritys kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan?
- Onko johtoryhmällä riittävän monipuoliset valmiudet johtaa ja kehittää liiketoimintaa yrityksen toimialalla?

- Onko sijoittajan mahdollista saada tavoittelemansa tuotto yrityksen arvon-nousun kautta? Kuinka pitkäaikaista sijoitusta se vaatisi ja miten suuri riski siihen liittyy? (Koski & Virtanen 2005, 22)

### 3 LIIKETOIMINTASUUNNITELMAN OSAT

Seuraavassa osiossa tarkastellaan Meretniemen & Ylösen (2008) liiketoimintasuunnitelmamallia yksityiskohtaisemmin ja esitetään kysymyksiä, joihin liiketoimintasuunnitelman eri osa-alueiden tulisi antaa perustelevat vastaukset.

#### 3.1 Tuotteet ja palvelut

Yrityksen perustamisen lähtökohtana on yleisesti pyrkimys täyttää asiakkaan tyydyttämätön tarve. Yritys saa tuloja täyttämällä kuluttajien tarpeet ja toiveet. Laajentamalla ja kehittämällä tuotetta, yrityksen on mahdollista maksimoida tuottoa ja lisäarvoa kuluttajille. Tuote tai palvelu on usein myös yksi osa laajaa asiakkaalle muodostuvaa arvoketjua (Koski & Virtanen 2005, 38–39; Meretniemi & Ylönen 2008, 26).

Tuotteen hinnoittelun perusteena voi olla hyödykkeen tuottama etu asiakkaalle. Vaikka yrityksellä olisi mahdollisuudet ylläpitää korkeita hintoja, pienehkö kysyntä ei ole riittävä liiketoiminnan kannattavuuteen. Kysynnän määrittää se, minkä verran kuluttajat ovat valmiita ostamaan yrityksen tuotteita ja palveluita. On saatava aikaan riittävästi volyymia eli myyntimääriä. (Koski & Virtanen 2005, 38–39; Meretniemi & Ylönen 2008, 26).

Tuotteista ja palveluista on hyvä miettiä liiketoimintasuunnitelmaan hyvät vastaukset esimerkiksi seuraaviin kysymyksiin:

- Mikä on se tarve, jonka yrityksen tuote tai palvelu tyydyttää tai ongelma, jonka tuote tai palvelu ratkaisee?
- Mitkä ovat yrityksen tuotteet ja/tai palvelut
- Vastaavatko ne asiakkaiden tarpeita?
- Mitä hyötyjä niistä on asiakkaille?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 26)

### 3.2 Asiakkaat

Liiketoimintasuunnitelmassa kuvataan yrityksen tulevat asiakkaat. Yrittäjän tulee löytää tärkeimmät asiakkaat ja asiakasryhmät, sekä selvittää mitkä ovat heidän tarpeensa ja miten tavoittaa heidät. Huomiota täytyy kiinnittää myös siihen, miten asiakkaat suhtautuvat jo ennestään markkinoilla oleviin tuotteisiin (Meretniemi & Ylönen 2008, 27; Ilmoniemi, Järvensivu, Kyläkallio, Parantainen, Siikavuo 2009, 52).

Kartoittamalla asiakkaat voidaan löytää potentiaaliset kuluttajaryhmät, joihin myyntitoimet kohdistetaan. Jatkuvan perustulon saamiseksi on yrityksen huolehdittava myös asiakastyytyväisyydestä, jonka avulla luodaan kantaasiakkuussuhteita. Ratkaisevinta menestyvän liiketoiminnan kannalta on se, miten moni kuluttaja tarvitsee yrityksesi tuotteita ja paljonko he ovat valmiita maksamaan niistä (Meretniemi & Ylönen 2008, 27; Ilmoniemi ym. 2009, 52).

Asiakkaiden kohdalla on hyvä etsiä vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Minkälainen on yrityksen tyypillinen asiakas?
- Ketkä asiakkaat ovat tärkeimpiä?
- Miksi potentiaaliset asiakkaat ostaisivat juuri kyseisen yrityksen tuotteita?
- Mitkä ovat ne hyödyt ja se lisäarvo, jotka asiakas saa ostaessaan juuri tämän yrityksen tuotteita ja palveluita?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 27)

### 3.3 Toimintatapa

Toimintatavan välityksellä yritys luo itselleen imagon. On tärkeää huolehtia palveluiden ja tuotteiden laadun olevan tasoltaan suunniteltua yrityksen mielikuvaa. Toimintatavan tulee myös tukea yrityksen tuotteita ja palveluita (Meretniemi & Ylönen 2008, 28).

Henkilöstöllä on myös vaikutus yrityksen menestykseen markkinoilla. Tähän vaikuttavat muun muassa koulutus, kokemus, tiedot, taidot ja tahtoa toimia vas-

tuullisesti vaikuttavat yrityksen toiminnan pyörimiseen (Meretniemi & Ylönen 2008, 100).

Liiketoimintasuunnitelmassa luodaan yrityksen myynti – ja markkinointisuunnitelma eli miten yrityksen tuotteet tai palvelut myydään ja miten asiakkaat saavat tietoa yrityksestä sekä millaiset keinot otetaan käyttöön markkinoinnissa. Alkuun yrityksen kannattaa pohtia tehokkaita ja mahdollisimman edullisia markkinointikeinoja asiakkaiden tavoittamiseen. Myynnin osalta määritetään, missä tavoittaa kuluttajat (Ilmoniemi ym. 2009, 52).

Toimintatavan suunnittelua selventää seuraavat kysymykset:

- Miten tuotteita ja palveluita markkinoidaan?
- Millä tavalla ja minkälaisella organisaatiolla yritys toimii?
- Miten tuotanto organisoidaan ja palvelut toteutetaan?
- Miten erottuu kilpailijoista?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 28)

### 3.4 Visio

Lopullinen visio luodaan itselle ja yritykselle, kun ollaan varmistettu monin eri tavoin liikeidean toimivuus ja mahdollisuus menestyä markkinoilla. Visio on näkemys yrityksestä usean vuoden kuluttua. Siihen sisältyy myös näkemys yrittäjästä itsestään tulevaisuudessa. Hyvin suunniteltu visio täydentää liiketoimintasuunnitelmaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 29).

Yrittäjän tulee kuvitella tavoittelemansa tulevaisuus mahdollisimman innostavasti, selkeästi ja yksityiskohtaisesti. Tällöin on helppo vakuuttaa muut liikeidean toimivuudesta. Selkeä visio ja hyvin tehty liiketoimintasuunnitelma ovat olennainen tuki esimerkiksi lisälainan hakuun (Meretniemi & Ylönen 2008, 29).

### 3.5 Toimialan ja markkinoiden tilanne

Ennen yrityksen perustamista, tulisi tutustua toimi-alalla sijaitsevaan tilanteeseen ja luonteeseen. Markkinatilanne vaikuttaa olennaisesti uuden yrityksen perustamiseen. Jos talous kasvaa, on uuden yrittäjän helpompi menestyä. Missä tahansa markkina-alueella voi menestyä, mutta myös menettää rahansa. On tärkeää tutkia liiketoiminta-alueella vallitsevaa tilannetta, asiakaspotentiaalia, kilpailijoita, heidän vahvuuksiaan ja toimintatapaa. (Meretniemi & Ylönen 2008, 30)

Markkinoilla saattaa esiintyä kilpailun puutetta esimerkiksi, jos paikallinen yrittäjä on lopettanut toimintansa tai nykyiset toimijat eivät kykene tyydyttämään asiakkaiden tarpeita. Uudella yrityksellä voi olla takanaan myös erityinen kilpailuetu, joka helpottaa olennaisesti markkinoille tuloa. Toisaalta vieraille paikakunnalle yrityksen perustaminen voi vaatia veronsa, koska asiakkaat voivat suosia alueellaan pitkään toimineita tuttuja yrityksiä. Huolellinen analysointia tuotteista, hinnoista ja markkinatilanteesta siis kannattaa (Meretniemi & Ylönen 2008, 30).

### 3.6 Kilpailijat

Yksi liiketoimintasuunnitelman tärkeimmistä osioista on kilpailijoiden analysointi. Siinä määritellään yrityksen kilpailijat eli ne, jotka toimivat samalla markkina-alueella, ja tarjoavat samoja tuotteita ja palveluita kuin oma yritys. Olennainen osa kilpailija-analyysiä on kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysointi (Ilmoniemi ym. 2009, 52).

Kilpailijoiden analysoinnissa tärkeitä kysymyksiä ovat:

- Mikä on alan kilpailutilanne?
- Ketkä ovat pahimmat kilpailijat?
- Kuinka suuria kilpailevat yritykset ovat?
- Mitkä ovat niiden tuotteet ja palvelut?
- Minkälaisia markkinointikeinoja he käyttävät?

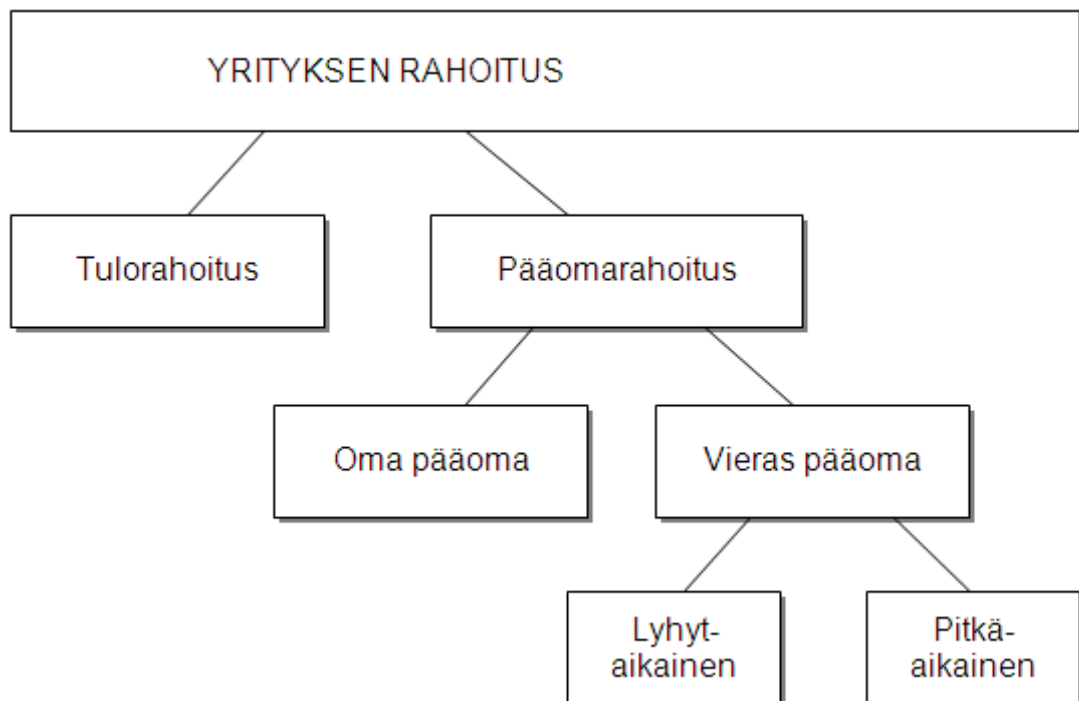
- Miten kilpailijayritykset erottautuvat toisistaan?

(Meretniemi & Ylönen 2008, 31)

Kilpailua ja kilpailijoita tullaan käsittelemään tiiviimmin työn seuraavissa osioissa, joten tässä vaiheessa työtä ei kilpailijoita käsitellä laajemmin.

### 3.7 Laskelmat ja lisätiedot

Yritys tarvitsee pääomaa tuottaakseen tavaroita ja palveluita. Pääomaa yritys saa rahoitusmarkkinoilta, josta kanavoidaan rahoitusta niille, joilla sitä ei ole. Alussa rahoituksen täytyy olla kunnossa, koska yleensä yritystoiminta alkaa kulujen kattamisella (Leppiniemi & Puttonen, 2002, 11; Kinkki & Isokangas, 2002, 95; Koski & Virtanen 2005, 68).



KUVIO 2. Yrityksen rahoitus (Raatikainen 2006, 118)

Yrityksen rahoitus jaetaan tulo- ja pääomarahoitukseen. Kun myyntituloista vähennetään ostomenot, saadaan tulorahoitus. Pääomarahoitus jakaantuu omaan



pääomaan ja vieraaseen pääomaan. Vieras pääoma jaetaan lyhytaikaiseen, vuoden sisällä takaisin maksettavaan lainaan, ja pitkäaikaiseen, yli vuoden mittaiseen lainaan. Rahalla on aina hintansa, joten yrittäjän kannattaa harkita useamman kuin yhden pankin käyttämistä rahoittajana (Raatikainen 2006, 118, 121).

Rahoitusta voi hakea esimerkiksi seuraavista vaihtoehdoista:

Oma rahoitus	Ulkopuolinen rahoitus
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rahaa</li> <li>• Omaisuutta</li> <li>• Osakkaiden sijoittamaa rahaa</li> <li>• Avustuksia</li> <li>• Ulkopuolisia pääomasijoituksia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pankkilainat</li> <li>• Vakuutusyhtiöiden sijoitusluotot</li> <li>• Rahoitusyhtiöiden rahoitusmuodot</li> <li>• Julkiset tuet</li> <li>• EU:n tarjoamat rahoitusmahdollisuudet</li> <li>• Kansainväliset rahoituslaitokset</li> </ul>

KUVIO 3. Aloittavan yrityksen rahoitusvaihtoehdot (Raatikainen 2006, 119)

Omaan rahoitukseen kuuluu yrittäjän varantojen sijoittamista yritystoimintaan. Yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta on hyvä, jos yrittäjä pystyy sijoittamaan omaa rahaa tai omaisuutta yritykseensä. Yrittäjät voivat esimerkiksi sijoittaa koneita ja laitteita yritykseensä. Myös osakkaiden sijoittamat varannot ovat yritykselle tärkeitä rahanlähteitä (Raatikainen 2006, 119).

Ulkopuoliseen rahoitukseen luokitellaan erilaiset pankkilainat, sijoitukset ja tuet. Rahoittajat tarvitsevat tietoa yrityksestä helpottaakseen päätöksentekoa, joten hyvin laadittu liiketoimintasuunnitelma yrityksestä on tällöin välttämätön (Raatikainen 2006, 119).

## 4 KILPAILU MARKKINOILLA

Yritykset ovat harvoin markkinoilla yksin ja tärkeimpiä yritys ympäristön tekijöistä on kilpailu. Markkinoilta löytyy usein kysyntää, mutta uusille yritykselle ei välttämättä löydy tilaa, jos liikeidea ei poikkea tarpeeksi jo alalla olevista. Liikeidea kannattaa eriyttää ja keksiä uusia tapoja luoda etuutta, kuitenkin yrittämättä miellyttää kaikkia. Oman erikoistumisalueen löytäminen on alku kilpailuedulle (Bergström & Leppänen 2009, 81).

Pitkämäki (2000, 39, 41–42) kertoo toimialan yritysten tavoittelevan samoja asiakkaita. Saman alan kilpailevat yritykset opitaan tunnistamaan hyvinkin nopeasti. Myös hyvien suhteiden luomisesta sidosryhmiin ja etenkin niiden avainhenkilöiden kanssa käydään kilpaa. Tärkeiden suhteiden merkitys ja niiden arvotus korostuukin yritysten liiketoiminnassa.

Anttila & Iltanen (2007, 81–82) mukaan kilpailu on yrityksen suorituskyvyn kannalta tärkeää. Se pakottaa yrityksen pysymään kilpailukykyisenä ja luo terveellisen tasapainon kysynnän ja tarjonnan välille. Kilpailu kiristyy, jos yritysten tuotteet ovat homogeenisiä eli samankaltaisia. Heterogeenisyys ja tuotteiden keskinäinen erilaisuus sen sijaan vähentää kilpailua.

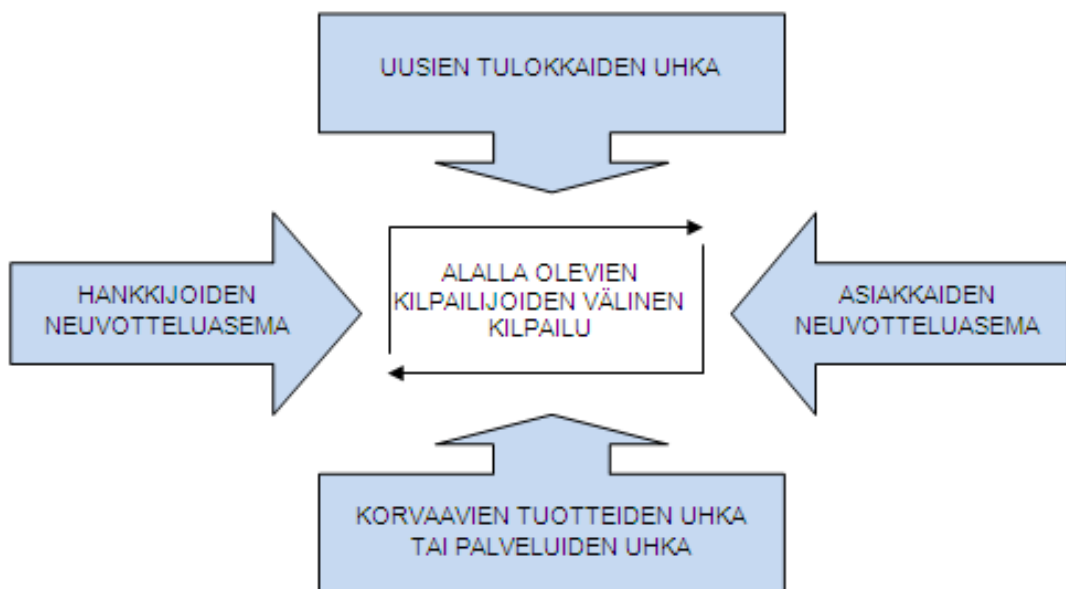
Kilpailuedun voi saavuttaa muun muassa löytämällä erikoistumisalueen, jonka asiakasryhmän tarpeet yritys tyydyttää. Termi tunnetaan myös markkinarakona, tutummin niche. Parhaimmillaan yritys voi löytää asiakaskunnan, jonka tarpeita muut markkinoilla olevat toimijat kykene vastaamaan. Välttämättä kaikki yritykset eivät ole kiinnostuneita nichestä, jos se esim. osoittautuu markkinapotentiaaliltaan pieneksi. (Bergström & Leppänen 2009, 81)

### 4.1 Kilpailutilanteen hahmottaminen

Yritys tunnistaa oman asemansa muiden yritysten keskuudessa, kun se arvioi kilpailutilannetta. Arviointi selventää lisäksi toimialan keskeisiä menestymisen edellytyksiä. Kilpailuedun hankinta on yrityksen strategisen ajattelun ja suunnit-

telun avaintehtävä. Niiden löytämiseen on useita mahdollisuuksia ja yrityksen toiminnoissa on paljon kilpailuedun lähteitä. Kun arvioidaan toimintaympäristöä, se saattaa tuoda eteen yllättäviä asioita. Asiakkaan silmissä yrityksen markkinointi ei välttämättä olekaan se eniten arvoa tuottava avainalue. Kilpailuetu voi-kin piilotella missä tahansa yrityksen toiminnoissa (Pitkämäki 2000, 39).

Porterin kilpailuanalyysin mallissa viisi kilpailutekijää, selvitetään toimialan rakennetta ja siten toimialan pitkällä aikavälillä synnyttämää potentiaalia. Nämä viisi kilpailutekijää määräävät alan kannattavuuden. Ne vaikuttavat yritysten hintoihin, kustannuksiin ja alan investointitasoon Koskinen & Virtanen 2005, 55; Porterin (2006, 72).



KUVIO 4. Toimialan kilpailun määräävät viisi kilpailutekijää (Porter 2006, 71)

Jo alalla olevien yritysten kesken, kilpailu usein edellyttää hyödykkeiden differentiointia. Erilaistaminen antaa yritykselle mahdollisuuden operoida korkeammalla hinnalla kuin kilpailevat yritykset ja sitä käytetään yleisesti kilpailukeinona. Myös hintakilpailua voidaan hyödyntää keinona muita toimialalla olevia yrityksiä vastaan. Tähän pyritään kustannusjohtajuuden kautta (Koskinen & Virtanen 2005, 55).

Yritykset joutuvat myös varautumaan kilpailuun uusia tulokkaita vastaan. Potentiaalisten alalle tulijoiden esteinä ovat yleensä tuotteiden ja palveluiden tiedollinen monimutkaisuus tai suuret investoinnit (Koskinen & Virtanen, 2005, 56). Porterin (2006, 72) mukaan uusien tulokkaiden uhka rajoittaa voittopotentiaaliakin, koska tulokkaat tuovat markkinoille uutta kapasiteettia ja haalivat asiakkaiden mukana katteita alaspäin.

Kilpailijat kehittävät jatkuvasti korvaavia ratkaisuja jo olemassa oleville tuotteille. Toisin sanoen, kilpailu korvaavia tuotteita vastaan pakottaa yritykset tuotekehitykseen. Tavoitteena on parantaa yrityksen omia tuotteita ja palveluita (Koskinen & Virtanen 2005, 56).

Kilpailua esiintyy myös resursseista, jonka kohteena ovat työvoima, alihankkijat, rahoitus ja raaka-aineet. Usein yritysten kohdalla on kysymys resurssien saatavuudesta eikä ainoastaan resurssien toimittajien neuvotteluvoimasta. Yritykset voivat joutua ostamaan isompia eriä raaka-aineita, vaikka yrityksen kannalta se ei olisi järkevää. Pienten yritysten maksuehdot ja ajat ovat yleisesti heikommat kuin isompien, jolla vakuudet ovat usein kunnossa (Koskinen & Virtanen 2005, 56).

Viidentenä kilpailuvoimana on asiakkaiden neuvotteluvoima. Mitä homogeenisempiä tuotteita kilpailevilla yrityksillä on, sitä suuremmaksi kasvaa asiakkaiden neuvotteluvoima. Tämä johtaa pienemmällä katteella operoimiseen, mutta enemmän asiakkaiden neuvotteluvoima korostuu yritysten välisessä kaupassa. Kuluttajille suunnatussa kaupassa asiakkaiden neuvotteluvoima ohjaa yrityksen kilpailustrategiaa, mutta tällöin asiakkaiden neuvotteluvoima vaikuttaa tuotteen kysyntään pidemmällä viiveellä kuin yritysten välillä käytävissä kaupassa. Näiden tilanteiden kilpailukeinoksi muodostuu hyödykkeiden differentiointi tai kustannusjohtajuus, joka voi johtaa laajempaan markkinaosuuteen. Markkinaosuuden kasvattamien taas edesauttaa kustannusjohtajuutta suurtuotannon etujen kautta (Koskinen & Virtanen 2005, 56).

Viiden kilpailutekijän vahvuudet riippuvat toimialojen rakenteesta eli toimialan taloudellisista ja teknisistä ominaisuuksista. Esimerkiksi asiakkaiden neuvotte-

luvoima on riippuvainen niiden lukumäärästä ja siitä kuinka suuri osuus on yhden asiakkaan varassa (Porter 2006, 72).

Pitkämäen (2000, 40) mukaan yritys voi käyttää oman asemansa ja kilpailutilanteen apuna seuraavan kaltaista jäsentelyä:

Kilpailutilanne	Keskeisimmät kilpailutekijät	Oma yritys	Yrityksen markkina-asema	Omat vahvuudet, omat menestystekijät tai kilpailuedut
Yritys tunnistaa joukon alan mahdollisia menestymisen edellytyksiä	Arviointi valaisee toimialan todellisia menestymisen edellytyksiä	Oman yrityksen suhteellinen vertailu toimialan muihin yrityksiin selvittää miten yritys on menestynyt asiakkaittensa keskuudessa	Arviointi antaa kuvan miten kuviteltuja omat vahvuudet tai kilpailuedut ovat	Pohdinta paljastaa miten omat menestystekijät kohtaavat toimialan todelliset menestystekijät
Yritys arvioi kilpailutilanteen kehittymistä, mihin menestyminen on perustunut ja mihin se perustuu, miten kilpailutilanne on kehittynyt viimeisen viiden vuoden aikana, mitkä tulevat olemaan olennaiset muutokset ja epäjätkuvyydet kilpailueduissa? Yritys tutkii onko alalle tullut uusia yrityksiä, minkälaisia ja miten ne ovat menestyneet? Mitkä yritykset ovat saavuttaneet ja mitkä menettäneet markkinaosuutta ja miksi?	Mikä tai mitkä yritykset ovat toimialan johtavia yrityksiä? Mitkä yritykset ovat oman yrityksen ensisijaisia kilpailijoita? Johtavat yritykset ja varsinaiset kilpailijat eivät aina ole samoja yrityksiä. Menestyvätkö varsinaiset kilpailijat paremmin kuin oma yritys? Millä keinoin ne menestyvät?	Yritys arvioi jokaista tuotetta tai tuoteryhmää erikseen. Tuoteryhmän on kuuluttava samaan strategiseen ryhmään (sama asiakaskunta, samantyyppiset tuotteet, sama käyttötarkoitus jne.)	Yritys arvioi markkina-asemansa joko prosentuaalisesti tai lyhyellä, olennaista tilannetta kuvaavalla sanallisella ilmaisulla. Esimerkiksi olemme johtava yritys, tuotteemme ovat johtavia tai olemme haastajia, emme ole kovinkaan tunnettuja tms.	Millä tavoin yrityksemme täyttää olennaiset menestymisen edellytykset? Mitkä ovat yrityksen kilpailutekijät tai millaisiksi ne on kuviteltu? Onko yrityksellä omaa osaamista juuri todellisten menestymisen edellytysten suhteen? Mitkä ovat yrityksen vahvuudet ja heikkoudet ja miten ne suhtautuvat menestymisen edellytyksiin? Mikä on yrityksen suhteellinen kilpailuasema varsinaisiin kilpailijoihin? Miten yritys ja sen tuotteet asemoituvat asiakkaiden mielissä, mitä asiakkaat niistä ajattelevat, mikä on asiakkaiden mielikuva yrityksestä ja tuotteista?

KUVIO 5. Yrityksen kilpailutilanteen kuvaus (Pitkämäki 2001, 40)

Arviointi selvittää menestymiseen tarvittavia edellytyksiä ja miten yritys kykenee täyttämään ne omilla vahvuuksillaan ja osaamisella (Pitkämäki 2001, 40).

Pitkämäki (2000, 41) kehottaa vielä täydentämään yrityksen kilpailutilanteen kuvausta taulukolla, jossa verrataan omien tuotteiden kysyntää niiden suhteelliseen kilpailuasemaan. Jokaisella tuotteella on elinkaari: käynnistyminen, kasvu,

vakiintuminen, taantuminen, ja lisäksi tuotteella on suhteellinen kilpailuasema kilpaileviin tuotteisiin nähden.

	Tuotteiden suhteellinen kilpailuasema				
Suhteellinen kilpailuasema	Vahva	Keskimääräinen	Heikko	Niin huono, että tuote on kokonaan ostajansa	Yrityksen ajatukset, kommentit ja reagoinnit
kysyntävaihe					
Käynnistyvä		Tuote A			
Kasvava			Tuote C		
Vakiintunut	Tuote B				
Taantuva				Tuote D	

KUVIO 6. Yrityksen tuotteiden suhteellinen kilpailuasema (Pitkämäki 2001, 40)

Yrityksen tulee tunnistaa kysynnän vaihe jokaisen tuotteensa suhteen. Tämän jälkeen verrataan tuotteita kilpailijoiden vastaaviin, jolloin voidaan arvioida kaikkien tuotteiden suhteellista kilpailuasemaa muihin nähden. Asema arvioidaan vahvaksi, keskimääräiseksi tai huonoksi. Yrittäjän tulee kuitenkin olla arvioinnissaan maltillinen. Yltiöoptimistisesta arvioinnista seuraavaa mielikuva, jossa kaikki näyttää hyvältä eikä mitään toimia tarvita tilanteen muuttamiseksi (Pitkämäki 2000, 41).

#### 4.2 Kilpailun tyypit

Bergström & Leppänen (2009) näkevät kilpailun laajasti kaikkien toimialojen välisenä kilpailuna. Koska asiakkailta on käytössään vain rajallisesti aikaa ja rahaa, kilpailevat periaatteessa kaikki yritykset ostajien vapaa-ajasta ja euroista. Usein keskitytään kuitenkin seuraamaan oman toimialan välistä kilpailua ja sen kilpailurakennetta. Markkinarakenteita eli kilpailun tyyppejä tutkittaessa selvitetään:

- kilpailevien yritysten lukumäärä, koko ja sijainti
- kilpailevien yritysten tarjoamien tuotteiden heterogeenisyys tai homogeenisyys

- yritysten kilpaedut ja kilpailukeinojen käyttö
- kilpailun vapaus ja uusien yritysten pääsy markkinoille

(Bergström & Leppänen (2009, 84)

Tietyillä toimialoilla saattaa esiintyä vain yksi toimija. Se hallitsee markkinoita ja tilannetta kutsutaan monopoliksi. Yritys pystyy vapaammin asettamaan tuotteen hinnan, ellei julkinen valta sääntelytoimenpiteillään puutu asiaan. Jos markkinoilla on paljon yrityksiä, kyseessä on polypoli. Harvalukuista yritysmäärää kutsutaan oligopoliksi (Anttila & Iltanen 2007, 82; Bergström & Leppänen, 2009, 84).

#### 4.3 Kilpailuroolit

Kilpailun luonteella tarkoitetaan alan kilpailun yleisilmettä. Se voi olla rauhallista taikka aggressiivista. Yrityksellä voi olla monenlaisia kilpailurooleja, joilla ne operoivat markkinoilla. Näitä ovat:

- Markkinajohtajastrategia
- haastajastrategia
- jäljittelijästrategia
- erikoitujastrategia

(Bergström & Leppänen, 2009, 85)

Markkinajohtajalla on isoin markkinaosuus ja sillä on tunnetut hyvät tuotemerkit ja hyvä imago. Markkinajohtaja on parhaimmillaan, kun myyntivolyymit ja imago poikkeavat paljon haastajista. Haastajilla on puolestaan usein näkyvä ja paikoin hyökkäävä markkinointitapa. Jäljittelijä on rooliltaan jäykkä ja sen toiminnasta puuttuu omaleimaisuus. Se pyrkii alhaisemmilla kustannuksilta ja hinnoilla keräämään hintatietoisia kuluttajia omakseen. Erikoistuja taas valitsee pienen kuluttajaryhmän ja panostaa omaleimaisuuteen. Se tuntee asiakkaidensa tarpeet ja voi saavuttaa hyvän aseman kyseisessä erikoistumisryhmässä (Bergström & Leppänen, 2009, 85).

## 5 KILPAILIJA – JA ANALYYSIMALLIT

Yritykset ovat globalisoitumisen myötä alkaneet kehittämään systemaattisesta kilpailijaseurantaan ja keskittymään kilpailijoiden toiminnan analysointiin. Yrityksille on vaarallista puutteellinen ymmärrys kilpailuympäristöstä ja toimialalla olevista kilpailijoista. Tällaisen tiedon puute, joka uhkaa omien tuotteiden markkinoita, saattaa vaikuttaa jopa yrityksen olemassaoloon. Kilpailuympäristön hahmottaminen sekä kilpailijoiden tunnistaminen ovat kilpailijaseurannan tärkeitä elementtejä, joista strategiatyön on lähdettävä (Pirttilä 2000, 17, 25).

Työssä otetaan tarkempaan kilpailija-analyysin kohteeksi Michael Porterin kilpailija-analyysimalli. Porter tunnetaan erityisesti liiketaloudellisista töistään, jotka käsittelevät kilpailuedun ja kilpailustrategian luomista. Lisäksi esitellään muita markkinoilla esiintyviä kilpailija-analyysimalleja.

### 5.1 Analyysin tavoitteet

Routamon & Routamon (1988, 8, 10–11) mukaan kilpailija-analyysin avulla tavoitellaan kilpailijoiden toiminnan ennakoitua. He kertovat kilpailun ja kilpailijoiden seuraamisen, analysoinnin, johtopäätösten teon nousseen yhdeksi markkinointistrategian kulmakiveksi. Omien toimintojen suunnittelu sekä niiden kohdistus on helpompaa, kun ymmärretään kilpailijoiden käyttäytyminen ja siihen johtaneet syyt. Esimerkiksi markkinoinnissa oikein kohdistetut toimenpiteet säästävät yrityksen varoja ja halutuille markkinoille on helpompi murtautua. Tarkoitus on onnistua ennakoimaan kilpailijan toimintaa mahdollisimman tehokkaasti. Lotti (2001, 61) tukeekin väitettä, uutta liiketoimintaa aloittaessa kilpailija-analyysi on osa tärkeää toimintasuunnitelmaa.

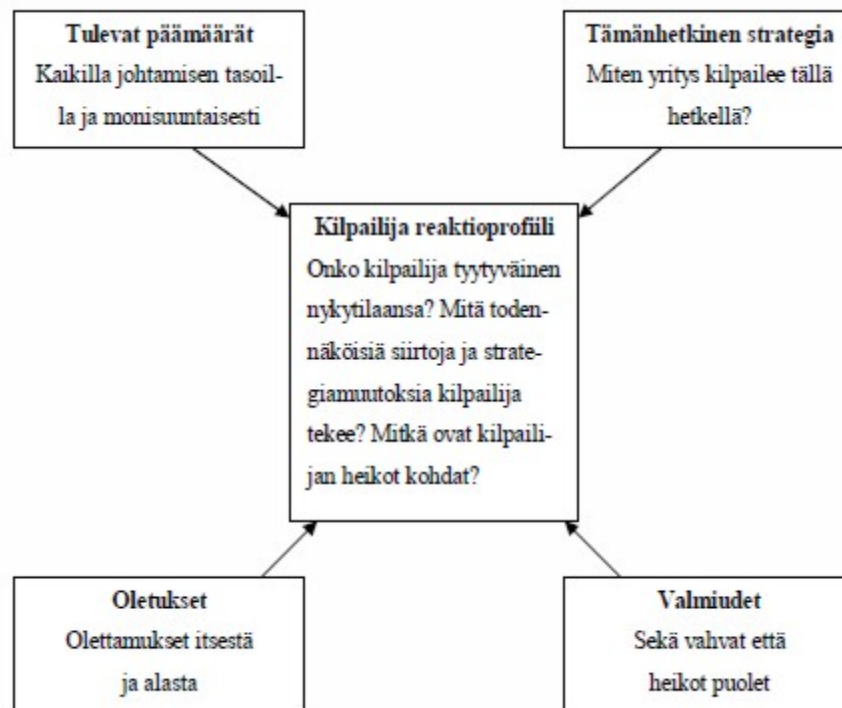
### 5.2 Porterin kilpailija-analyysi

Porterin mukaan (1993, 72–74) yrityksen kilpailustrategian lähtökohtana on asemoitua tilaan, jossa sen vahvat puolet maksimoidaan siten, että yritys eroaa



kilpailijoistaan. Strategian määrittely on keskeisin asia kilpailija-analyysin tekoa. Ennen kuin kilpailija-analyysin osa-alueita käsitellään, on tärkeää määrittellä, mitä kilpailijoita tarkastellaan. Itsestäänselvyys on, että kaikki merkittävät kilpailijat tulee analysoida, mutta yhtä tärkeää voi olla tutkia strategisia muutoksia. Erilaiset strategian muutokset voivat uhata toista kilpailijaa enemmän.

Porter (1993, 73) esittelee kilpailija-analyysissään neljä erilaista diagnosoinnin osa-alueita: päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet:



KUVIO 7. Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 73)

Näiden neljän osatekijän ymmärtäminen mahdollistaa kilpailijan reaktioprofiilin suhteellisen tarkan ennustamisen. Se määrittää kilpailijan nykytilan, todennäköisimmät strategiamuutokset ja kilpailijan heikot kohdat. Nämä tekijät löytyvät kuvion oikealta puolelta (Porter, 1993, 73–74).

Kuvion vasen puoli on yleisesti kerännyt vähemmän analysointia. Se ohjaa kilpailijoiden oletuksia omasta tilanteesta ja tuotantonsa luonteesta. Kilpailijakäyttäytyminen on paljon helpommin arvioitavissa kuin nämä ajovoimatekijät.

Kuitenkin juuri nämä kyseessä olevat tekijät usein määräävät kilpailijan tulevan käyttäytymisen (Porter, 1993, 73–74).

### 5.2.1 Tulevat päämäärät

Kilpailijoiden päämäärien diagnosointi ja se kuinka he mittaavat itseään näiden suhteen on ensimmäinen vaihe kilpailija-analyysissa. Kilpailijan tavoitteiden tiedostaminen auttaa tekemään johtopäätökset, onko kilpailija tyytyväinen tämän hetkiseen asemaansa ja tuloksiin sekä miten todennäköisesti kilpaileva yritys muuttaa strategiaansa. Päämäärien tiedostaminen antaa lisäksi valmiudet selvittää kuinka paljon kilpailija tulee käyttämään voimaa, reagoidessaan esimerkiksi suhdanteiden vaihteluihin tai silloin, kun heidän tulee vastata toisten yritysten toimenpiteisiin. Yritykset reagoivat eri tavalla ulkopuoliseen tapahtumiin esimerkiksi myynnin kasvua tavoitteleva yritys toimii hyvin eri tavalla kuin investointi tuoton maksimointiin tähtäävä yritys (Porter 1993, 76).

Jos kilpailijoiden avaintuotteita uhataan, se saattaa provosoida katkeraan so-  
taan. Juuri tästä syystä kilpailijoiden päämäärien analysointi on tärkeää, se auttaa yritystä välttämään konfliktitilanteita. Kun kilpailijan päämäärät tunnetaan hyvin, voidaan saavuttaa tila, jossa jokainen markkinoilla operoiva yritys on suhteellinen tyytyväinen. Tällainen oman aseman löytäminen markkinoilla on yksi strategia, jolla yritys voi saavuttaa tavoitteensa uhkaamatta kilpailijoita (Porter 1993, 83).

### 5.2.2 Olettamukset

Porterin (1993, 84–85) analyysin seuraavassa vaiheessa selvitetään kilpailijoiden olettamuksia. Ne ovat jaettavissa kahteen pääkategoriaan seuraavanlaisesti:

- kilpailijan olettamukset itsestään
- kilpailijanolettamukset alasta ja siinä mukana olevista yrityksistä

Yritys voi pitää itseään esimerkiksi alan johtajana taikka parhaimpana myyninedistäjänä. Jokainen yritys toimii siis omaan tilanteeseen liittyvien olettamuksien pohjalta. Olettamukset ohjaavat yritysten käyttäytymistä sekä reaktioita eri tilanteisiin. Yritysten olettamukset omasta tilastaan ovat yleensä kahdesta ääripäästä, joko tarkkoja tai epäselviä. Väärät olettamukset ovat sokeita pilkkuja, jotka vaikuttavat negatiivisesti yritysjohtajien strategiaan toimenpiteisiin. Sokeiden kohtien karsiminen on elintärkeää, koska se edesauttaa tuottoisaa liiketoimintaa. Kilpailijoiden virhearvioinnit esimerkiksi kilpailijoiden uusien tuotelanseerauksien aliarviointi voi luoda menestyksestä kilpailuetua (Porter 1993, 84–85, 87).

.

### 5.2.3 Nykyinen strategia

Kolmannessa kilpailija-analyysin osa-alueessa Porter (1993, 90) näkee strategian yksittäisen toimintayksikön toimintapolitiikkana ja tapana, jolla yritys suhteuttaa kaikki toimintonsa. Strategiaa voi olla kahdenlaista, selvästi ilmaistua eksplisiittistä tai jostain pääteltävistä olevaa implisiittistä. Strategia on kuitenkin olemassa aina vähintään toisessa mainitusta muodosta.

Porter kertoo (1993, 18–19) nykyisen strategian rakentuvan yrityksen sisäisistä ja ulkoisista tekijöistä. Sisäisiin luetaan yrityksen vahvuus – ja heikkoustehtävät sekä yrityksen päätöksentekijöiden henkilökohtaiset arvot. Ulkoisiin alan taloudelliset ja teknilliset uhat sekä laajemmat yhteiskunnalliset odotukset.

Nämä neljä lueteltua tekijää tulee ottaa huomioon ennen kuin voidaan kehittää realistista ja käyttökelpoista järjestelmää yrityksen menettelytavoille ja päämäärille. Strategian kehittäminen onkin olennaisesti sitä, että kehitetään kattava malli, miten yritys kilpailee ja mitkä tulevat olemaan yrityksen päämäärät ja mitä menettelytapoja yritys tarvitsee näiden tavoitteiden saavuttamiseksi (Porter 1993, 16–19).

#### 5.2.4 Valmiudet

Lopullinen askel kilpailija-analyysin diagnoosissa on realistinen lähestymistapa kilpailijan valmiuksien tutkimiseen. Kilpailijoiden tavoitteet, oletukset, ja tämän hetkinen strategia vaikuttavat kilpailijoiden reaktioiden voimakkuuteen, luonteeseen ja ajoitukseen. Kilpailijoiden valmiuksia voidaan arvioida sen heikkouksien ja vahvuuksien kautta. Näitä tekijöitä voidaan etsiä mm. tuotteista, jakelukanavista, myynnistä ja markkinoista sekä muista toiminnoista kuten kustannuksista. Kilpailijan vahvat ja heikot puolet määräävät sen kyvyn reagoida strategisiin toimiin ja sen osallistumisherkkyttä ympäristön tai alan tapahtumiin (Porter 1993, 90–91).

Pirttilän (2000, 73, 75) mukaan kilpailijaseurantaa tehtäessä joudutaan pohtimaan, mitä kaikkia asioita kilpailijasta kannattaa tutkia. Tutkimalla kilpailijan resursseja eli koneita, laitteita, raaka-aineita, henkilöstöä saadaan kuva kilpailijan valmiuksista. Kuten Porter mainitsi, valmiuksia voidaan arvioida heikkouksien ja vahvuuksien kautta. Resurssien hyvien ja huonojen puolien arviointia on hyvä käyttää kilpailija-analyysissä.

Kotler (2003, 102) kertoo swot-analyysin oleva sopiva työkalu vahvuuksien, ja heikkouksien arviointiin. Swot-analyysissä selvitetään myös yrityksen toimintaympäristössä olevia mahdollisuuksia ja uhkia.

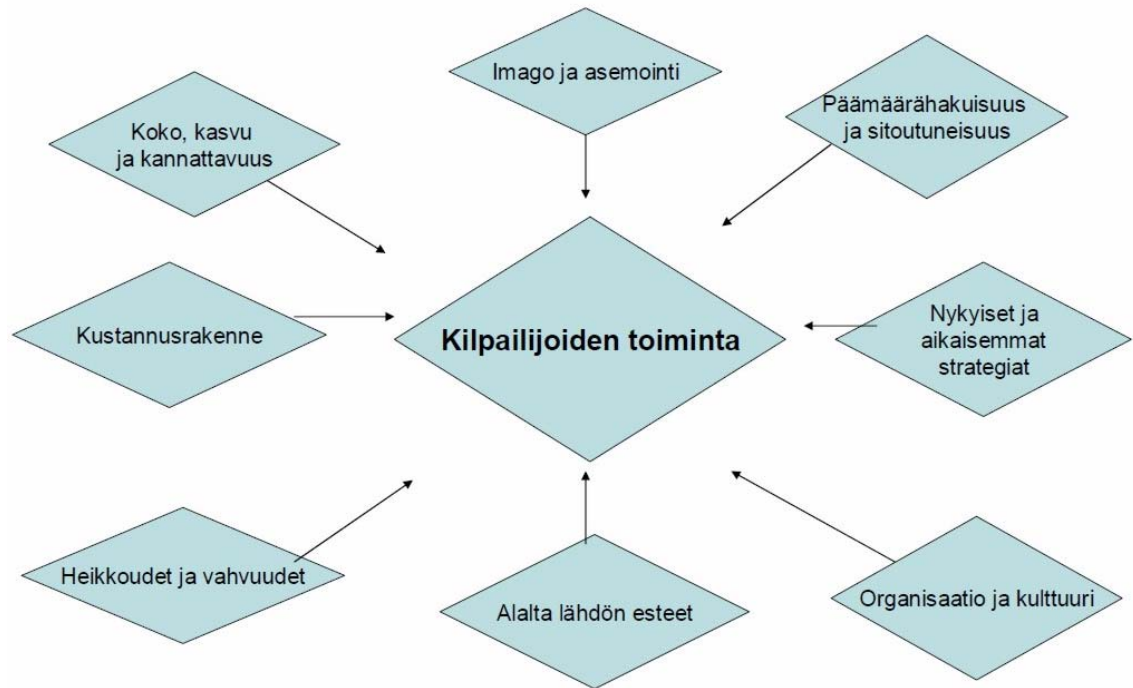
	<b>VAHVUUDET</b> Yrityksen omassa toiminnassa	<b>HEIKKOUEDET</b> Yrityksen omassa toiminnassa
<b>N Y K Y T I L A N N E</b>	<p>Vahvuudet ovat niitä menestymisen edellytyksiä, jotka yritys hallitsee.</p> <p>Jos vahvuus kuuluu yrityksen ydinosaamisen alueeseen, se on yrityksen erityinen kilpailuetu.</p> <p>Käytännössä yrityksellä ei ole monia vahvuuksia, vaan menestyminen perustuu muutamaankin olennaiseen menestystekijään.</p>	<p>Vastaavasti toimialan olennaiset menestymisen edellytykset, joita yritys ei hallitse.</p>
	<b>MAHDOLLISUUDET</b> Yrityksen toimintaympäristössä	<b>UHAT</b> Yrityksen toimintaympäristössä
<b>N Ä K Y M Ä T</b>	<p>Mahdollisuudet, joita toimialalla vallitseva tilanne ja ennen kaikkea muutos antavat. Jokainen alan epäjatkuvuuskohta tarjoaa yritykselle selvän painostamismahdollisuuden, johon tulee tarttua.</p>	<p>Ympäristöarvioinnin osoittamat uhkatekijät.</p>

KUVIO 8. Swot-analyysi (Pitkämäki 2001, 79)

Analyysissä tarkastellaan miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää, parantaa ja kehittää toiminnassa. Swot-analyysi on työkalu myös yrityksen sisäisen kyvykkyyden ja resurssien analysointiin. Analyysin teko on tiedon hankinnan kannalta usein haastavaa ja se vaatii myös paljon aikaa (Koski & Virtanen, 2005, 50).

### 5.3 Aakerin kilpailija-malli

Riihisen (1999, 58) mukaan Porterin lisäksi markkinoilta löytyy myös muita malleja kilpailija-analyysiin. Muut kilpailija-analyysinmallit lähinnä polveutuvat Porterin luomasta reaktioprofiilista (Pitkäniemi 2007, 10).



KUVIO 9. Aakerin kilpailija-analyysimalli (Riihinen, 1999, 55, Pitkäniemen 2007, 11 mukaan)

Aakerin kilpailijamallissa koko, kasvu ja kannattavuus on yksi osa. Seuraamalla myyntiä, yrityksen kasvua, ja markkinaosuutta voidaan päätellä paljon kilpailijan strategian toimivuutta (Riihinen, 1999, 55, Pitkäniemen 2007, 11 mukaan).

Yrityksen tavoitteita arvioimalla saadaan selville kilpailijoiden päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus. Tämä puolestaan edesauttaa selvittämään kilpailijan tyytyväisyyttä nykyiseen kilpailuasemaansa. Myös kilpailijan aiempien ja nykyisten strategioiden tutkiminen auttaa ymmärtämään yritystä paremmin. Uusien tuotteiden lanseeraus kertoo kilpailevasta yrityksestä paljon (Riihinen 1999, 54, Pitkäniemen 2007, 11 mukaan).

Yrityksen johdon kautta voidaan tutkia organisaatiota ja kulttuuria. Kun tunnetaan johtajien taustat, kokemukset ja ammattitaito, voidaan arvioida tulevia toimenpiteitä. Alalta lähdön esteet kartoitetaan selvittämällä yrityksen resurssit ja sopimukset henkilöstön kanssa. Heikkouksia ja vahvuuksia voidaan selvittää monesta eri näkökulmasta. Poliittiset esteet markkina-alueella vaikuttavat taas luonnollisesti strategiaan. Yrityksen henkilöstön ja tuotantoyksiköiden määrä

sekä raaka-ainekustannukset kertovat yleisesti sen kustannusrakenteesta (Riihinen 1999, 55, Pitkäniemen 2007, 11 mukaan).

#### 5.4 Ropen kilpailijakartta

Rope (1999, 42–43) esittää oman näkemyksensä kilpailija-analyysistä. Hänen mukaansa kilpailijakartoitus voidaan tehdä taulukoimalla kaikki alan toimijat. Taulukointi aloitetaan määrittelemällä kaikkien kilpailijoiden markkinaosuudet ja liikevaihto sekä markkinaosuuksien kasvuvauhti parin viime vuoden ajalta. Kilpailijakartta kuvaa liiketoiminta-alueen yritysten kasvuvauhtia, niiden markkinaosuutta suhteessa toimialueen keskimääräiseen kasvuun ja kilpailijoiden markkinaosuuksiin.

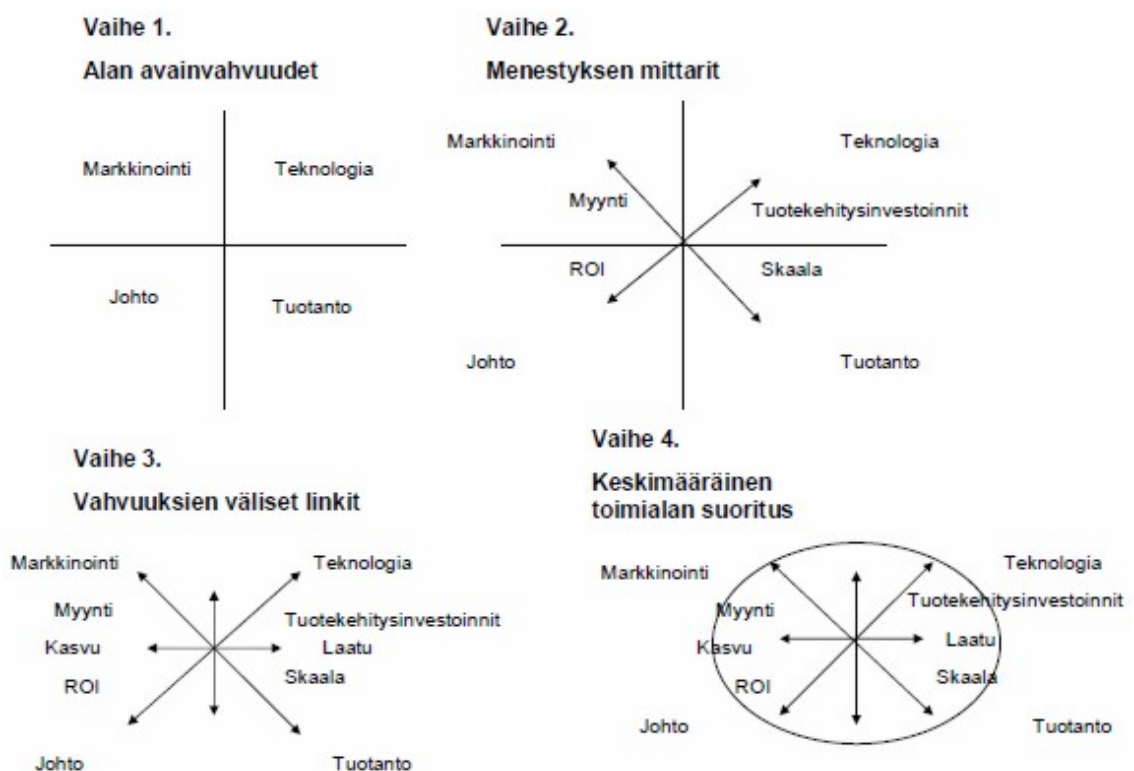


KUVIO 10. Kilpailija-analyysi kilpailijakartan avulla (Rope 1999, 42)

Kuviosta voidaan analysoida, mitkä toimialan kilpailijat ovat tällä hetkellä ylivoimaisia volyyymikehityksen saralla. Kuviosta saadaan myös hahmotettua haastajat sekä suurten, hitaiden ja todennäköisesti alalta poistuvien ryhmä. Kartan ytimenä on selvittää, miksi kilpaileva tuote/yritys menestyy toista paremmin. Tämä edesauttaa perustan luomista omille tuotelanseerauksille (Rope 1999, 43).

## 5.5 Cvitkovicin profilointimalli

Cvitkovicin profilointimalli esitetään graafisesti. Malli kuvaa kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia kriittisten kilpailuun vaikuttavien taitojen ja kykyjen suhteen. Kuviosta saadaan siten selkeä kuva kilpailijan mahdollisista lähitulevaisuuden siirroista. Cvitkovicin malli auttaa myös omien vahvuuksien ja heikkouksien tunnistamiseen. Mallia on mahdollista hyödyntää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa (Riihinen 1999, 57, Pitkäniemen 2007, 12 mukaan).



KUVIO 11. Cvitkovicin profiloimisen vaiheet (Pitkäniemi 2007,12)

Riihinen (1999, 57) kertoo profiloinnin aloitettavan vaiheesta yksi, tunnistamalla neljä kilpailuun vaikuttavaa avainvahvuutta: markkinointi, teknologia, johto ja tuotanto. Toisessa vaiheessa jokaiselle osa-alueelle määritetään menestyksen mittari. Vaiheessa kolme tunnistetaan vahvuuksien väliset linkit. Viimeisessä osiossa päätetään kaikille toimialan osa-alueelle keskimääräinen suoritustaso. Kun kaikista kilpailijoista on muodostettu profilointimalli, voidaan verrata niiden suoritusta toimialan keskimääräiseen suoritukseen (Pitkäniemi 2007,13).



## 5.5 Kilpailijanseurannan hyödyntäminen

Porterin (1993, 99–100) mielestä jokaisen olemassa olevan tai alalle tulevan kilpailijan analyysiä voidaan hyödyntää merkittävänä informaationa ennustettaessa tulevia alan olosuhteita. Kaikkien näiden kilpailija-analyysin esitettyjen kysymysten vastaamiseksi tarvitaan paljon tietoa alalla toimivista yrityksistä. Mikä tahansa tiedonkeruu mekanismi valitaan kilpailijatiedoston keräämiseen, on kilpailijoiden analysointi liian merkittävää, jotta sitä kohdeltaisiin sattumanvaraisesti

Hyvin toteutettu kilpailijaseuranta luo yrityksille kilpailuetua. Tämän avulla yritys paitsi tuntee kilpailuympäristönsä myös omat vahvuudet ja heikkoudet muihin alalla toimiviin nähden sekä osaa lukea ennalta kilpailijoiden liikkeitä. Jos yritys osaa hyödyntää tämän kaiken informaation paremmin kuin muut, se on ehdottomasti vahvemmassa asemassa kuin kilpailijat (Pirttilä 2000, 171).

Pirttilä (2000, 16) lisää, että lähes kaikki tieto, mitä kilpailijoista tarvitaan, löytyy yrityksen sisältä. Miten siis saadaan käyttöön näkymätön pääoma? Hänen mukaansa tiedon saanti on parhaimmillaan matka kultakaivoksen lähteille.

## 6 PERUSTETTAVA YRITYS

Seuraavassa käydään läpi smoothie barin liikeidean peruspilarit. Liikeidean lisäksi tarkastellaan tuotteita ja palveluita, joita kuluttajille on tarkoitus tarjota. Osiota täydentää hahmotelma kivijalkamyymälän ulkopuolella tapahtuvasta myynnistä, joka on tärkeä tekijä liikkeen kannattavuudessa.

### 6.1 Liikeidean esittely

Smoothie barin liikeideana on toimia Tampereen markkinoilla nopeana, raikaina ja terveellisenä vaihtoehtona rasvaiselle ja epäterveelliselle pikaruualle. Barin päätuotteina olisi laaja valikoima terveellisiä ja täyttäviä smoothieita, erilaisia hedelmäajattelmia, lounaskeitot sekä salaattiannokset. Smoothieissa ideana on välttää teollisia sokereita ja käyttää hedelmien omaa luonnollista makua makeutukseen, jolloin vältetään turhien lisäaineiden ja keinotekoisien makujen käyttö tuotteissa. Tuotevalikoimaa täydentävät erilaiset itse koottavat hedelmäcocktailit, teevalikoimat ja kahvit. Myös raaka-aineiden eettinen alkuperä otetaan huomioon, sillä Reilun Kaupan ja luomulaatuiset tuotteet nostavat suosiotaan yhä kasvavissa määrin.

Liiketilän ulkopuolella tapahtumaa myyntiä on hahmoteltu siten, että jatkomyynnin markkinarakoja smoothieille voisi löytyä muun muassa elokuvateattereista, kesätapahtumista ja koulutuslaitoksista. Etenkin elokuvissa on totuttu syömään epäterveellisiä makeist tuotteita, joten smoothiet olisivat piristävää ja järkevää vaihtoehtoa. Kouluissa epäterveellisen välipalan sijaan voisi juoda terveellisen smoothien. Lisäksi smoothieiden myynti kesäfestivaaleilla janoisille juhlijolle voisi olla tuottavaa.

Tulevaisuuden tavoitteena olisi siis luoda terveellinen, raikas ja helposti lähestyttävä smoothie bar. Lähtökohtana on tavoittaa mahdollisimman laaja asiakaskunta, joka on ruokailutottumuksiltaan terveystietoinen ja – hakuinen, tai smoothie barin kautta terveellisistä ruokailutavoista innostuva. Tämän takaamiseksi tulisi löytää mahdollisimman keskeinen toimipiste Tampereen ydinkeskus-

tasta, josta olisi helppo tavoittaa kuluttajat. Liikeidea on Pirkanmaan alueella ainutlaatuinen, sillä yksikään yritys ei ole toistaiseksi erikoistunut tämänkaltaiseen liiketoimintaan.

Alla olevasta kuvasta saa suuntaa antavan hahmotelman smoothie barin suunnitellusta sisustuksesta:



KUVA 1. Smoothie bar (Valokuva: lovesmoothie.com)

Sisustus on viitteellinen, sillä pääpainoksi on hahmoteltu puhtaan valkoista ulkomuotoa, josta huokuisi terveellisyys ja puhtaus. Sisustuksen kautta on helppo markkinoida yrityksen arvoja, joten valkoinen väri sopisi erinomaisesti smoothie barin imagoon.

## 6.2 Smoothiet

Smoothiet ovat pääasiassa hedelmistä ja marjoista sekoitettuja pirtelömäisiä, paksuja juomia. Kun kuluttajat ovat kiinnostuneet kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista, mutta eivät ole valmiit vähentämään herkuttelua, tarjoavat näistä ai-

neksista valmistetut juomat terveellisen vaihtoehdon herkuttelulle. Smoothieiden suosio on kovassa kasvussa muualla Euroopassa ja kuluttajatutkimusten mukaan Suomessakin tuotteille on iso kysyntä (Deski 2008).

Smoothiet ovat hyvä vaihtoehto myös kiireisille. Ne sopivat aamupalaksi erityisesti niille, joille ruoka ei aamusta maistu, tai joilla muuten jää kiireessä syömättä. Liian raskaat aamupalat voivat myös saada olon väsyneeksi, kevyt smoothie on piristävä ja energinen vaihtoehto. Ne on helppo nauttia ja ottaa mukaan vaikka työmatkalle. Urheilijoille smoothie tuo lisäpotkua harjoitteluun sen energiapitoisuuden myötä (Linjoki 2010).

Smoothiasta saadaan vieläkin terveellisempää lisäämällä sekaan jotain vihreää, kuten salaattia, kaalia, yrttejä tms. Tällöin sitä kutsutaan vihersmoothieksi. Ravintopitoisuutta pystytään vielä nostamaan superfoodien avulla, joita on käytetty myös lääkintään, ja joiden on havaittu edistävän terveyttä. Superfoodeissa on niin paljon ravintoarvoja, että tarvittaessa niillä voidaan korvata jopa kokonainen ateria. Ihmisen on mahdollista elää terveellisesti superfoodeilla, kun muut ruoat toimivat osana ruokavaliota. Ravinteikkaita superfoodeja ovat muun muassa tyrni, aronia ja nokkonen. Eksotiikkaa smoothieen saadaan ulkomaisista superfoodeista, kuten macajuuresta, gojimarjoista ja raakakaakaosta. Gojimarja sisältää muun muassa 18 aminohappoa ja proteiinia, joita esimerkiksi mustikassa ei ole. Smoothieta voidaankin nautiskella lähes mielin määrin lihomatta (Linjoki 2010).

## 7 MARKKINOIDEN JA KILPALIJOIDEN ANALYSOINTI

Tässä osiossa perehdytään työn empiiriseen osioon. Alussa käydään läpi tämän hetkistä markkinatilannetta Tampereen ja koko Suomen alueella. Lisäksi tarkastellaan ravitsemusalan kehitystä viime vuosina sekä suuntaa, jonne ravitsemusalan trendit ovat kehittymässä.

Lähteinä on pyritty käyttämään mahdollisimman tuoreita uutisia ja artikkeleita, joiden sisältö on painottunut terveyttä käsitteleviin aiheisiin. Työn ajankohtaisena pitämisen vuoksi on ollut tärkeää tutkia aineistoa viimeaikaisten trendien mukaisesti. Tämä on ollut tärkeää niin työn objektiivisempien tavoitteiden saavuttamisen kuin tulosten analysoinninkin kannalta.

Kilpailijoiden analysointia varten suoritettiin paikan päällä mystery shopping. Yritysten analysointia varten liikkeistä ostettiin heidän tarjontaansa kuuluvia smoothie-tuotteita, jotka olisivat siis myös smoothie barin merkittävimmät myyntituotteet. Analysoinnin apuna käytettiin liitettä 1. Sen avulla arvioitiin ko. yrityksistä niiden eri osa-alueita.

Arvosteluun saattaa subjektiivisesti vaikuttaa puskaradio, joka on tunnetusti merkittävin markkinoinnin muodoista. Useat valitut paikat eivät kuitenkaan olleet ennestään tuttuja, joten henkilökohtainen asenne ei ole oleellisesti vaikuttanut mielipiteisiin. Objektiivisuuden toteuttamiseksi arvostelussa toimi apuna perheenjäsen, jolla on taustalla taloudellinen koulutus, ja näin ollen hänen panoksensa oli merkittävänä lisänä analyysin teossa. Kilpailija-analyysi suoritettiin lokakuun loppupuolella.

### 7.1 Tampere markkina-alueena

Syyskuussa 2010 Tampereella asui 212 885 henkilöä. Tampere sijoittui näin ollen Suomen kolmanneksi suurimmaksi kaupungiksi (Väestörekisterikeskus 2010). Tampere on Pohjoismaiden suurin sisämaa kaupunki, joka sijaitsee suomalaisen asutuksen ja elinkeinon keskipisteessä. Tampere toimii

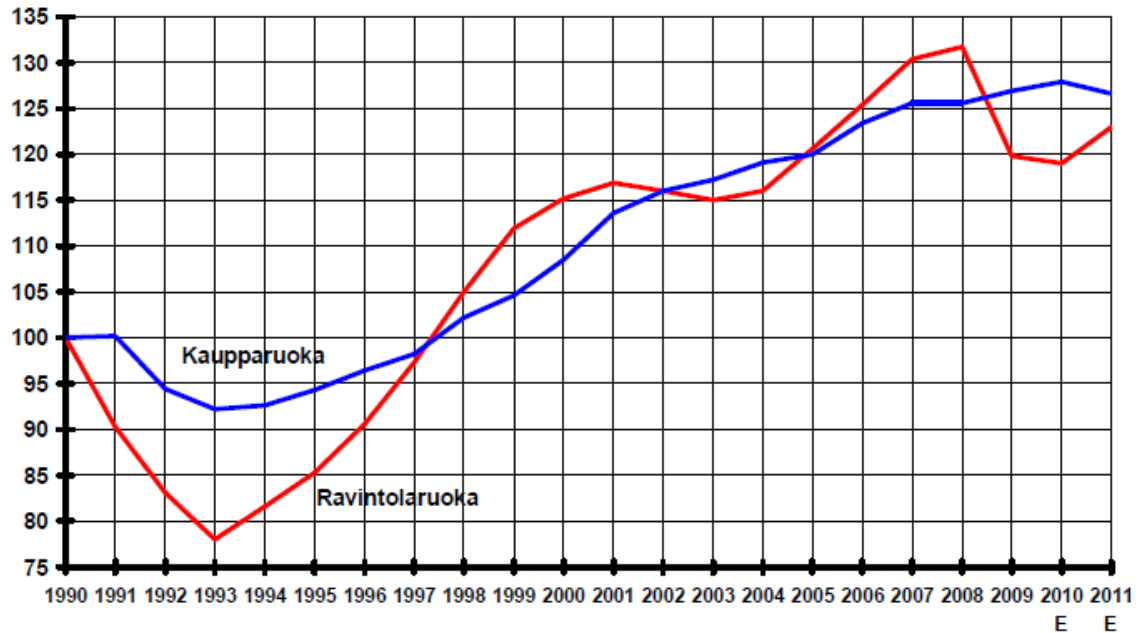
rautatieliikenteen solmukohtana ja on hyvien kulkuyhteyksien päässä seitsemästä satamasta. Lisäksi Pirkanmaalla sijaitsee myös kansainvälinen lentoasema (Aaltonen, Kaleva, Lehtinen, Palokangas, Pesu, Soutamo, 2007, 2).

## 7.2 Ravitsemusalan kehitys

Viimeaikaisten tilastotietojen mukaan kahviloiden määrä on Suomessa ollut hienoisessa kasvussa. Vuonna 2007 anniskeluoikeudettomia kahviloita oli Suomessa 1998 kappaletta. Kahvilat ovat jatkaneet suosiollista kasvuaan, vuonna 2008 määrä kasvoi 2005 kahvilaan. Vuonna 2009 kasvu jatkui edelleen maltillisena kokonaisluvun noustessa 2010 kappaleeseen (Taskutilasto 08; Taskutilasto 09; Taskutilasto 10).

Tampereella toimi vuonna 2009 yhteensä 561 ravitsemusosalalla toimivaa yritystä. Kasvua edellisvuoteen vuoteen oli 37 yritystä. Kahvila ja ravintolatoiminnalle on tyypillistä matala alalle tulon kynnys. Tämä näkyy entisestään lisääntyvänä kilpailuna (Nieminen 2007; Tilastokeskus 2010).

Ravintolaruoan myynti on kohdannut viimeaikoina ongelmia. Tilastot osoittavat ravintolamyynnin olleen vaikeuksissa suhteessa kaupan ruoan myyntilukuihin (Suhdanne 3/10, 8).



KUVIO 12. Ravintoloiden ja kaupan ruokamyynnin volyymikehitys (Suhdanne 3/10 2010, 8)

Tilastoista on havaittavissa viimevuosien kuluttajien taloudellinen epävarmuus. Ravintolamyynnin notkahdusta tulee helpottamaan ruokatarjoilun arvolisäveron yhtenäistäminen kaupparuoan tasolle. Ennusteissa ravintolaruoan kysyntä kasvaa (kuviossa merkittynä E-kirjaimella), jos yleinen talouskasvu jatkuu (Suhdanne 3/2010 2010, 8).

### 7.3.1 Ravintolat

Viime vuodet ovat menneet ravintola-alan yrittäjillä kulukuurien merkeissä. Nyt toimintaedellytyksinä eivät ole enää kustannussäästöt, vaan fokus on siirtynyt laatuun ja erityisesti siihen, miten asiakkaat tuntevat saavansa rahoilleen vastinetta. Ravintolat ovat siirtymässä raaka-aineiden laadun ytimeen, ja nykyään puhutaankin yhä enemmän ruoan rehellisyydestä, eli ts. ”mummon keittiöstä”. Lisäksi asiakkaat ovat valmiita menemään yhä syvemmälle eri kulttuurien keittiöiden makuihin, eli käytännössä tämä tarkoittaa mahdollisuutta alueellisten keittiöiden tarjonnan avaamisesta (Rislakki 2010).

Ravintolat eivät ole vielä vastanneet huutoon tämän hetken terveellisen ruoan tarjonnassa toisin kuin vähittäiskaupat. Terveellisyys ja hyvä maku eivät ole toisiaan pois sulkevia asioita. Asiakkaat haluavat syödä myös ilman syyllisyyden tunnetta ja ravitsemusalan tulisi vastata vaatimuksiin. Peräti 83 % ruoan ilmasorasituksesta syntyy jo maatilalla, joten raaka-aineiden tuotantotavalla on merkitystä. Tehomaanviljely on riippuvainen fossiilisista polttoaineista kaikissa tuotantoketjuissaan, kun taas luomuviljelyssä niiden käyttö on minimissä. Asiakkaat arvostavat lähellä tuotettuja raaka-aineita ja siitä, että tietää kuka ja miten tuotteet on valmistettu (Rislakki 2010).

### 7.3.2 Kahvilat

Kahviloissa keskiostokset pyörivät noin neljän euron molemmin puolin. Liiketilakustannukset ovat kuitenkin samalla tasolla ravintoloiden kanssa, joiden keskiostokset nousevat yli 10 euron. Monipuolisempi tarjoama tarkoittaa usein myös keskiostosten nousua (Järnefelt 2009).

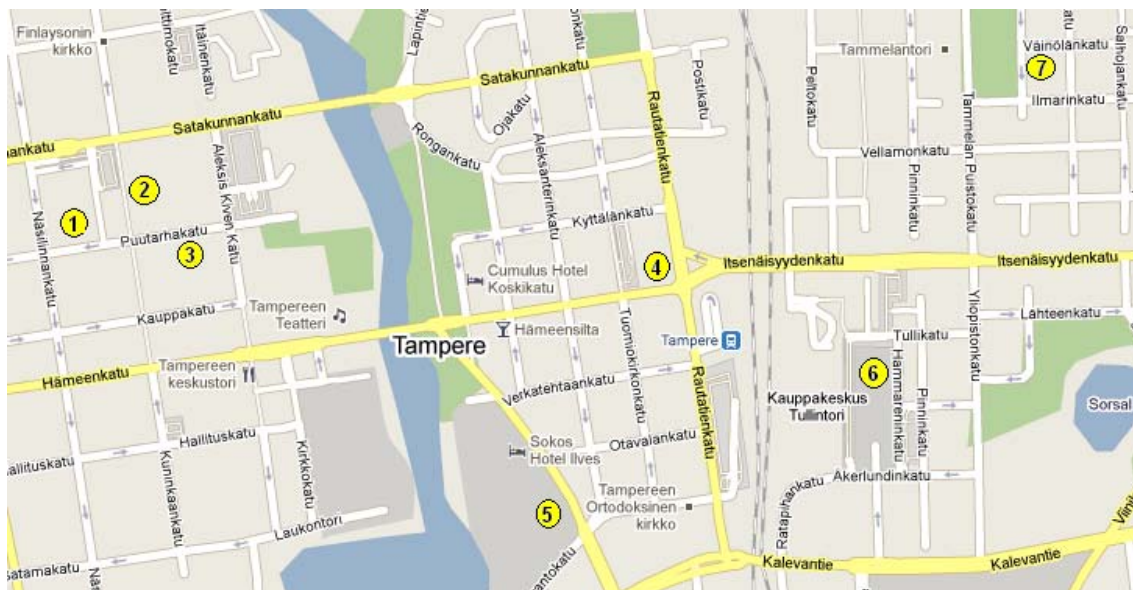
Kahvilat ja ravintolat ovat olleet kovassa kilpailussa kaupan kasvavien valikoiden kanssa. Raaka-aineet ovat kallistuneet ja inflaatio on luonut kahviloille hintapaineita. Kahviloiden tuotteiden kysyntä on myös ollut laskusuunnassa. Erityisesti lasku on koskenut kalliimpia suolaisia ruokia, kuten salaatteja ja leipiä. Kuitenkin esimerkiksi erikoiskahveja ja smoothieita myydään yhä enemmän. Myös teen juonti on kasvussa. Näiden suosioon ovat vaikuttaneet ennen kaikkea terveellisyystrendit (Bal 2007; Viisi tähteä 2008; Peltola 2008).

### 7.4 Kilpailija-analyysi

Suunniteltavan yrityksen omalaatuisuuden takia on vaikea nimetä vain yhtä tiettyä ravitsemusalan yritystä kilpailijaksi. Tästä johtuen kilpailija-analyysiin on valittu yritykset, jotka tarjoavat smoothieita sekä muita terveellisiä tuotteita omissa ravintoloissaan ja kahviloissaan. Kilpailijoiden palvelut ja tuotteet ovat hyvin monimuotoisia, ja osassa niistä tarjoillaan myös alkoholijuomia.



Seuraavassa kuvassa on numeroitu kilpailevat yritykset Tampereen keskustan alueelta kilpailun hahmottamisen helpottamiseksi.



KUVA 2: Tampereen keskustan alueen kilpailija yritykset (Google Maps 2010)

1. Fuudis (Puutarhakatu 12, 33210 Tampere)
2. Cafe Gopal (Kuninkaankatu 15, 33100 Tampere)
3. Kahvila Valo Puutarhakatu 12, 33210 Tampere)
4. Café Picnic (Hämeenkatu 2, 33100 Tampere)
5. Arnolds Koskikeskus (Hatanpään valtatie 1, 33100 Tampere)
6. Arnolds Tullintori (Tullikatu 6, 33100 Tampere)
7. Ravintola Kahvilla (Aaltosenkatu 31-33, 33500 Tampere)

Karttaa analysoimalla huomataan, että Cafe Picnic ja Arnolds Koskikeskus sijaitsevat erityisen vilkkailla alueilla. Analyysin Hämeensillan Itäpuolella sijaitsevat kahvilat ovat melko erillään toisistaan, kun taas Läntisellä puolella ne sijaitsevat toistensa läheisyydessä. Tampereen ydinkeskustassa toimii myös joukko useita muita kahvila-alan yrittäjiä. Suunniteltu smoothie bar ei kuitenkaan suoranaisesti kilpaile perinteisten pullakahviloiden kanssa, joten ne on rajattu pois kilpailija-analyysistä.

### 7.4.1 Fuudis

Ravintola Fuudis on suunnitellun liikeidean kannalta hyvin samankaltainen, mutta tarjoaa täyttävämpää ruokaa. He mainostavat yritystään raikkaana, terveellisenä ja nopeana vaihtoehtona epäterveellisenä ruoalle. Tarjolla oli salaatteja, wokkeja, keittoja ja smoothieita. Salaatti – ja wokkiannoksiin oli tarjolla monipuolisesti täytteitä. Juomiin ei sen sijaan oltu juurikaan panostettu ja tarjonta niiden osalta oli heikkoa.

Yritys ei liiemmin näytä merkkejä arvomaailmasta, vaan raaka-aineet ovat tavanomaisesti tuotettuja. Yleisilmeeltään Fuudis on pikaruokalamainen. Vaikka sisustuksesta löytyy trendikkyuden merkkejä, jää tunnelma kuitenkin kolkoksi. Istumapaikkoja löytyy noin parillekymmenelle asiakkaalle.

Toimintaa oli erilaistettu alan muista toimijoista. Terveellisiä ruoka-annoksia muodostetaan itse valitsemalla annoksiin halutut lisukkeet, jotka kuitenkin ovat melko kalliita. Yritys sijaitsee melko lähellä Hämeenkatua, mutta sinne tuskin saavutaan hetken mielijohteesta, vaan siellä asioivat terveystietoiset, enimmäkseen laihtumishaluiset naiset, jotka tietävät yrityksen ja tuntevat sen tarjonnan. Vahvuutena yrityksellä on terveellinen imago ja omaperäinen liikeidea. Fuudis saattaa olla yksi suunnitellun smoothie barin potentiaalisimmista kilpailijoista, mutta toisaalta heidän tarjoamansa tuotteet eroavat smoothie barin vastaavista. Lisäksi testatun smoothien laatu oli erittäin heikko.



KUVA 3. Ravintola Fuudis (Valokuva: Ville Kyyrönen)

#### 7.4.2 Café Gopal

Café Gopal on Tampereen vanhimman kasvisravintolan, Gopalin, omistuksessa toimiva pienehkö kahvila Kuninkaankadulla. He tarjoavat buffet-tyyppisen kasvislounaan lisäksi piirakoita, leivonnaisia, smoothieita ja virvokkeita. Ekologisuus ja eettisyys näkyvät muun muassa kasvisruoan ja kierrätettyjen kalusteiden kautta. Kasvisruoan ystävät ja eettiset kuluttajat suosivat kahvilaa. Sijainti on loistava, kävelykadulla on ainoastaan toinen kilpaileva kahvila, joten kahvilaan poikkeavat myös tavalliset tallaajat. Tyyliiltään Gopal on retro – ja lämminhenkinen, mutta todella ahdas. Istumapaikkoja on noin parille kymmenelle ja kesäisin kävelykadun puolelle on sijoitettu pieni terassi. Erikoisuutena voidaan mainita kahvilan lounas, joka veloitetaan painon mukaan. Hintataso kahvilassa on normaalia luokkaa. Tarjolla oli ainoastaan yhdenlainen smoothie, joka kuitenkin sijoittui arvosteltavien smoothieiden kärkikastiin.



KUVA 4. Café Gopal (Valokuva: Ville Kyyrönen)

#### 7.4.3 Kahvila Valo

Valo sijaitsee vanhassa tyylikkäässä rakennuksessa lähellä Hämeenkatua ja Kuninkaankatua. Sisustukseltaan kahvila on keskieurooppalais-tyylinen ja trendikäs, mutta myös sopivalla tavalla retrohenkinen. Huvioppaan (2010) mukaan valtaosa Valon asiakkaista tulee paikkaan varta vasten, harvemmin sinne eksytään, vaikka se sijaitsee ihan Keskustorin kulmilla. Valon vetovoima kuitenkin vaikuttaa ja puskaradio laulaa laajentaen asiakaskuntaa entisestään.

Valon tarjonta on monipuolista. Kahvila käyttää Tampereen alueella tuotettuja raaka-aineita kuten Mokkamestarin kahveja ja teitä, sekä Dammenbergin suk-laita. Valo tarjoaa asiakkailleen myös pikkupurtavia, smoothieita ja lounaskeittoja. Lisäksi kahvila on varustettuna anniskeluoikeuksien, joten erityisesti iltaisin asiakkaat tulevat nauttimaan myös alkoholiannoksia. Valo järjestää aika ajoin erilaisia tapahtumia asiakkaiden houkuttelemiseksi. Asiakkaiden viihtymisestä huolehtivat myös useat lautapelit, joita kahvilassa on mahdollisuus pelata.

Yrityksen vahvuus on ehdottomasti tyyli, jota se edustaa. Ilman omalaatuista tyyliään, normaali kahvila tuskin menestyisi sen nykyisellä sijainnilla. Toisaalta sijainti on myös Valon vahvuus. Se on sopivan rauhallisella alueella, ei kuitenkaan liian kaukana Hämeenkadulta. Hintatasoltaankin Valo on suhteellisen edullinen. Kahvila keskittyy tuottamaan asiakkaille enemmän makuelämyksiä kuin terveellisyttä. Muun muassa testattu smoothie oli erittäin sokerinen. Erilaisesta toiminnastaan ja liikeideastaan johtuen Valo kuitenkin poikkeaa suunnitelmasta smoothie barista erilainen, joten suoranaiseksi kilpailijaksi sitä tuskin voi laskea.



KUVA 5. Kahvila Valo (Kuva: Ville Kyyrönen)

#### 7.4.4 Arnolds

Arnolds on kenties Suomen tunnetuin leipomoketju. Parhaiten se tunnetaan jenkkityylisestä yleisilmeestä ja donitseistaan. Yrityksen asiakkaita ovat yleensä nuoret, joten kauppapaikoiksi Arnolds valitsee nuorisojen suosimat ostoskeskukset. Asiakaskuntaan kuuluu kuitenkin kaikenikäisiä ihmisiä, sillä suurimmalle osalle iskee makeannälkä tai herkuttelun tarve tietyin väliajoin.

Arnoldsin tarjonta on painottunut donitseihin. Asiakaskunnan kasvattamiseksi Arnolds on ottanut valikoimiinsa myös bagelit ja smoothiet. Testatun smoothien laatu ei tosin vakuuttanut sokerisella maullaan. Yritys ei pyri enää ainoastaan makeanhimon tyydyttäjän rooliin, vaan Arnolds on monipuolistanut tarjontaansa. Epäterveellistä imagoa on tosin vaikea muuttaa. Juomat tulevat automaattista, joten sen laadusta ja mielekkyydestä voidaan olla montaa mieltä. Eettisyys loistaa poissaolollaan ja toiminta on ”Amerikan malliin” pikaruokalamaista, eikä kierrätystä ole juuri suunniteltu. Pikakahvilamaisuuden ja kauppakeskuksiin sijoittumisen myötä myös tunnelma uupuu, vaikka sisustusta on pyritty muovamaan trendikkääksi.

Yritys on kuitenkin monen toimintavuotensa aikana onnistunut luomaan helposti lähestyttävän ja maukkaan mielikuvan. Tavalliselle ihmiselle Arnolds on kenties helpoin valinta sen tunnettuuden takia. Lisäksi donitsivalikoimat ovat laajat, kenties parhaat Suomessa.



KUVA 7. Arnolds Koskikeskus (Valokuva: Ville Kyyrönen)

#### 7.4.5 Ravintola Kahvilla

Kahvilla on ympäristöystävällinen ravintola Tammelan torin laidalla. Vaikka nimen perusteella voisi olettaa käyvän ravintolassa, on Kahvilla enemmän kahvilatyypinen hengähdyspaikka. Kahvilla pyrkii ympäristöystävällisyyteen muun muassa omaperäisellä, kirpputoreilta hankitulta sisustuksellaan sekä tuulisähköä käyttämällä. Asiakaspaiikkoja on noin kolmelle kymmenelle ja kesäisin ulkopuolella on pieni terassi. Kahvilla pyrkii järjestämään viikoittain ohjelmaa, tarjolla on myös lautapelejä sekä ilmainen langaton verkkoyhteys.

Useat tuotteet ovat luomulaatuisista raaka-aineista ja kotimaista alkuperää. Tarjolla on salaatteja, tapaksia, leipiä ja leivonnaisia, sekä juomina kahvia, teetä, kaakaota, smoothieita ja alkoholijuomia. Tuotevalikoima on siis melko laaja, myös smoothie-valikoima on arvosteltujen yritysten monipuolisin. Valittavana oli esimerkiksi, ainoana laatuaan, kasviksilla höystetty vihersmoothie.

Kahvilla on selvästi segmentoitunut eettistä kuluttamista suosiviin asiakkaisiin. Myös kasvissyöjät on huomioitu. Yrityksestä huokuu tietynlainen ”hippeys”, joka

saattaa aiheuttaa tietyissä kuluttajissa ristiriitaisuutta. Yrityksen erikoistumisen vahvuus saattaa käännyä tietyllä tapaa sitä vastaan.

Sijainnista johtuen Kahvillaan tuskin poiketaan esimerkiksi ostosreissun yhteydessä, vaan sinne saavutaan tarkoituksella. Hintataso on hieman korkeampi verrattuna keskustassa sijaitseviin kahviloihin, mihin vaikuttaa raaka-aineiden laatu. Kahvilan asiakkaat ovat kuitenkin valmiita maksamaan hyödykkeiden puhtaudesta. Testattu smoothie oli tosin samaa hintatasoa kuin muutkin testatut. Vieressä sijaitseva Kasvisravintola Gopal imee omalta osaltaan asiakkaita keskustasta Tammelaan, mikä saattaa aiheuttaa myös kilpailua näiden kahden arvomaailmaltaan yhtenevän yrityksen välillä.



KUVA 8. Ravintola Kahvilla (Kuva: Ville Kyyrönen)

#### 7.4.6 Kahvila Picnic

Picnic sijaitsee vilkkaalla Hämeenkadulla. Rautatieasema ja Stockmann vetävät paljon turisteja ja ohikulkijoita luokseen, joten Picnic hyötyy niiden vetovoimas-



ta. Sijaintia Picnic ei olisi voinut paljon paremmin valita, mikä saattaakin olla kahvilan suurin vahvuus. Se poimii sijaintinsa puolesta niin kiireisiä liikemiehiä kuin kaupungilla aikaansa kuluttavia asiakkaitakin luokseen.

Tuotevalikoimasta välittyy raikkaus ja tuoreus. Tarjolla on patonkeja, toasteja, lounaskeittoja, pastaa, leivoksia, hedelmiä ja smoothieita. Juomapuoli on yksinkertainen: kahvia, kaakaota, mehua, virvoitusjuomia ja muutamaa erimakuista teetä. Kahvilasta löytyy myös ilmainen nettiyhteys ja myös päivän lehti on luettavissa. Picnicin liikeidea on paljolti samankaltainen suunnitellun smoothie barin kanssa. Terveellisiä tuotteita on tarjolla niin smoothien kuin hedelmäcocktailien muodossa, vieläpä edulliseen hintaan.

Asiakaspaikkoja on parisenkymmentä. Kahvila ei houkuttele sisustuksellaan, vaan edustaa tietyllä tavalla nykyajan hetkistä elämäntyyliä. Tunnelma jää kolkoksi ja epäviihtyisäksi, jota korostavat vielä epämukavat penkit. Picnic on rinastettavissa ehkä enemmänkin pikakahvilaan kuin paikkaan, jossa tavataan ystäviä.



KUVA 9. Picnic (Valokuva: Ville Kyyrönen)

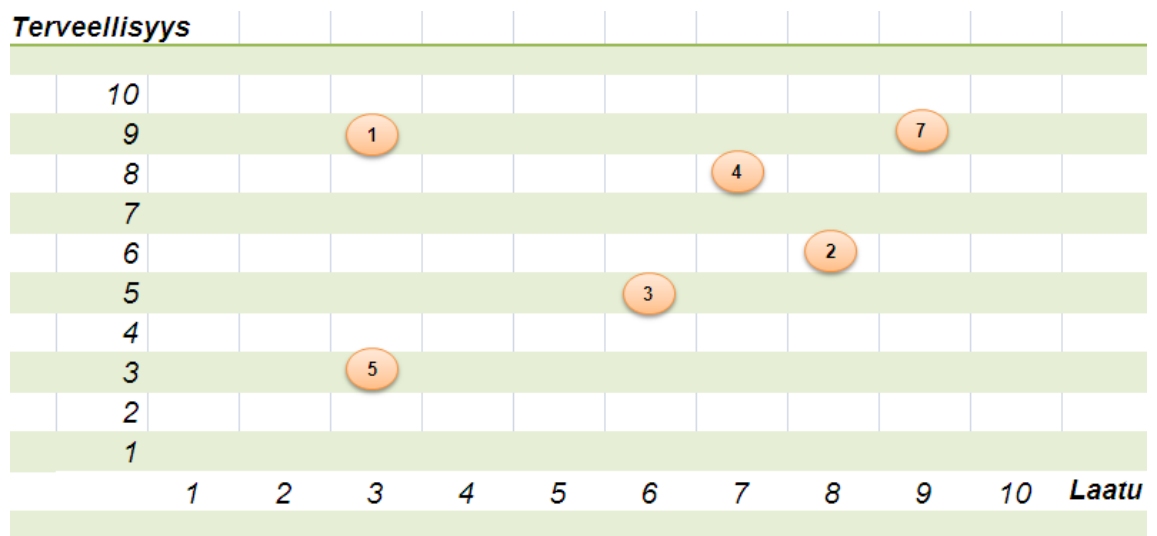
## 7.5 Analyysin tulokset

Kilpailijoiden tulosten analysointiin on tehty matriisitaulukot. Yritykset on arvioitu siltä näkökannalta, mitkä niistä voisivat olla suunnitellun smoothie barin pahimpia kilpailijoita. Taulukoista on helppo havainnoida kyseisistä yrityksistä tehdyt arviot. Yritykset on numeroitu samoilla numeroilla kuin aikaisemmin esitettyssä sijaintikartassa:

1. Fuudis
2. Cafe Gopal
3. Kahvila Valo
4. Café Picnic
5. Arnolds Koskikeskus
6. Arnolds Tullintori
7. Ravintola Kahvilla

### 7.5.1 Terveellisyys ja laatu

Ensimmäisessä kuviossa analysoin yritysten tuotteiden terveellisyyttä ja laatua. Arnoldsien arviointi on merkitty yhteisellä numerolla (numero 5).



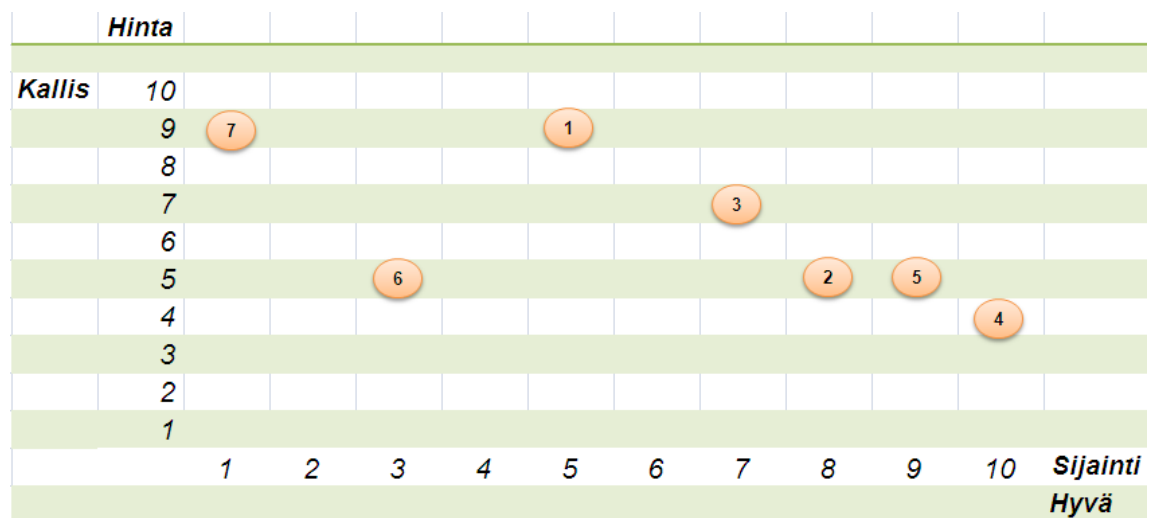
KUVIO 13. Terveellisyys ja laatu (Ville Kyyrönen 2010)

Laatutekijöihin vaikuttavat niin tuotteen valmistutapa kuin alkuperäkin, esimerkiksi ekologiset raaka-aineet (luomu ja lähiruoka). Lisäksi on arvioitu tuotteiden tuoreutta. Terveellisyys-tekijöihin taas vaikuttavat yritysten tarjoamat tuotteet yleisesti, eli minkälaisiin tuotteisiin se painottaa tarjontansa. Valikoimaan sisältyvät terveelliset tuotteet vaikuttavat arvosanaan nostavasti.

Parhaiten menestyi Ravintola Kahvilla. Tämä johtuu heidän valikoimastaan, jossa lähes kaikki tuotteet ovat luomua, ja tarjonta on pääosin hyvin terveellistä ja tuoretta. Huonoiten menestyi Arnolds, jossa tuotteiden painotus on lähinnä sokerisissa tuotteissa. Picnic menestyi terveellisyydessä hyvin, mutta arvosanaa laski tuotteiden raaka-aineiden tavanomaisuus.

### 7.5.2 Hinta ja sijainti

Seuraavassa kuviossa on arvioitu hinnan suhdetta sijaintiin. Mikäli hintataso pysyttelee korkeahkona keskusta-alueen ulkopuolella, heikentää se arvosanaa.



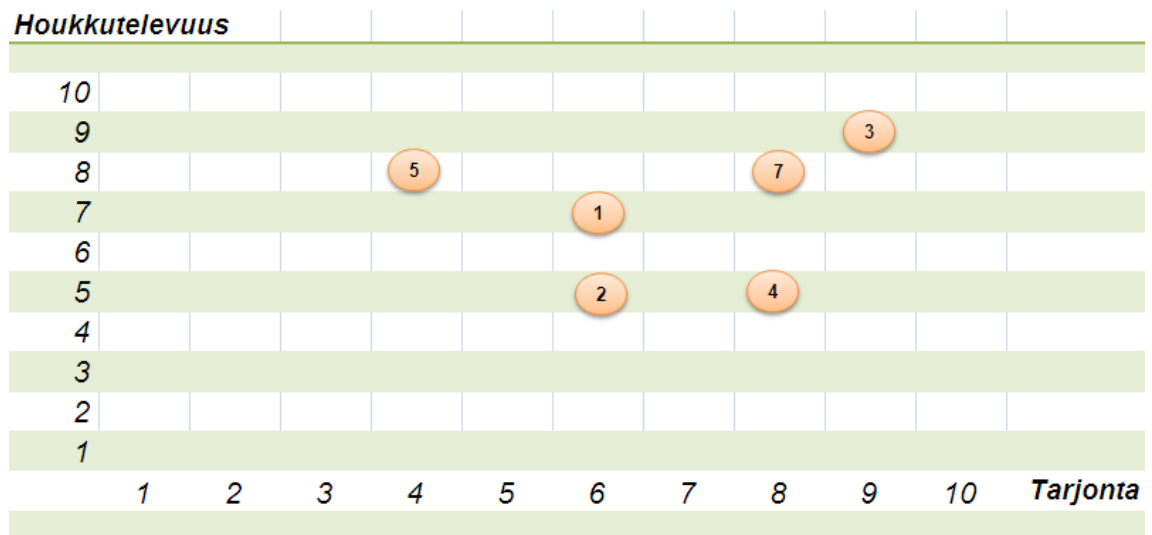
KUVIO 14. Hinta ja sijainti (Ville Kyyrönen 2010)

Picnic on hinta-/sijainti-suhteeltaan erinomainen. Mainio sijainti saattaisi antaa mahdollisuuksia jopa hintojen nostamiseen. Hinnoittelu on pääosin samalla tasolla koko keskustan alueella, joten yritykset eivät erotu toisistaan halvemmilla hinnoilla. Isoimmat erot muodostuvatkin sijainnista, mikä näkyy erityisesti ravin-

tola Kahvillan sijoituksessa. Myös Arnolds Tullintori on sijainniltaan huonommassa asemassa kuin muut kilpailijat.

### 7.5.3 Houkuttelevuus ja tarjonta

Yritysten houkuttelevuutta ja tarjontaa on arvioitu tavanomaisen kuluttajan näkökulmasta, joka on suurin kuluttajaryhmä. Houkuttelevuuteen vaikuttaa se, miten helposti lähestyttävä yritys on, sekä yrityksen liikeidean eroavuus ”perusmassasta”. Tarjontaan puolestaan vaikuttaa se miten laajaa tuotevalikoimaa pidetään yllä, ja löytyykö valikoimasta jokaisen kuluttajaryhmän edustajalle tuotteita. Arnold-kahvilat ovat jälleen arvosteltu samalla numerolla 5.



KUVIO 15. Houkuttelevuus ja tarjonta (Ville Kyyrönen 2010)

Monipuolisin tarjonta on anniskelu oikeudet omaavilla Valolla ja Kahvillalla. Valon tarjonta on laaja sisältäen lounastarjoukset, pikku purtavat ja virvokkeet (mm. kahvit, teet ja alkoholijuomat). Lisäksi tunnelma houkuttelee puoleensa. Myös Kahvillalla on laaja juomatarjonta, ja näiden paikkojen houkuttelevuutta lisää myös muutaman tuopin nauttiminen ilta-aikaan. Vaikka Kahvilla on vahvasti segmentoitunut eettisiin arvoihin, se ei välttämättä muodostu tavallisille kuluttajille ongelmaksi.

Vaikka Picnic myy terveellisiä tuotteita laajalla valikoimalla, on se kuitenkin hyvin tavanomainen kahvila ilman omaleimaisuutta. Arnoldsin houkuttelevuutta puolestaan nostaa sen tunnettu imago. Kukapa ei olisi joskus sortunut sen tarjoamaan donitsi+kahvi – yhdistelmään?

## 7.6 Teemahaastattelu

Työtä varten haastateltiin entistä Arnolds-kahvilayrittäjää, Meriä, Lahdesta. Haastattelu suoritettiin marraskuussa puhelimitse. Haastattelun tarkoituksena oli saada mahdollisimman laajasti tietoa yrityksen menestysmahdollisuuksista sekä asioista, jotka tulisi ottaa huomioon yritystä perustaessa. Haastateltava pyöritti Arnolds-kahvilaansa Tampereen Turtolan ostoskeskuksessa viiden vuoden ajan franchising-konseptilla, kunnes lopetti toimintansa keväällä 2009.

Meri luonnehtii smoothie barin liikeideaa loistavaksi sekä omaperäiseksi ja on sitä mieltä, ettei Suomesta löydy montakaan tämän kaltaista yritystä, muutamia poikkeuksia lukuun ottamatta. Hänen mukaansa Suomessa on vuosien saatossa kuljettu terveellisempään suuntaan, jossa arvostetaan tuotteen keveyttä, raikkautta ja tuoreutta. Hän pitääkin smoothieta trendikkäänä tuotteena.

Merin mukaan smoothieiden suosio on ollut jatkuvassa kasvussa Arnolds-kahviloissa. Suomen pitkän talven vuoksi smoothiet suunniteltiin aluksi ainoastaan kausituotteiksi, mutta saavuttamansa suosion ansiosta ne pidettiin vakituisesti valikoimissa, vaikka sanomattakin on selvää, että smoothien myynti on vilkkaampaa kuumalla kesäpäivällä kuin talvipakkasilla. Myynti on kuitenkin tasan varmaa läpi vuoden, myös talvisaikaan. Vaikka Merin kahviloissa smoothieiden myynti päivän kokonaistuloksessa oli maksimissaan 10%, keskustan Arnoldseissa myyty määrä oli huomattavasti suurempi. Tämä selittyy Merin kahvilan hieman erilaisella, syrjäisemmällä sijainnilla.

Potentiaalisempana kuluttajaryhmänä Meri näkee päälle kolmekymmentä vuotta täyttäneet työssä käyvät naiset. Heillä hän näkee olevan tarpeeksi varoja smoothie barin tuotteisiin. Lisäksi he ovat yleensä hyvin kiinnostuneita pitämään huolta omista linjoistaan. Kaikkia kuluttajia hän sanoo olevan kuitenkin mahdo-

tonta haalia asiakkaiksi. Esimerkiksi miehillä saattaa esiintyä negatiivisia mielikuvia smoothie barin tuotteista. Smoothiet ja salaattit saatetaan rinnastaa enemmänkin naisten ruokavalioon kuuluviksi, jotka eivät ole raavaille miehille soveliaita. Tämä on osittain merkinä suomalaisten miesten ennakkoluuloista. Meri varoittaaakin, että se mikä varmasti toimii suuressa maailmassa, ei välttämättä toimi Suomessa. Euroopan vilkkaissa keskuksissa hän uskoo tämänkaltaisen yrityksen menestyvän vuoren varmasti.

Kysyttäessä käytännön vinkkejä smoothie barin liikeidean erilaistamiseen, Meri kertoo useita vinkkejä. Hän näkee liikeidean jo itsessään olevan uniikki, mutta kehottaa kiinnittämään huomiota tuotteiden puhtauteen ja monipuolisuuteen. Keinotekoisien makeutusaineiden ja lisäaineiden käytöstä on viime aikoina puhuttu paljon, näiden käyttöä hän neuvoisi ehdottomasti välttämään. Myös smoothien monipuolisuuden hän näkee tärkeänä. Lisäksi moni kärsii nykyään erilaisista allergioista, joten eri makuvariaatioita smoothieista on syytä pitää yllä. Vaikka allergikot eivät ole suurin kuluttajaryhmä, taataan tällä tavoin yrityksen laajempi asiakastyytyväisyys. Meri nostaisi avainasemaan tuotteiden raikkauuden, terveellisyyden, luontoystävällisyyden ja pirteyden. Lähiuotannon raaka-aineita tulisi suosia mahdollisuuksia mukaan. Vaikka Arnoldeissakin ilmaantui silloin tällöin kysyntää eettisesti tuotetuista raaka-aineista, smoothie barin ei välttämättä hänen mukaansa tulisi perustaa toimintaansa ainoastaan ekologisten ruoka-aineiden tarjontaan.

Smoothie barin kannattavuudelle Meri arvelee sijainnin olevan ensisijaisen tärkeän. Pelkästään hyvän sijainnin ansiosta smoothie bar voi yleisilmeellään houkutella asiakkaita luokseen. Sinne ei siis välttämättä saavuta pitkän matkan takaa, vaan saatetaan poiketa sen sijainnin takia. Pelkästään smoothieita myymällä liiketoiminnan kannattavuus voi tehdä tiukkaa. Toimintaa onkin hyvä monipuolistaa hedelmäkipoilla, salaateilla ja lounaskeitolla. Lisäksi Meri heitti ilmoille jogurttimyslien myynnin, jotka toimisivat hyvin pikaisena välipalana. Vilkkaimpana ajankohtana hän näkee lounasajat, jolloin töissä käyvät ihmiset hakisivat jotain mukaansa.

Tampereelta Meri uskoo löytyvän tilaa smoothie barille. Keskustan alue ei ole ylikilpailtua aluetta, vaikka tietyt työporukat saattavatkin suosia jo kauan liike-

toimintaansa pyörittäneitä kahviloita. Yrityksen olisi hyvä keskittyä markkinoinnissa ainakin aluksi houkuttelemaan lähialueen yritysten työntekijöitä asiakkaikseen. Tämä on kustannustehokasta ja näin toimimalla voisi saada luotua pienen kanta-asiakaskunnan.

Viimeisenä Meri korostaa kaikkien kontaktien käytön olevan tärkeää, sillä hän toteaa kaikkien liikeyritysten pyörivän nykypäivänä suhteilla. Yhteistyökumppaneiden kanssa kannattaa pelata ja pyrkiä molempia hyödyttäviin win-win -tilanteisiin. Mitä tyhmimmätkin ideat saattavat hänen mukaansa toimia, eikä kysyminen maksa mitään. Lisäksi oman firman pyörittäminen on oiva motivaattori, sillä siinä ollaan itse vaikuttamassa oman firman toimintaan, eivätkä franchising-ketjun ”kahleet” sido.

Hänen mukaansa kyseisestä liikeideasta saattaa jopa muodostua oma ketjunsä ja menestystarinansa, mutta kovaa työtä se tulee vaatimaan. Smoothie barin perustaminen ei ole keino äkkirikastumiseen, mutta starttirahan innoittama se on kokeilemisen arvoinen juttu.

## 8 POHDINTA

Terveysihanteiden kasvu on ollut Suomessa silmiin pistävää. Televisiossa pyörivät jatkuvasti ruokaohjelmia, joissa opastetaan terveellisempiin elämäntapoihin. Tämä näkyy jo Tampereen katukuvassakin enemmän ja kahvilat sekä ravintolat mainostavat yhä kevyempiä tuotteita kadunvarsimainoksillaan. Lisäksi ruokakauppojen hyllyille ovat löytäneet paikkansa teollisesti valmistetut smoothiet, mikä on vahva näiden suosiosta. Näitä vahvoja signaaleja vierestä seuraten, on vaikea kuvitella smoothie barin olevan kannattamaton.

Saadakseni objektiivista näkökulmaa tutkimustani varten, haastattelin entistä kahvilayrittäjää, jolla on kokemusta ainakin osittain smoothien myynneistä. Teemahaastattelu toi hyviä uusia näkökulmia yrityksen perustamiseen. Haastattelusta kävi hyvin ilmi ettei smoothie barin toimintaa tule perustaa ainoastaan smoothien myyntiin. Alun rankan työnteon jälkeen on mahdollista saada kannattamaan. Nyt olisi otollinen hetkiä iskeä markkinoille. Starttirahan tukemana riski jäisi myös pieneksi ja aloittelevalla yritykselle ruokatarjoilun arvolisänveron pudotus tuo oleellista taloudellista helpotusta.

Ravitsemusalalla kuitenkin vallitsee kova kilpailu. Kuten teoria puolella aikaisemmin mainittiin, kaikki yritykset kilpailevat periaatteessa kuluttajien rahoista. Ravintoalalla kuluttajien on helppo tyydyttää nälänhimensä missä tahansa, joten sijainnilla on suuri merkitys. Kuluttajien ei tarvitse ottaa nähdä paljon vaivaa löytääkseen nopeita snäkkejä.

Keskusta-alueen suurimpana kilpailijana näen Picnic:n. Heidän loistavan sijainti ja terveellinen tuotetarjoama toimii magneettina. Tuotetarjoama on osittain samankaltaista, mitä smoothie barissa olen suunnitellut. Tuotteiden yhteneväisyyden vuoksi, kilpailua esiintyisi myös samoista asiakkaista. Kilpaillakseni heitä vastaan tulisi löytää loistava sijainti esimerkiksi Hämeenkadulta tai Koskikeskuksesta. Mielestäni smoothie barin tulisi kilpailla heitä vastaan vielä terveellisemmällä tuotteilla, mitä he tarjoavat. Kilpailuetua voitaisiin saavuttaa luomalla puhdas ja ympäristöystävällinen imago.



Toinen vahva kilpailija on Fuudis. Heidän konseptinsa perustuu nopeuteen ja vähärasvaiseen ruokavalioon. Samankaltainen liikeidea, mutta kuitenkin eri tuotteilla. Fuudiksesta ei tosin ole niin suurta huolta kuin Picnic:stä. Fuudis sijaitsee kauempana keskusta ja ruoan heikko laatu on yllättänyt monet. Smoothie barin tuotteet tulisivat olemaan myös laadukkaampi ja sijainti Fuudista keskeisempi. Täten smoothie bariin tultaisiin poikkeamaan hyvän sijaintinsa johdosta eikä aina välttämättä tosi tarkoitus mielestä.

Smoothie barin kannalta olisikin tärkeää saada kuluttajat vielä innokkaammin terveellisten tuotteiden pariin. Onko Tampere sitten tarpeeksi suuri markkina-alue? Suurempia markkina-alueita ei Suomesta löydy kuin kehä kolmosen sisäpuolelta. Ihmismassan luulisi riittävän kannattavaan liiketoimintaan. Riskithän ovat tulevaisuuteen liittyvää epävarmuutta, mutta niiden onnistunut kohtaaminen saattaa avata uusia menestyksekkäitä väyliä. Ilman verta, hikeä, kyyneliä ei tässä maailmassa selviä.

## 9 YHTEENVETO

Työn tarkoituksena oli selvittää mahdollisuuksia perustaa smoothie bar Tampereen keskustan alueelle. Yrityksen perustamista varten täytyy tunnistaa pahimmat kilpailijat, analysoida heidän tuotteitaan sekä löytää mahdollisia heikkouksia. Tämä edesauttaa oman liikkeen menestymismahdollisuuksia, jolloin vastustajan heikkoudet voidaan kääntää omaksi kilpailueduksi. Työn positiivisia tuloksia voidaan parhaiten havainnoida teemahaastattelusta saaduilla vastauksilla sekä itse paikan päällä suoritetuilla mystery shoppingeilla.

Henkilökohtaisena tavoitteena oli oppia tärkeimpien liiketoimintasuunnitelman osioiden merkitystä yrityksen perustamisvaiheessa, vaikka opinnäytetyössä ei itse liiketoimintasuunnitelmaa tehty. Tässä työssä esitelty liiketoimintasuunnitelman teoria tulee toimimaan myöhemmin pohjana oman yrityksen perustamisessa. Liiketoimintasuunnitelma toimii yrittäjän ”raamattuna”, josta selviää kaiken toiminnan logiikka. Se on myös tärkeä apuväline lainaa haettaessa ja sijoittajille.

Yrityksen perustamista varten koen tärkeänä tehdyn kilpailija-analyysin. On helppo lähteä perustamaan uutta yritystä, koska kilpailijoiden ja kilpailun analysointi on suoritettu. Yrityksen tulevia toimintatapoja on nyt helpompi pohtia kriittisesti, koska valmiiksi analysoiduista kilpailijoista on helppo ottaa oppia. Lisäksi koen tärkeänä oppimani tiedon siitä, miten yrityksiä tulisi analysoida. Teoriaosuuden kattavista kilpailija-analyysimalleista on helppo valita mieleisensä malli, jota lähteä noudattamaan kilpailija-analyysissa.

Työn tuloksiin olen tyytyväinen. Tietoa löytyi hyvin sähköisistä julkaisuista, jotka ovat ajan tasalla olevaa informaatiota. Niistä sai selvän käsityksen siitä, mitä kuluttajat haluavat tuotteilta ja palveluilta. Tärkeää informaatiota antoi myös teemahaastattelu. Haastattelun vastaukset antoivat hyvin selkää ensikäden tietoa kahvila-alan markkinoilta, joten täysin tiedottama ei tarvitse iskeä markkinoille. Alun kovan työnteon jälkeen saattaa vain taivas olla rajana.

Opinnäytetyön aihe oli kirjoittajan oma henkilökohtainen idea. Olin pyöritellyt ideaa mielessäni noin vuoden verran ja näin tässä mahdollisuuden testata ja jalostaa liikeideaa. Smoothie barin liikeidea onkin matkalla varrella monipuolistunut. Tuotevalikoima olisi alun suppeamman lähtökohdan jälkeen mielestäni nyt tarpeeksi laaja, jotta sillä voitaisiin kilpailla muita yrityksiä vastaan. Pelkillä smoothieilla tuskin pärjää, vaan laajalla terveellisellä valikoimalla, jolla taataan jokaiselle kuluttajille jotain.

Työ lähti pitkän, tahmeahkon alkujakson jälkeen vauhdikkaasti liikkeelle. Alussa tuntui kuin jaloista köytetty antilooppi olisi heitetty leijonille. Työhön sisälle pääseminen ja aineiston hankinnan jälkeen seuraavat ongelmat kohtasin aamuherätysten yhteydessä. Herätyskellosta kun löytyy nykyään torkkuajastin. Työ itsessään oli mielenkiintoinen prosessi. Palkintona raskaan työn jäljiltä horisontissa tietenkin hämmötti valmistuminen, jota kirjoittaja oli tavoitellut jo jonkin aikaa.

Itse työn ulkopuolella tämän hetken liikemaailmassa, uskon smoothie barin kaltaisen liikeidean ilmestyvän Tampereelle lähiaikoina. Mielestäni nyt, jos koskaan, tulisi iskeä smoothiet markkinoille. Jos ei omasta toimesta, niin jonkun muun.

## LÄHTEET

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. Markkinointi. 3. Painos. Porvoo: Werner Söderström Oy.
- Bergström, S & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. Painos Helsinki: Edita Prima Oy
- Holopainen, T. 2006. Yrityksen perustajan opas – silta yrittäjyyteen. Helsinki: Edita Prima Oy
- Hölso, M. Myyntipääällikkö. Haastattelu 22.11.2010. Haastattelija Kyyrönen, V.
- Ilmoniemi, M., Järvensivu, Petri., Kyläkallio, Kalle., Parantainen, Jari., Siikavuo J. 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy
- Isokangas, J. & Kinkki, S. 2002. Yrityksen perustoiminnot. Werner Söderström Oy
- Koski, T. & Virtanen, M. 2005. TULOS, liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Kotler, P. 2003. Marketing Management. Eleventh edition. Upper Saddle River. New Jersey: Prentice Hall
- Leppiniemi, J. & Puttonen, V. 2002. Yrityksen rahoitus. Porvoo: WSOY
- Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY
- Meretniemi, I. & Ylönen, H. 2008. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy
- Riihinen, S. 1999. Pastillinvalmistajan kilpailu-analyysi epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Pro gradu —tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.
- Pitkämäki, A., 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppa-kaari.
- Pitkäniemi, S. 2007. Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Helsingin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Helsinki: Rastor
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu: Helsinki: Talentum
- Raatikainen, L. 2006. Liikeideasta liikkeelle. Helsinki: Edita Prima Oy
- Rope, T. 1999. Lanseerausmarkkinointi. Porvoo: WSOY

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

#### Internet-lähteet

Aaltonen, L., Kaleva, H., Lehtinen, J., Palokangas, S., Pesu, R., Soutamo, M. 2007. Tampereen seudun toimitilamarkkinat - Alueellisen markkinainformaation kehittäminen. PDF-tiedosto. Luettu 20.10.2010

[http://www.kti.fi/kti/doc/2007/Tampereen\\_seudun\\_toimitilamarkkinat.pdf](http://www.kti.fi/kti/doc/2007/Tampereen_seudun_toimitilamarkkinat.pdf)

Bal, M. 2007. Teekulttuuri vahvistumassa kahviloissa. Nettitelkku. Luettu 3.11.2010.

<http://nettitelkku.fi/juttu/artikkeli-teekulttuuri-vahvistumassa-kahviloissa---teema-ja-elamyskahvilat-seuraava-trendi>

Deski. 2008. Smoothie-juomat tarjoavat terveellistä herkuttelua. Luettu 4.11.2010

[http://www.deski.fi/page.php?page\\_id=10&tiedote\\_id=6266](http://www.deski.fi/page.php?page_id=10&tiedote_id=6266)

Huviopas. 2010. Kahvin maailma kiehtoo Valossa. Luettu 29.10.2010.

[http://www.huviopas.net/tampere/a\\_valo\\_1.php](http://www.huviopas.net/tampere/a_valo_1.php)

Järnefelt, L. 2009. Kahvila myy muutakin kuin kahvia. Viisi tähteä. Luettu 3.11.2010

<http://www.viisitahtea.fi/kahviklinikka/125/1426>

Linkojoki, L. 2010. Smoothie on terveellinen ruokatrendi. Seinäjoensanomien. Luettu 4.11.2010.

<http://www.seinajoensanomien.fi/Uutiset/Kaikki-uutiset/Smoothie-on-terveellinen-ruokatrendi>

Suhdanne 3/10. 2010. Matkailu – ja ravintola-alan kehitysnäkymät. PDF-tiedosto. Luettu 20.10.2010.

[http://www.mara.fi/files/suhdanne10\\_3.pdf](http://www.mara.fi/files/suhdanne10_3.pdf)

Nieminen, P. 2007. Kahvilat nauttivat myynnin kasvusta. Taloussanomien. Luettu 3.11.2010.

<http://www.taloussanomien.fi/palvelut/2007/05/29/kahvilat-nauttivat-myyntin-kasvusta/200713040/12>

Peltola, A. 2008. Salaatit jäävät myymättä. Taloussanomien. Luettu 3.11.2010.

[http://www.taloussanomien.fi/palvelut/2008/07/31/salaatit-jaavat-myyntimatta/200819749/12?ref=lk\\_ts\\_uu\\_1](http://www.taloussanomien.fi/palvelut/2008/07/31/salaatit-jaavat-myyntimatta/200819749/12?ref=lk_ts_uu_1)

Rislakki, E. 2010. Ruokaravintoloiden TOP 5 -trendiä vuonna 2010. Viisi tähteä. Luettu 3.11.2010.

<http://www.viisitahtea.fi/kahviklinikka/125/1426>

Taskutilasto08. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. Luettu 20.10.2010.

[http://www.mara.fi/files/taskutilasto08\\_2.pdf](http://www.mara.fi/files/taskutilasto08_2.pdf)

Taskutilasto09. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. PDF-tiedosto. Luettu 20.10.2010.

[http://www.mara.fi/files/tilastotietoja\\_alalta\\_09.pdf](http://www.mara.fi/files/tilastotietoja_alalta_09.pdf)

Taskutilasto10. Tilastotietoja hotelli- ja ravintola-alalta. PDF-tiedosto. Luettu 3.11.2010.

<http://www.mara.fi/files/taskutilasto10.pdf>

Tilastokeskus. 2010. Toimialaluokitus 2008. Luettu 26.9.2010.

<http://www.stat.fi/meta/luokitukset/toimiala/910-2008/56.html>

Tilastokeskus. 2010. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset. Luettu 28.10.2010.

[http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/Yri/aly/aly\\_fi.asp](http://pxweb2.stat.fi/Database/StatFin/Yri/aly/aly_fi.asp)

Viisi Tähteä. 2008. Kesäkuumalla jääkahvi tai kahvi jäillä. Luettu 3.11.2010.

<http://www.viisitahta.fi/kahviklinikka/125/3234>

Väestörekisterikeskus. 2010. Kuntien asukasluvut suuruusjärjestyksessä. Luettu 20.10.2010.

[http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/2C3F064A21083F6DC22577B900450545/\\$file/20100930.htm](http://www.vrk.fi/vrk/files.nsf/files/2C3F064A21083F6DC22577B900450545/$file/20100930.htm)

## LIITTEET

## Liite 1: Kilpailija-analyysi

<b><u>Liikeidea</u></b>	<b><u>Asiakasryhmät</u></b>
<b><u>Tuotevalikoima (laaja, suppea, lounastarjouksia, laatu)</u></b>	<b><u>Hintapolitiikka</u></b>
<b><u>Sijainti</u></b>	<b><u>Merkkejä arvomaailmasta (luomu, reilukauppa)</u></b>
<b><u>Yleisilme ja ulkoasu (tunnelma, istumapaikkoja, terassi)</u></b>	<b><u>Onko toimintaa erilaistettu jollain tavalla?</u></b>
<b><u>Heikkoudet</u></b>	<b><u>Vahvuudet</u></b>
<b><u>Millainen on yrityksen kilpailutapa?</u></b>	<b><u>Yhteenveto yrityksestä</u></b>

## Liite 2: Teemahaastattelu

1. Miten olet itse ollut mukana kahvilayrittäjyydessä?
2. Miten arvioisit mahdollisesti perustettavan yrityksen?
  - a) liikeideaa?
  - b) lähtökohtia?
  - c) omaperäisyyttä?
3. Minkä kuluttajaryhmän uskot muodostavan asiakaskunnan?
4. Miten suuren osan arvioit smoothien muodostaneen Arnoldsin päivän myynneistä?
5. Miten kesä ja talvikaudet vaikuttavat smoothien kysyntään?
6. Viime aikoina smoothiet ovat olleet trendi, olivatko smoothien myynnit nosteessa myös Arnoldsissa?
7. Miten smoothie barin tulisi erottautua kilpailijoista?
8. Pitäisikö ottaa käyttöön eettisesti tuotettuja raaka-aineita kuten luomu? Oliko Arnoldsissa kysyntää näistä?
9. Uskotko yrityksen olevan taloudellisesti kannattavaa ja miten voisi mahdollisesti edesauttaa lisämyyntiä?
10. Onko Tampereella mielestäsi liian kova kilpailu kahvila-alalla?
11. Missä liiketilan tulisi mielestäsi sijaita, jotta liiketoiminta olisi kannattavaa?
12. Mitä eri markkinointimenetelmiä tulisi alkavan yrityksen käyttää?
13. Muita käytännön vinkkejä aloittelevalle yrittäjälle?