



Osaamista
ja oivallusta
tulevaisuuden
tekemiseen

Juho Väänänen

Markkina- ja kilpailija-analyysi

Koillis-Uudenmaan talousalueelle perustettavalle ravintolalle

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalous

Opinnäytetyö

Tammikuu 2020

| | |
|---|--|
| Tekijä Otsikko | Juho Väänänen Markkina- ja kilpailija-analyysi Koillis-Uudenmaan talous-alueelle perustettavalle ravintolalle |
| Sivumäärä Aika | 38 sivua + 0 liitettä Tammikuu 2020 |
| Tutkinto | Tradenomi |
| Tutkinto-ohjelma | Liiketalous |
| Suuntautumisvaihtoehto | Liiketalous |
| Ohjaaja | Lillian Snellman, Lehtori |
| <p>Tässä opinnäytetyössä tehtiin analyysi ravintolatoiminnan kannattavuudesta markkina-alueella Koillis-Uusimaa. Tarkoituksena oli selvittää liiketoiminnan edellytykset määritellyllä alueella. Opinnäytetyön kannalta kiinnostavimmat kunnat olivat Tuusula, Kerava, Järvenpää, Hyvinkää, Nurmijärvi, Sipoo, Pornainen ja Mäntsälä. Maantieteellisen alueen muodosti se seikka, että perustettava liiketoiminta sijoittuisi Järvenpäähän, joka on kyseisten asutuskeskusten keskellä, hyvien liikenneyhteyksien varrella.</p> <p>Opinnäytetyössä käytiin liiketoiminnan periaatteet läpi teoriatasolla ennen kuin ryhdyttiin syventymään varsinaiseen tutkimusongelmaan. Lähteinä käytettiin alan teoriaa käsittelevää kirjallisuutta, joka käsitteli yrityksen toimintaympäristöä, kilpailua, toimialaa, liiketoimintasuunnitelman laatimista, strategiaa ja markkina-analyysia. Yleisistä työkaluista valittiin yritysideoon sopivimmat ja hyödynnettiin analyysissä niitä. Varsinaista liikeideaa ei käyty läpi kuin yleisellä tasolla, sillä työn tarkoitus oli keskittyä markkina-alueen ja kilpailun analyysiin.</p> <p>Työssä keskityttiin arvioimaan liiketoiminnan kannattavuutta markkina-alueella. Tutkimuksen lähteinä käytettiin tilastollista analyysiä etäisyyksistä, asukasmäärästä ja ikärakenteista mahdollisen potentiaalisen asiakaskunnan selvittämiseksi. Tietoa haettiin kirjallisuuden lisäksi toimialan kattojärjestöjen tuottamasta materiaalista, mistä saatiin käsitys ihmisten kulutustottumuksista ja rahan käytöstä sekä saatiin kokonaiskäsitys ravintola-alan tilasta ja tulevista trendeistä.</p> <p>Lisäksi jalkauduttiin tekemään benchmark-tutkimusta samankaltaisen konseptin omaaviin yrityksiin tutkimuksen markkina-alueella ja sen ulkopuolella. Käynnillä tarkkailtiin asiakasmääriä ja arvioitiin todellisten keskioستojen suuruutta sekä verrattiin tuloksia alueelliseen potentiaaliin.</p> <p>Tutkimuksen tulokset osoittivat, että valitulla markkina-alueella on riittävä potentiaali liiketoiminnan ylläpitämiseen.</p> | |

| | |
|------------|--|
| Avainsanat | markkina-analyysi, markkina-alue, kilpailija-analyysi, benchmarking, demografia, asukasrakenne, väestörakenne, |
|------------|--|

| | |
|---|--|
| Author Title | Juho Väänänen Business and competitor analysis for new restaurant in the market area of northeast Uusimaa |
| Number of Pages Date | 38 pages + 0 appendices January 2020 |
| Degree | Bachelor of Business Administration |
| Degree Programme | Economics and Business Administration |
| Specialisation option | |
| Instructor | Lillian Snellman, Senior Lecturer |
| <p>The main goal of this thesis is to make a business and competitor analysis for a new restaurant in the market area of northeast Uusimaa. The market area in this study includes the towns of Järvenpää, Tuusula, Kerava, Nurmijärvi, Hyvinkää, Mäntsälä, Pornainen and Sipoo. Järvenpää is the main focal point due its central location and good connections to the surrounding areas.</p> <p>The thesis goes over the theory of basic business strategies before studying market more thoroughly. Literature is used as reference for the theoretical part of the study. Reference material handles areas such as competition, business analysis, strategy, operational environment, market analysis and business plan. The most suitable strategies are applied in this thesis. The thesis does not concentrate on the business idea itself, but rather on the analysis of potential on the market area and on identifying competition.</p> <p>The market analysis was made from both geological and demographical point of view. For this part of the study statistics regarding distances, age-composition and population were used as a reference. With these statistics, consumption behaviour of the customers and true potential of the market area were calculated. Using statistics provided by restaurant industry top organisations, past trends and cycles were studied to make a prognosis for the industry in general.</p> <p>Benchmarking was used in the field study. The purpose was to get a clear picture of the competition, ie. how big the customer flows are in reality and what the size of an average purchase in the competing businesses is. Using these values, combined with the information of the market analysis, it was possible to calculate some scale of a potential turnover for the restaurant.</p> <p>Result of the thesis indicates that potential is adequate and possibility for running a business is convincing.</p> | |
| Keywords | market analysis, business analysis, benchmarking, demography, population analysis, competition analysis, |

Sisällys

| | | |
|-----|---|----|
| 1 | Johdanto | 1 |
| 2 | Liiketoimintamalli | 2 |
| 2.1 | Toiminnallinen viitekehys | 2 |
| 2.2 | Missio, visio ja strategia | 3 |
| 3 | Strategiset työkalut | 4 |
| 3.1 | Pestel-analyysi | 4 |
| 3.2 | SWOT-analyysi | 4 |
| 3.3 | Benchmarking | 5 |
| 3.4 | Asiakasanalyysi | 5 |
| 4 | Toimintaympäristön analyysi | 6 |
| 4.1 | Maantieteellinen analyysi | 6 |
| 4.2 | Väestörakenne | 10 |
| 5 | Toimialan analysointi | 13 |
| 5.1 | Suhdanteet | 14 |
| 5.2 | Kuluttajien luottamus | 15 |
| 5.3 | Toimialan näkymät | 15 |
| 6 | Kilpailutilanne | 17 |
| 6.1 | Kilpailutilanne nykytilassa | 18 |
| 6.2 | Markkinaan asemoituminen kuuden reitin mallilla | 19 |
| 6.3 | Reitti 3 | 20 |
| 6.4 | Reitti 4 | 20 |
| 6.5 | Kuinka pysyä pinnalla | 21 |
| 7 | Benchmarking-analyysit | 22 |
| 7.1 | Ravintola Huili | 22 |
| 7.2 | Sticky Wingers | 24 |
| 7.3 | Ravintola Sauhu | 25 |
| 7.4 | Cantina Viva Zapata | 27 |
| 7.5 | Ravintola Verona | 28 |
| 7.6 | Yhteenvedo Benchmarking-käynneistä | 29 |
| 8 | Tulokset | 31 |

| | | |
|----|--|----|
| 9 | Pohdinta | 34 |
| 10 | Jatkotutkimukset ja tämän tutkimuksen haasteet | 36 |

1 Johdanto

Kun on asunut useissa eri kaupungeissa ja matkustanut useissa eri maissa, on vääjäämättä tullut tutustuttua erilaisiin ravintola-alan palveluihin. Tästä hyvin laajasta valikoimasta on luonnollisesti löytynyt ne omiin mieltymyksiin parhaiten sopivat palvelut, joissa tarjonta, ilmapiiri, miljöö sekä henkilökunta luovat kokemuksesta juuri itselle mieluisan.

Kun katson nykyistä elinympäristöäni, olen huomannut siitä puuttuvan itselleni mieluisan ruokapaikan. Paikan, jossa olisi mukava käydä nauttimassa ei vain ruuasta, vaan myös rattaosasta seurasta ja rennosta ilmapiiristä.

Itse edustan kaikilla mittareilla selkeää keskivertoa, oli kyseessä sitten ikä, sosioekonominen status, kokemuspohja tai jokin muu määre. Näin ollen on tehtävissä johtopäätös, että en voi olla ainoa samankaltaisen havainnon tehnyt. Tästä syystä on olemassa selkeä markkina tietynlaiselle palvelulle ja idealle sekä halu lähteä tätä toteuttamaan.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia liiketoiminnan edellytyksiä perustettavalle bar & grill-tyyppiselle ravintolalle markkina-alueella Koillis-Uusimaa ja antaa vastaus perustamiselle puolesta tai vastaan. Työssä perehdytään alueeseen maantieteellisesti, demografisesti ja tehdään analyysi kilpailijoista. Lisäksi tavoitteena on sisäistää liiketoiminnan perusedellytyksiä ja saada käsitys toiminnan teoreettisesta kannattavuudesta. Tässä työssä ei tehdä käytännön liiketoimintasuunnitelmaa vaan perehdytään liiketoiminnan mahdollisuuden vallitsevassa markkinassa. Opinnäytetyön lähteinä käytetään alan kirjallisuutta, väestörekisterin tilastoja sekä toimialan kattojärjestöjen tuottamia tietoja. Teoreettisen ja tilastollisen analyysin lisäksi työssä hyödynnetään empiiristä tutkimusta tekemällä mystery shopper-käyntejä valittuihin kohteisiin, jotka ovat joko määritellyllä maantieteellisellä alueella tai vastaavat muuten liikeidean sisältämää konseptia. Näillä käynneillä kartoitetaan asiakasrakenne, määrä, hintataso ja selvitetään todennäköinen keskioston koko. Näillä benchmarking-käynneillä on suuri merkitys työn loppupäätelmän kannalta. Kilpailija-analysissä keskitytään perustettavan ravintolan sijaintipaikkakuntaan, Järvenpäähän, vaikka markkina-alueeksi onkin määritelty koko Koillis-Uusimaa. Järvenpää on alueella keskeisellä paikalla ja on jo saavuttanut vahvan aseman niin ravintolapalveluiden kuin muidenkin palveluiden tuottajana, ja jonne ihmiset ovat valmiita tulemaan paikkakunnan ulkopuoleltakin.

2 Liiketoimintamalli

Tässä osiossa määritellään liiketoiminnan idea ja tarkennetaan, mikä on tämän idean kohderyhmä sekä pohditaan markkinan osaa, johon liikeidea osuisi.

2.1 Toiminnallinen viitekehys

Liiketoimintamahdollisuuksilla tarkoitetaan niitä mahdollisuuksia liiketoimintaympäristössä, joista uusi yritysidea saa alkunsa ja joille liiketoiminnan voi perustaa (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 13). Kuten johdannossa kerrottiin, on löytynyt vallitsevassa markkinassa oleva puute, jonka seurauksena liikeidea on syntynyt. Jotta liikeidea pystyisi kasvamaan liiketoiminnaksi, pitää miettiä toimintaympäristöä, johon liiketoimintaa ollaan perustamassa. Ollaanko tekemässä oikeita asioita, oikealla tavalla ja kohdenne taanko ne oikeille henkilöille. Mikäli palvelulle ei ole ostajia, on liiketoiminnan aloittaminen turhaa. Ravintola-alan tuottamat palvelut ovat näennäisesti varmoja liiketoimintoja verrattuna esimerkiksi moniin kulutustavaroihin, koska ruoka on ihmiselle välttämätöntä. Tämä ei kuitenkaan takaa, että liiketoiminta olisi kannattavaa, koska ruokaa pystyy jokainen valmistamaan itse. Sen sijaan on luotava ei vain palvelu, vaan kokemus josta asiakas on valmis maksamaan. Siksi onkin tärkeää ymmärtää, mitä sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella tapahtuu, jotta pystytään reagoimaan muutoksiin markkinassa (Ilmoniemi & Järvensivu & Kyläkallio & Parantainen & Siikavuo 2009, 29).

Ravintola-ala on yksi kilpailluimmista aloista, jolloin liikeidean on oltava erittäin hyvä. Tämä ei kuitenkaan estä ketään kopiaimasta konseptia, sillä minkäänlaista immateriaalituotesuojaa ei liikeidealle ole saatavissa. Näin ollen jäljelle jäävät muut tekijät, joilla erottua kilpailijoista. Toteutuksen pitää olla niin hyvä, että se saa asiakkaan palaamaan uudelleen ja lisäksi suosittelemaan kokemustaan myös muille. Tähän ei riitä pelkkä hyvä tuote tai palvelu, vaan kaikkien osa-alueiden kokonaisuudessaan on tuettava toisiaan. Vasta silloin on mahdollisuus menestyä.

Kohdeasiakkaan määrittely on tehtävä huolella ja analysoitava niin sanottujen ihanneasiakkaiden määrä markkina-alueella. Ihanneasiakas täyttää kaikki kohderyhmälle määritellyt kriteerit (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 60).

Tuotepalvelupaketti tulee suunnitella siten, että se puhuttelee kohderyhmää. Tässä on otettava huomioon tarjottavan tuotteen lisäksi useita seikkoja. Ravintolan nimi, sijainti,

ulkoinen ilme ja aukioloajat kuuluvat kaikki huomioon asioihin, joilla erottua kilpailijoista tai löytää vapaa rako markkinasta (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 56).

Kilpaillulla alalla markkinatilan löytäminen voikin osoittautua haastavaksi. Markkinatila voi löytää tarjoamalla parempia ratkaisuja kuin kilpailijat tai tunnistaa täysin uusia mahdollisuuksia aiheuttamatta muutosta kilpailutilanteeseen. Tämän kaltaisella häiriöttömällä luovuudella on myös mahdollista saavuttaa merkittäviä synergiaetuja. (W. & Mauborgne 2017, 57.)

2.2 Missio, visio ja strategia

Missio määrittelee mitä tehdään, visio puolestaan mihin halutaan päästä ja strategia sen, miten sinne päästään. Perustettavan ravintolan missio on tarjota ihmisille kohtuullisen hintaista ja maistuvaa ruokaa, joka nautitaan rennossa ja viihtyisässä miljöössä sekä hyvässä seurassa markkina-alueella uniikilla konseptilla. Visio on saavuttaa paikallisesti vakaa asema ja maine sekä asiakkaiden että työntekijöiden keskuudessa.

Ravintola asemoituu strategisesti markkinoille kohtaan, jossa ei paikallisesti ole vielä tarjontaa tai se on hyvin vähäistä. Helposti valmistettava ja hyväkatteinen grilliruoka sekä riittävä juomavalikoima muodostavat selkeän kokonaisuuden, joka on räätälöity kohderyhmälle. Kohderyhmän ihanneasiakas on 18 - 55 vuotias mies, joka kuuluu sosioekonomisesti työntekijä- tai alempi toimihenkilöryhmään, omaa rennon elämänasenteen ja laaja-alaisen arvomaailman. Kokonaisuudessaan kohderyhmää ovat kaikki kyseisen ikäryhmän ihmiset. Ravintolan aukioloajat yhdistettynä tuotevalikoimaan tekevät ravintolasta omaleimaisen. Tämä omaleimaisuus saa ravintolan osumaan markkinassa kohtaan, jossa ei ole vielä kilpailua. Pääpaino aukioloajoissa on viikonloppuisin alkuillalla, jolloin ihmiset voivat käydä syömässä ennen kuin jatkavat yökerhoihin. Aukiolo ei rajoitu ainoastaan myöhäisiltan, vaan myös perheillä on mahdollisuus ruokailla aikaisempaan ajankohtana. Sitoutuneet työntekijät tuottavat asiakkaille rennon ja miellyttävän kokemuksen, joka saa asiakkaat palaamaan yhä uudelleen.

3 Strategiset työkalut

Tässä luvussa käydään läpi yleisimpiä analyysimalleja, jotka liittyvät liiketoiminnan perustamiseen ja kannattavuuden arviointiin. Strategian valitseminen ei ole ikinä suoraviivainen ja yksiselitteinen prosessi, eikä kaikkia riskejä pystytä hallitsemaan, mutta se on sarja valintoja, joilla yrityksellä on suurin todennäköisyys menestyä (Hakanen 2004, 21).

3.1 Pestel-analyysi

Strategiaa laadittaessa on hyvä aloittaa tekemällä pestel-analyysi. Pestel-analyysin tarkoituksena on tutkia yrityksen toimintaympäristöä sosiaalisen, poliittisen, ekologisen, teknologisen ja lainsäädännöllisen vaikutuksen näkökulmasta. Näiden vaikuttimien suhteet muuttuvat, kun toimintaympäristö muuttuu, ja eri yrityksille niiden vaikutus on erilainen. Kansainvälisen konsernin on otettava eri maiden lainsäädäntö huomioon, kun taas paikallisesti toimivan yrityksen on noudatettava ainoastaan paikallista lainsäädäntöä. Pestel-analyysiin ei ole tarkoitus sisällyttää kaikkea, eri kategorioiden sisältämää tietoa, vaan vain toiminnan kannalta tärkeimmät vaikuttimet. Analyysi ei tuota tarkkaa tietoa strategian valintaan, vaan ensin on arvioitava, millaiseksi liiketoimintaympäristö on kehittymässä. (Lindroos-Lohivesi 2010, 29.)

Tämän asian sisäistäminen on hyvin tärkeää maailman ollessa näin suuressa muutoksessa. Ilmastonmuutos, väestönkasvu, poliittiset konfliktit ja muut vastaavat mullistukset yhdistettynä ihmisten aikaisempaa suurempaan valveutuneisuuteen, lisäävät kaikilla aloilla painetta toiminnan kehittämiseen ympäristöystävällisempään ja eettisempään suuntaan. Ruoka- ja ravintola-ala ei ole poikkeus.

3.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysillä kartoitetaan liiketoiminnan mielekkyyttä kokonaisuutena kartoittamalla liiketoimintasuunnitelman vahvuudet (strengths), heikkoudet (weaknesses), mahdollisuudet (opportunities) sekä uhat (threats). Analyysi pitää toteuttaa huolella ja kriittisesti, jotta se tuottaa luotettavaa tietoa. SWOT-analyysi auttaa jäsentämään toimintaa sekä vähentää ja auttaa ennakoimaan riskejä. SWOT-analyysi kannattaa tehdä liiketoimintasuunnitelman loppuvaiheessa, jolloin analyysiin on tarpeeksi aineistoa ja tulos on luotettava. Analyysiä voikin pitää eräänlaisena viimeisenä sinettinä liiketoimintasuunnitelmalle ennen toimeenpanoa. (Ahonen & Koskinen & Romero 2009, 118.)

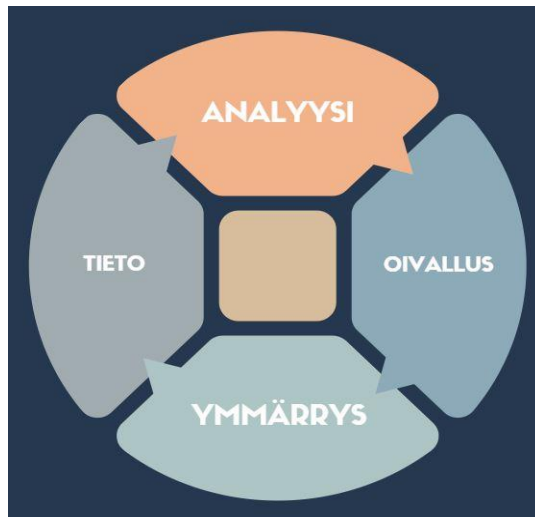
3.3 Benchmarking

Benchmarking eli esikuva-analyysillä tarkoitetaan oman toiminnan vertaamista saman toimialan markkinajohtajaan tai selkeästi itseään menestyneempään toimijaan. Tällä pyritään kartoittamaan parhaat tavat toimia ja löytämään omasta toiminnasta heikkoudet sekä kehittämään niitä. Benchmarking ei ole kopioimista vaan olemassa olevan tiedon hyödyntämistä ja soveltamista. (Tuominen 2016, 9.)

3.4 Asiakasanalyysi

Asiakasanalyysi on ehkä tärkein työkalu yrityksen toiminnassa ja strategian laatimisessa. Tällä analyysillä saadaan kuva siitä, millä kriteereillä asiakas tekee valintoja, millaisia markkinointitoimenpiteitä vaaditaan ja millaisia palveluita asiakas arvostaa. Asiakasanalyysin osana ja lisäinformaatiota tuottamassa käytetään erilaisia asiakastyytyväisyys mittareita. Asiakastyytyväisyyttä mitataan miltei jokaisessa yrityksessä nykyisin. Erilaisten teknisten ratkaisujen yleistyminen on tehnyt asiakastyytyväisyyden mittaamisesta entistä helpompaa, nopeampaa ja edullisempaa. Yksinkertaisimmillaan asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata monesta paikkaa tutuilla hymiölaitteilla, joihin asiakas voi anonyymisti ja nopeasti ilmaista millainen asiakaskokemus oli. Tämänkaltaista tietoa pystytään käyttämään strategisessa johtamisessa apuna. Monen yrityksen iskulause, asiakaskeskeisyys, voi pohjautua vain hyvään asiakaskokemukseen (Hakanen 2004, 41).

Tiedon kerääminen on nykypäivänä helppoa. Jokaiselta löytyy älylaite taskusta, jolla käytetään kymmeniä sovelluksia. Näitä sovelluksia löytyy miltei jokaiselta palveluntarjoajalta ja kaikki nämä keräävät meistä tietoa; missä liikumme, mitä palveluita käytämme, millaisia palveluita tai asioita olemme hankkimassa tai kenen kanssa olemme sosiaalisessa kanssakäymisessä. Kaikki tämä tiedon kerääminen tapahtuu automaattisesti. Kaikki tämä tieto ei kuitenkaan hyödytä mitään, mikäli sitä ei analysoida. Kun asioita analysoidaan, syntyy oivalluksia, poikkeamia, jotka muuttuvat ymmärrykseksi. Silloin kun on saatu tietoa analysoimalla ymmärrys asioista, voidaan sitä hyödyntää strategiatyössä ja tämä ymmärrys muuttuu tiedoksi, mikä auttaa tekemään oikeita valintoja, ennakoimaan muutoksia ja lukemaan markkinoiden heikkoja signaaleja. (Hakanen 2004, 53.)
Syntyy positiivinen kehä, joka ruokkii itseään.



Kuvio 1. Tiedosta ymmärrykseen (Hakanen 2004, 53).

4 Toimintaympäristön analyysi

Tässä luvussa tutkitaan perustettavan liiketoiminnan toimintaympäristöä. Tarkoituksena ei ole tehdä täyttä pestel-analyysiä, vaan keskittyä analysoimaan paikallista toimintaympäristöä ja pyrkiä määrittelemään kohderyhmän määrä talousalueella. Tilastoja tutkimalla saadaan tarkimmat luvut avuksi päätöksentekoon.

4.1 Maantieteellinen analyysi

Aluksi on määriteltävä tarkemmin se maantieteellinen alue, johon tutkimus keskittyy. Kuten aikaisemmin on mainittu, perustettavan ravintolan fyysinen sijainti tulee olemaan Järvenpää. Järvenpää on pinta-alaltaan 39,93 neliökilometriä ja on valikoitunut sijainniksi ravintolalle keskeisen sijaintinsa sekä hyvien kulkuyhteyksiensä takia.

Järvenpään eteläpuolella sijaitsee Kerava, joka on 30,79 neliökilometrillä pinta-alaltaan tukittavista kunnista pienin. (Maanmittauslaitoksen pinta-alatilastoja 2019.) Kerava on liikenneyhteyksiensä puolesta potentiaalisin kunta, sillä Keravan ja Järvenpään välillä kulkee junarata ja Kerava on radanvarsikunnista kaikkein lähimpänä, vain 19 minuutin päässä Järvenpäästä (VR aikataulut 2019).

Järvenpäästä miltei ympäröi Tuusula sen kaikilla muilla ilman suunnilla, paitsi idässä. Siinä missä Järvenpää ja Kerava ovat tiivisti asuttuja ja pinta-alaltaan pieniä kuntia, on Tuusula sen sijaan levinnyt laajalle. Tuusula kattaa 225,46 neliökilometriä ollen 3,19 kertaa suurempi pinta-alaltaan kuin Järvenpää ja Kerava yhteensä. (Maanmittauslaitoksen pinta-alatilastoja 2019.) Tuusula on haja-asutusalueita, pois lukien Tuusulanjärven eteläpäässä sijaitseva Hyrylän alue, jota voidaan pitää keskustana ja ainakin tässä työssä merkittävänä asuinkekkittymänä. Tuusulaan kuuluvia muita kekkittymiä ovat Jokela, Kelloski ja Riihikallio. Vaikka Tuusulan suurimmasta asutuskeskuksesta Hyrylästä on vain 15 minuutin automatka Järvenpäähän, on alueen puutteena ratayhteyden puuttuminen.

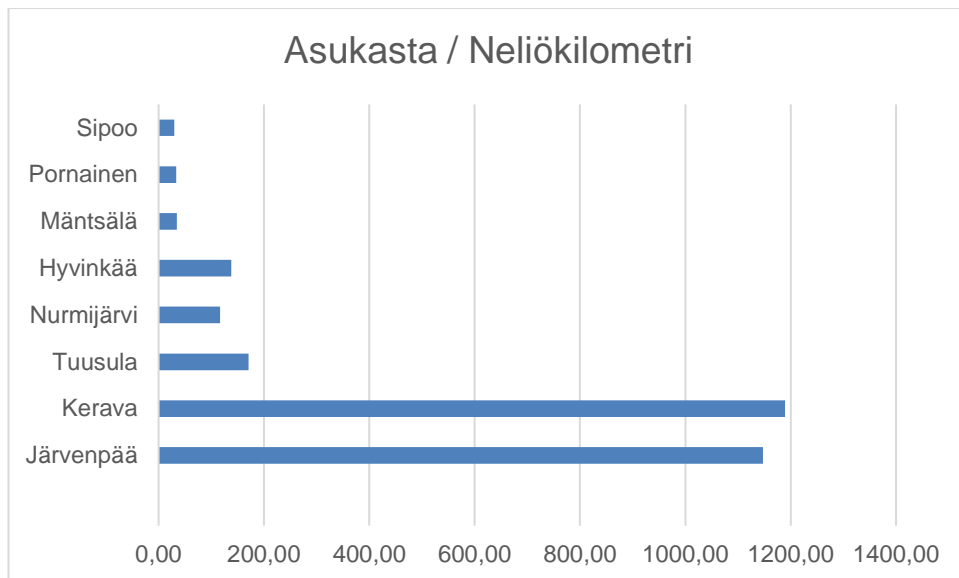
Tuusulan länsipuolella sijaitseva Nurmijärvi on myös harvaanasuttu kunta. Nurmijärven pinta-ala on 367,26 neliökilometriä (Maanmittauslaitoksen pinta-alatilastoja 2019). Nurmijärven keskustan lisäksi kunnan alueelta löytyy myös Rajamäen asuinkekkittymä. Nurmijärveltä Järvenpäähän liikkuminen on tapahduttava autolla, sillä ratayhteyttä ei ole. Tieverkostokaan tälle välille ei ole optimaalinen, sillä itä-länsi suuntaista suoraa tieyhteyttä ei ole. Näin ollen matka täytyy tehdä useampaa pikkutietä pitkin, jotka kiertävät, jolloin matka-aika venyy yli 30 minuuttiin. Nurmijärven laskeminen potentiaalisesti alueeksi perustuu siihen ajatukseen, että Järvenpäähän on helpompi tulla kuin Helsinkiin.

Nurmijärven ja Tuusulan pohjoispuolella sijaitseva Hyvinkää muodostaa Keravan ohella toisen hyvin merkittävän alueen potentiaalisten asiakkaiden kannalta suoran ratayhteyden johdosta. Hyvinkäältä pääsee junalla Järvenpäähän vain 23 minuutissa (VR aikataulut 2019). Hyvinkää on suuri kunta 336,77 neliökilometrillä, mutta asutus on kekkittynyt keskusta-alueelle ja näin ollen junayhteyden ääreen (Maanmittauslaitoksen pinta-alatilastoja 2019).

Järvenpään pohjoispuolella sijaitseva Mäntsälä on Helsinki-Lahti välisen moottoritien varrella, joka mahdollistaa suoran ja nopean liikkumisen paikkakuntien välillä. Mäntsälästä puuttuu tiettyjä palveluita, muun muassa uimahalli, jolloin asukkaiden on joka tapauksessa liikutettava vieruskuntiin asioille. Matka-aika moottoritietä pitkin on alle 30 minuuttia. Mäntsälä on tutkituista kunnista pinta-alaltaan toiseksi suurin kunta 596,11 neliökilometrillä (Maanmittauslaitoksen pinta-alatilastoja 2019). Mäntsälästä on myös junayhteys Järvenpäähän, mutta se vaatii vaihdon Keravan asemalla ja paluun takaisin pohjoisen suuntaan. Matka-aika pitenee junalla liki tuntiin, ollen autoon verrattuna kohtuuttoman pitkä. (VR aikataulut 2019.)

Järvenpäästä itään sijaitsee Pornainen hyvän tieyhteyden päässä. Tämä itä-länsi suunnainen tie kulkee suoraan keskusta-alueiden välillä, jolloin matka-aika jää alle 20 minuutin. Pinta-alaltaan Pornainen on 150,09 neliökilometriä (Maanmittauslaitoksen pinta-ala-tilastoja 2019).

Järvenpään itäpuolella sijaitsee myös Sipoo, joka on tutkittavista kunnista suurin 698,6 neliökilometrillä. Sipoo on kunnista ainoa, jolla on yhteys mereen. Näin ollen potentiaalisena asiakkaita tuovana alueena voidaan pitää vain yhtä kolmasosaa Sipoon pohjoisimmasta kärjestä. Eteläisemmän osan asukkaiden on nopeampaa käyttää palveluita Vantaalla, Helsingissä tai Porvoossa.



Kuvio 2. Tutkittavien kuntien väestötiheys syyskuu 2019 (Tilastokeskus).

Kun lasketaan kuntien väestötiheys, niin voidaan tehdä tiettyjä johtopäätöksiä. Koko Suomen väestötiheys 1.1.2019 oli 18,2 asukasta neliökilometriä kohden, jolloin Suomea voidaan pitää kansainvälisesti vertailtuna hyvin harvaan asuttuna maana (Kuntaliitto, Kuntien pinta-alat ja asukastiheydet 2019.) Kuitenkin, kun tarkastellaan kohdekuntia, niin voidaan todeta kaikkien kuntien olevan asukastiheydeltään yli kansallisen keskiarvon. Tällöin kaikkia kuntia voidaan pitää näillä kriteereillä tarkasteltuna potentiaalisina lähteinä asiakasvirralle. Sipoo kaikkein harvimminkin asutettuna kuntana 29,58 asukasta neliökilometrillä ylittää sekin kansallisen keskiarvon. Sipoon merkitys asiakaspotentiaalin lähteenä on kuitenkin, jos ei merkityksetön niin suhteellisen pieni, kun otetaan edellä

mainitut maantieteelliset seikat huomioon. Ehdottomasti suurimman potentiaalin tarjoavat radanvarsikunnat, joista on suora yhteys Järvenpäähän. Kun otetaan huomioon ravintolan toimintakonsepti, niin junayhteyden merkitys korostuu entisestään. Kun siirymme tutkimaan väestön rakennetta tarkemmin ja arvioimaan potentiaalin määrää tarkemmin, tulee suurimman painotuksen saamaan Järvenpää, Kerava ja Hyvinkää. Keskimääräisen painotuksen saa Tuusula, Pornainen ja Mäntsälä. Vähäisimmälle painoarvolle potentiaalisen asiakasvirran lähteenä jäävät Nurmijärvi ja Sipoo. Tasapainotetuiksi painoarvoiksi on tässä tutkimuksessa määritelty prosenttiosuudet kokonaispotentiaalista. Korkea 90%, keskimääräinen 60% ja matala 30%. Näin saamme vertailukelpoiset luvut näiden maantieteellisten ja logististen seikkojen seurauksena.

Abraham Maslow määritteli tarvehierarkiassaan ihmisen biologiset ja psykologiset tarpeet seuraavaan järjestykseen:

1. Fysiologiset perustarpeet
2. Turvallisuus
3. Sosiaalinen kanssakäyminen
4. Itsensä kehittäminen
5. Arvostuksen tarve

(Hulkko & Passoja & Piira & Vuoristo 1998, 14.)

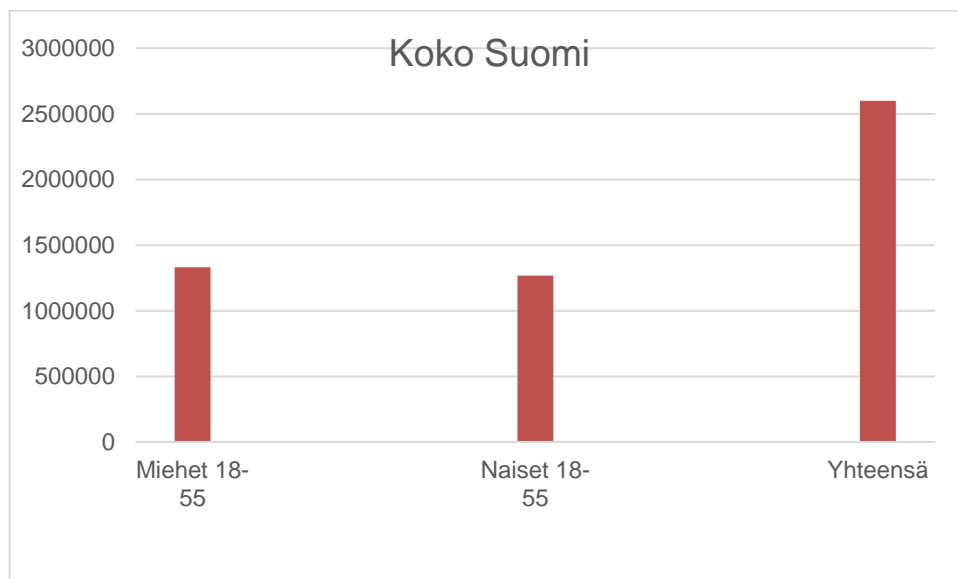
Hänen mukaansa ihminen ei pysty tyydyttämään korkeampia tarpeita, ellei hierarkiassa alempana olevat tarpeet ole tyydytettyjä. (Hulkko & Passoja & Piira & Vuoristo 1998, 14).

Fysiologiset perustarpeet eli hengittäminen, ravinto ja uni ovat itsestään selviä ykköstarpeita hengissä pysymisen kannalta. Yllättävää kuitenkin on sosiaalisen kanssakäymisen merkitys, jota vasten on hyvä arvioida ihmisten halua tavata ystäviään, vaikka sen eteen joutuisikin näkemään hieman vaivaa.

4.2 Väestörakenne

Jo Rooman aikoina ravintolatoiminta oli hyvin yleistä. Muinaisessa Pompeijissa oli noin 25 000 asukasta ja alueen arkeologisissa kaivauksissa on löytynyt toista sataa ravintolaa. Ravintolat sijaitsivat pääkatujen ja niiden poikkikatujen varsilla, lähellä keskeisiä paikkoja, kuten teattereita tai liikenneasemia. (Heikkilä & Viljanen 2000, 30.) Tämä on mielenkiintoinen tieto, josta saadaan hyvinkin tarkkaa tietoa ravintolaliiketoiminnan saturaatiosta kaupunkialueella. Muinaisen ravintolaliiketoiminnan keskittyminen tiettyihin sijainteihin ainakin vastaa nykypäivää, mahtaako tuo asukasmäärän ja liiketoiminnan välinen suhdekin pitää vielä paikkaansa?

Kohde kuntien väestörakennetta tutkimalla saadaan tarkempia lukuja potentiaalimäärästä, kun käytetään aikaisemmin määriteltäviä painotuksia arvioiden tukena. Kohderyhmän ikähaarukka oltiin määritetty 18 – 55 ikävuoteen. Kun tutkitaan koko Suomen väestöä, 5 517 030 henkilöä, niin voidaan havaita kohderyhmän muodostavan 47,11% koko väestöstä. (Tilastokeskus, väestö iän ja sukupuolen mukaan 31.12.2018.)



Kuvio 3. Väestö iän ja sukupuolen mukaan 31.12.2018 (Tilastokeskus 2018).

Tilastotiede käyttää väestötilastoja tehdessään yleisesti seuraavaa ikäjaottelua:

0 - 14 v.

15 - 64 v.

65 - 84 v.

85 - v.

Kuntakohtaista iän mukaista tilastoa ole käytettävissä, joten tämän työn arvioissa käytetään kuntakohtaisena väkilukuna koko maan väestöstä laskettua 47,11% osuutta arvioitaessa kohderyhmän suuruutta. Tämä antaa tuloksen riittävällä tarkkuudella työn luonteen ja tarkoituksen huomioon ottaen. (Tilastokeskus 2018a, väestö iän ja sukupuolen mukaan 31.12.2018.)

Perustettavan ravintolan kotikunnan eli Järvenpään asukasluku oli vuoden 2018 lopussa 43 410. Kunnan asukasluku oli kasvanut vuodesta 2017 2% eli 3398 asukkaan verran. Kohderyhmää edustavia henkilöitä löytyi vuoden 2019 alussa siis 20 450. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)

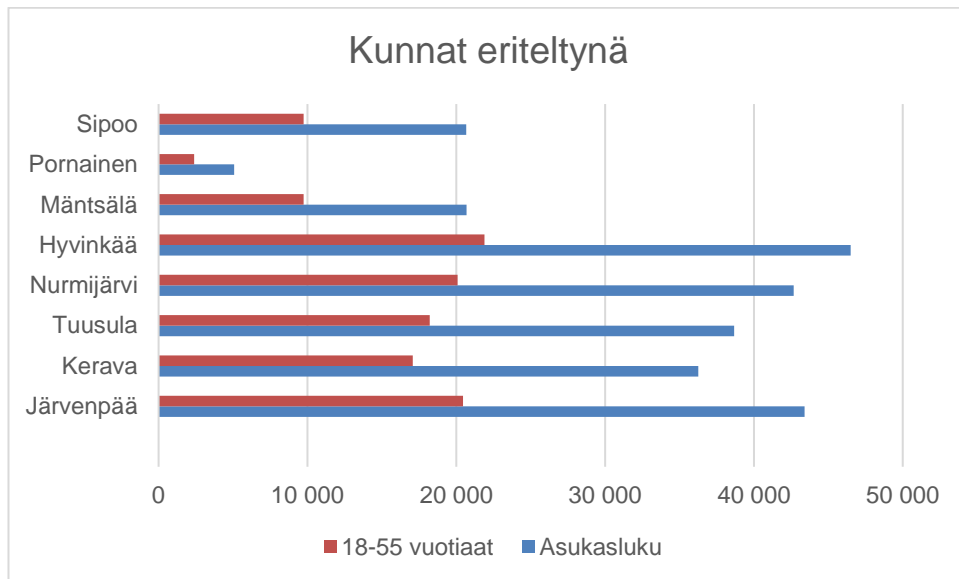
Kerava on myös kasvukunta vastaavalla kahden prosentin kasvuvauhdilla kuin Järvenpää. Keravan asukasluku vuoden 2019 alussa oli 36 254 henkeä, joten tulokseksi saadaan 17 079 kohderyhmään kuuluvaa. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)

Tuusulan asukasluku oli pysynyt samana vuosien 2017 - 2018 välisenä aikana ollen 38 664 henkeä. Potentiaalia Tuusulasta löytyy siis 18 215 ihmisen verran. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)

Nurmijärven kasvu oli yhden prosentin luokkaa asukasluvun ollessa 42 665. Kohderyhmään kuuluvia henkilöitä Nurmijärvellä on näin ollen 20 099 kappaletta. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)

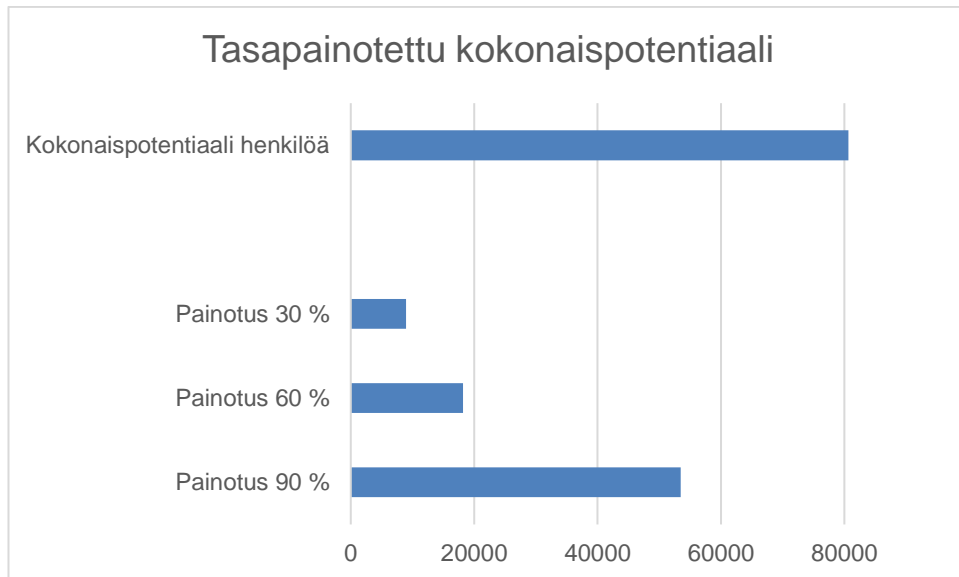
Hyvinkää, Mäntsälä ja Pornainen olivat menettäneet asukasluvuistaan yhden prosentin, ollen yhteenlaskettuna 72 258 asukasta, joista kohderyhmään kuuluu 34 041 henkilöä. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)

Sipoo 20 666 asukkaalla tuo potentiaalia 9736 henkilön verran. Sipoo kuuluu myös kasvukuntiin kahden prosentin kasvulla. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018.)



Kuvio 4. Kuntien väestö ja ikärakenne 18 - 55 v. (Tilastokeskus 2018b: Kuntien väestö ja ikärakenne 31.12.2018).

Yhteenlaskettuna määritellyllä talousalueella asuu 119 620 kohderyhmään määriteltyä henkilöä. Kun huomioidaan aikaisemmin määritellyt prosentuaaliset painotukset, saadaan kokonaispotentiaalin määräksi 80 653 henkilöä.



Kuvio 5. Tasapainotettu kokonaispotentiaali.

On huomion arvoista ja huojentavaa, että suurin osa kokonaispotentiaalista löytyy korkean painotuksen alueilta Järvenpäästä, Keravalta ja Hyvinkäältä.

Suurimman pudotuksen kokonaispotentiaaliin tekee Nurmijärven huonot liikenneyhteydet ja maantieteellinen sijainti. Tämä pudottaa kokonaispotentiaalia dramaattiset 14 070 potentiaalista asiakasta.

Mikäli tästä laskennallisesta 80 653 henkilön kokonaispotentiaalista 3% päättäisi asioida kerran kuukaudessa perustettavassa ravintolassa, tarkoittaisi tämä 81 asiakasta per päivä. Tämä on melko suuri määrä, vaikka oletuksellinen 3% osuus on melko varovainen. Kun luku muutetaan teoreettisille aukiolopäiville, 20 kappaletta kuukaudessa, nousee luku 121 asiakkaaseen päivässä. Tätä voidaan pitää tutkimusongelman kannalta puoltavana tuloksena.

5 Toimialan analysointi

Ravintola-alan tulevaisuuden näkymiä on hyvin vaikea ennustaa. Ala hakee jatkuvasti uusia vaikutteita ympäri maailmaa ja uusia palvelukonsepteja kehitetään jatkuvasti. (Heikkilä & Viljanen 2000, 58.)

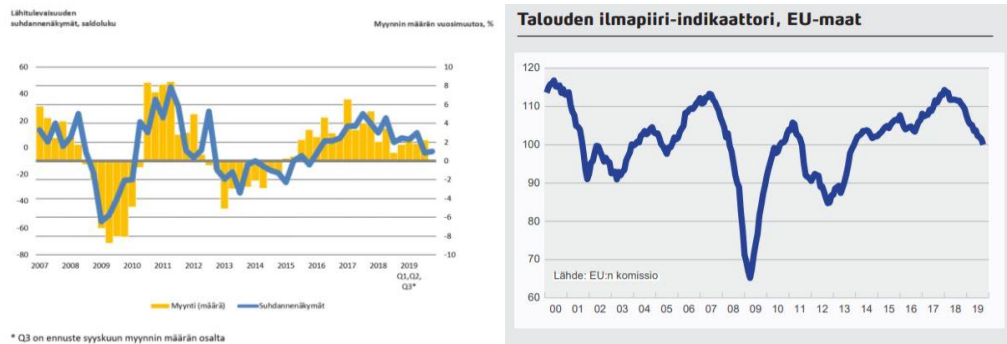
Varmaa on kuitenkin se, että ihmiset hakeutuvat sosiaaliseen kanssakäymiseen toistensa kanssa, kuten Maslow määritteli tarvehierarkiassaan. Mikä olisi luontaisempi tapa

tämä tehdä kuin ruuan ja juoman äärellä. (Hulkko & Passoja & Piira & Vuoristo 1998, 14.)

Tässä luvussa tutkitaan toimialan tuottamia raportteja ja pyritään tunnistamaan niistä suuntauksia ja trendejä. Tutkitaan myös, millainen on kuluttajan luottamus talouteen ja miten se korreloi alan suuntausten kanssa.

5.1 Suhdanteet

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry julkaisee kattavia raportteja ja suhdannebarometreja, joiden perusteella on mahdollista vetää joitain johtopäätöksiä koko HoReCa-alan tilasta. MaRa:n julkaisemat barometrit perustuvat Elinkeinoelämän keskusliitto EK:n suhdannebarometriin, joka kattaa kaikki teollisuuden ja palveluiden alat.



Kuvio 6. (Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 30.10.2019). (Talouden ilmapiiri-indikaattori, EU-maat EK suhdannebarometri lokakuu 2019).

Kun pyritään ennustamaan tulevaa, on hyvä katsoa hieman aina mennyttä ja katsoa olisiko sieltä löydettävissä jotain merkkejä tai yhtäläisyyksiä nykytilaan. Kun tutkitaan suhdanteita, niin selkeä korrelaatio ravintola-alan näkymistä ja toteutuneesta myynnistä löytyy yllättäen talouden ilmapiiri-indikaattorista. Molemmista taulukoista taaksepäin katsoen näkyvät samat muutokset. 2008 - 2009 talouden laskusuhdanne on luettavissa hyvin selkeästi. Ravintola-alan toteutunut kokonaisliikevaihto piirtää täsmälleen samanlaisen käyrän kuin talouden ilmapiiri-indikaattori. Ravintolassa asiointi ei siis olekaan kiinnistänyt realismista seikasta, vaan kuluttajan uskomukseen talouden tilasta. (MaRa ry Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 2019.) (EK suhdannebarometri lokakuu 2019.)

5.2 Kuluttajien luottamus

Tähän tietoon verraten on siis aiheellista tutkia, mikä on suuntaus kuluttajien luottamuksessa talouteen. Kuluttajien luottamus talouteen on ollut laskussa lokakuusta 2018 asti, poikkeuksena huhti - toukokuu 2019, jolloin luottamus talouteen parani 0,7 - 0,8 yksikköä, pysyen silti negatiivisena. Lokakuun 2019 indikaattori painui koko vuoden huonoimpaan lukemaansa. Kuluttajat silti uskovat oman taloutensa positiiviseen kehitykseen, vaikka tämäkin indeksi on laskusuhdanteessa lokakuun 2018 lukuihin verrattuna. Tutkitavalla talousalueella luottamus talouteen on vahvinta koko Suomessa. Väestöryhmistä optimistisimmin talouteen suhtautuvat opiskelijat ja alemmat toimihenkilöt. (Tilastokeskus, Kuluttajien luottamus lokakuu 2019.)

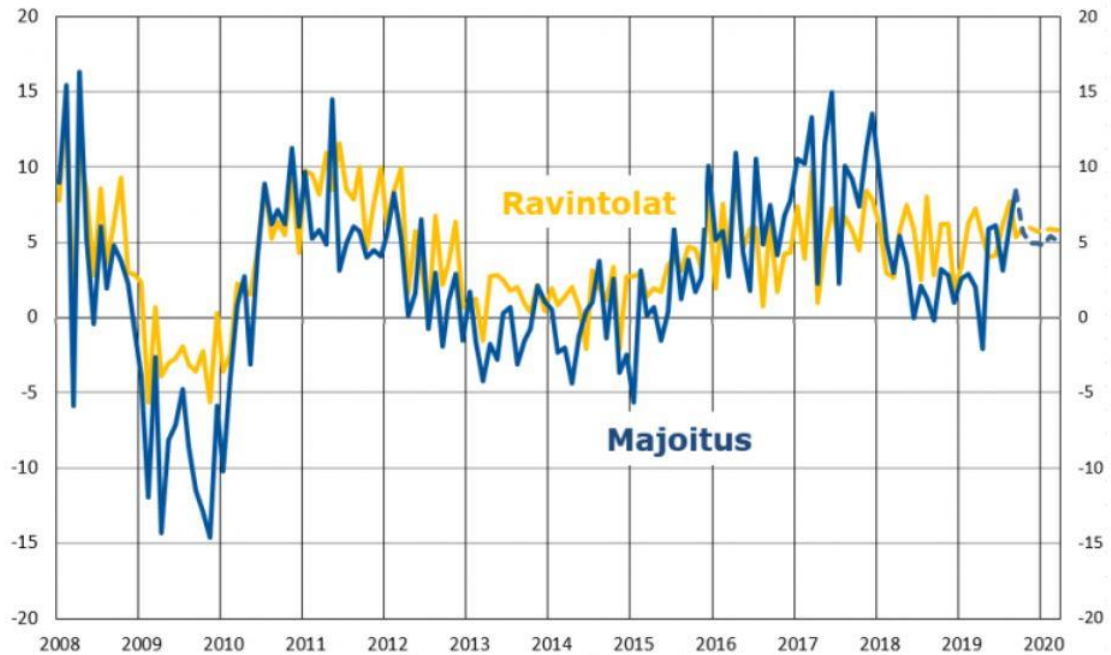
Perustettava ravintola on siis näillä tiedoilla oikealla markkina-alueella ja kohderyhmästä löytyvät talouteen positiivisimmin suhtautuvat väestöryhmät. Tätä voidaan pitää tutkimusongelman kannalta positiivista päätöstä puoltavana asianhaarana.

5.3 Toimialan näkymät

Tutkittaessa suhdannebarometrin ravintola-alaa koskevia taulukoita on havaittavissa riskiiriita alan myynnin odotusten ja toteutuneen myynnin kanssa. 2019 vuoden aikana alan toimijoiden odotukset ovat laskeneet, kun myynti on vastaavasti lähtenyt huomattavaan nousuun. Riittämätön kysyntä ilmoitetaan odotetusti keskeisimmäksi myynnin esteeksi, mutta melko yllättäen ammattitaitoisen työvoiman puute on listalla seuraavana. (EK suhdannebarometri lokakuu 2019.) Riittämätön kysyntä on toki helpoin selitys lähtökohtaisesti kannattamattomalle liiketoiminnalle. Työvoiman puute myynnin esteenä on selkeä indikaattori siitä, että ala ei ole ainakaan laskusuhdanteessa, jos kaikkea myyntiä ei saada kotiutettua työvoimapulan vuoksi.

Liikevaihdon vuosimuutos aikavälillä 2008-2019

(ennuste: katkoviiva)



Kuvio 7. Liikevaihdon vuosimuutos aikavälillä 2008 - 2019 (MaRa ry 2019).

Kun tarkastellaan ravintola-alan liikevaihdon kehitystä 2000-luvun aikana, voidaan selvästi nähdä vuosien 2008 - 2009 talouden laskusuhdanteen vaikutukset. Ihmisten luottamus talouteen mureni tuolloin ja yksi ensimmäisenä karsittavista asioista oli ravintolapalveluiden ostaminen, joita ei pidetty pakollisina. Talouden vaihtelut pitää huomioida toistuvana ilmiönä, mutta tässä asiayhteydessä voimme sulkea vuosien 2008 - 2009 vaikutukset pois merkityksettöminä. Sen sijaan kun tarkastelemme viimeistä viittä vuotta, voidaan havaita hienoista kasvua tapahtuneen, joskin kasvu on käytännössä pysähtynyt. Ennuste kuitenkin osoittaa kasvun jatkuvan loppuvuonna. (MaRa ry Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri 2019.) Tämän kaltaisilla pienillä suhdanteiden heilahteluilla ei ole merkitystä päätöksessä liiketoiminnan aloittamisessa.

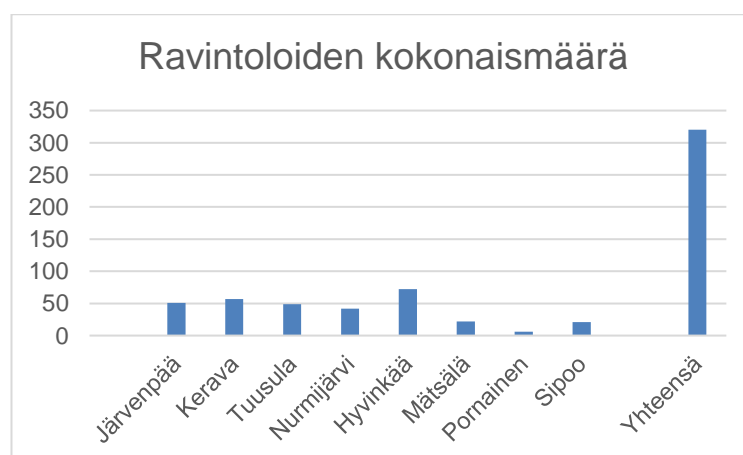
Sen sijaan koko alaa ja myös kotitalouksia rasittava asia on kustannusten nousu. Ravintolaruuan tukkuhinnat nousivat helmikuun 2018 ja helmikuun 2019 välisenä aikana 2,8%. Alkoholin tukkuhinnat puolestaan nousivat 1.1.2018 voimaan astuneen alkoholijuomaveron korotuksen myötä 6,3%. (MaRa ry, 2019.)

Veronkorotukset on käytännössä siirrettävä sellaisinaan palveluiden kuluttajahintoihin, mikä lisää asiakkaan painetta jättää ravintolakäynti väliin ostopäätöstä tehdessään. Ruokaan ja muihin jokapäiväisiin kulutustavaroihin tulevat hinnan- ja veronkorotukset yhdistettynä inflaatioon, syövät myös omalta osaltaan kuluttajan ostovoimaa ja ravintolapalveluihin käytettävää vapaan pääoman määrää.

6 Kilpailutilanne

Muinaisen Pompeijin aikana noin 25 000 asukasta palveli reilu 100 ravintolaa (Heikkilä & Viljanen 2000, 30). Saadaksemme jonkinasteisen suhdeluvun tästä, käytämme noita arvioituja lukuja, jolloin jokaista ravintolaa kohden kaupungissa oli 250 asukasta. Fonecta haulla, joka sisältää sanan ”ravintola” löytyy tutkittavien kuntien alueelta yhteensä 320 osumaa (Fonecta 2019).

Markkina-alueella asuu kokonaisuudessaan 253 917 asukasta, jolloin jokaista ravintolaa kohden on 793 asukasta. Tästä voimme päätellä alan olleen Rooman valtakunnan aikaan kilpaillumpi kuin mitä se on tänä päivänä. On tarkasteltava kilpailutilannetta kuitenkin hieman tarkemmin ja tässä luvussa tutkimme tilannetta syvemmin.



Kuvio 8. Ravintoloiden kokonaismäärä tutkittavalla markkina-alueella.

6.1 Kilpailutilanne nykytilassa

Yritykset kilpailevat nykyisin markkinoilla, joilla on jatkuva ja armoton kilpailu asiakkaista ja nyt jopa pätevästä työvoimasta. Uudelle markkinalle astuminen on aina riskialtista ja näiden riskien hallintaan hyvä työkalu on huolella toteutettu liiketoimintasuunnitelma. Oikein tehtynä liiketoimintasuunnitelma on sarja huolella suoritettuja analyyskejä ja suunnitelmia, joka kertoo kaiken oleellisen liiketoiminnasta. (Rissanen 2007, 414.)

Tätä suunnitelmaa hyödyntäen voidaan siirtyä analysoimaan kilpailua. SWOT-analyysi on hyvä tapa arvioida oman liiketoiminnan vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat suhteuttaen ne vallitsevaan kilpailutilanteeseen yrityksen omassa toimintaympäristössä. Alueellisesti toimivalle yritykselle muita oleellisia tietoja, jotka pitää analyysissä ottaa huomioon ovat muun muassa:

- kilpailijoiden taloudelliset tunnusluvut
- tiedot strategiasta tai toimintatavoista
- tuotteet ja palvelut
- asiakaskunta ja asiakastyytyväisyys
- markkinointi toimenpiteet
- palveluiden hinta ja laatu

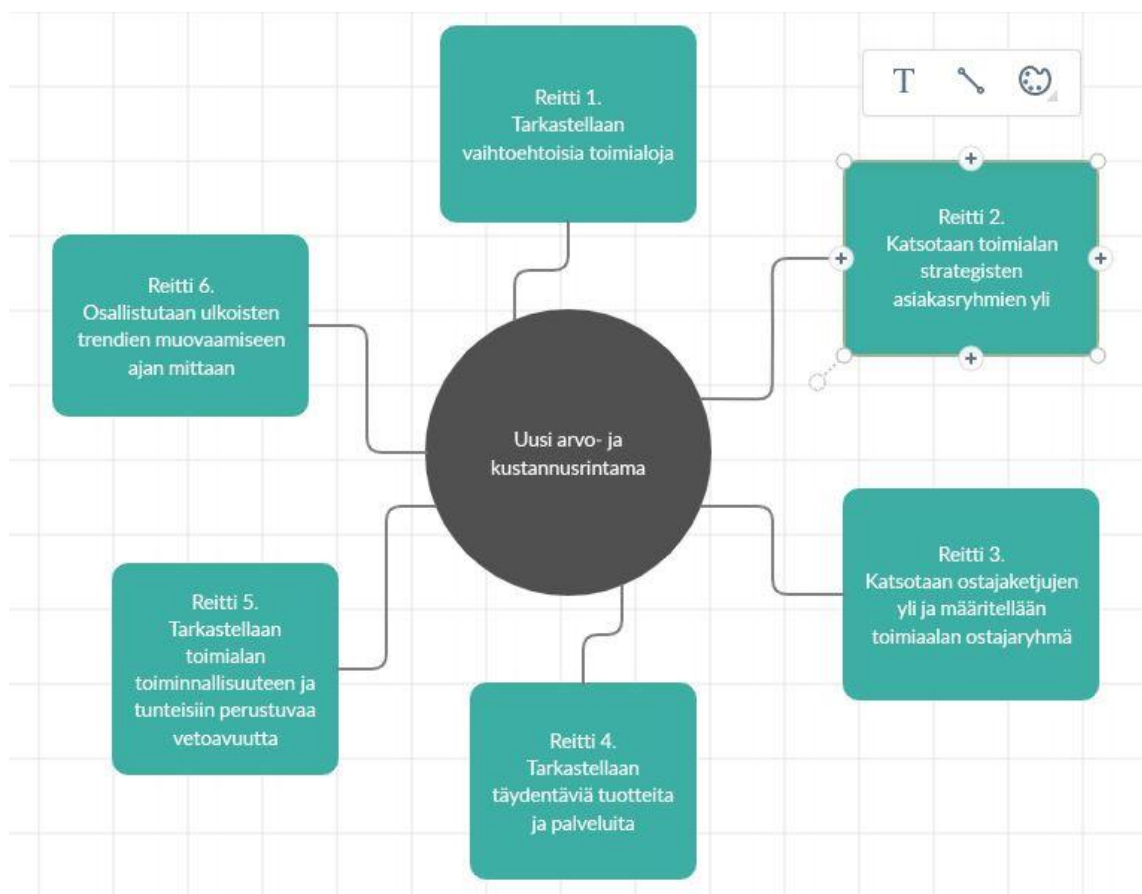
(Lotti 2001, 61.)

Suomen ravintola-ala alkoi kehittymään 1950-luvulla osuustoimintaliikkeen myötävaikutuksesta (Heikkilä & Viljanen 2000, 39). Sen vaikutus on edelleen nähtävissä ketjuravintoloiden hallitessa suurimpia ja parhaita liikepaikkoja, tarjoten toinen toistaan kopioivia perusvalikoimia. Yhdysvaltojen viiniteollisuutta hallitsevat samalla tapaa oman alansa jättiläiset, jolloin uusien pienten alalle pyrkivien yritysten on vaikeaa löytää omaa lokeroaan markkinassa, josta heitä ei ole helppo suuryritysten kammata pois. (Kim W. & Mauborgne 2005, 25.)

Kun otetaan huomioon suurten osuusliikkeiden resurssit kilpailla pieniä toimijoita vastaan, on selvää, että on löydettävä markkinoilta se paikka, missä kukaan ei vielä toimi. Huomion arvoista on myös se, että osuusliikkeiden tai suurten konsernien hallinnassa on myös alueen pikaruokaravintolat, mutta ne voidaan jättää tässä kontekstissa pois laskuista, koska ne eivät kilpaile saman kohderyhmän asiakkaista. Suurten osuusliikkeiden lisäksi alalla toimii koko joukko yksityisiä yrittäjiä yhtä kirjavalla palvelutarjonnalla, tarjonnan ulottuessa pizza-kebab ravintoloista aina hyvinkin korkeatasoisiin fine dining-elämyksiä tarjoaviin ravintoloihin.

6.2 Markkina-aseoituminen kuuden reitin mallilla

W. Chan Kim ja Renée Mauborgne syventävät teoriaansa sinisen meren strategiasta kirjassaan Uusi Sininen Meri – Rohkeus Kasvaa. Strategian tarkoituksena on löytää uusia markkina-alueita jo vahvasti saturoituneesta markkinasta muuttamalla näkökulmaa, jolla markkinaa tarkastellaan. He määrittelevät kuusi reittiä uuden arvo- ja kustannusrintaman luomiseen. (W. & Mauborgne 2017, 233.)



Kuvio 9. Kuuden reitin malli (Kim W. & Mauborgne 2017, 233).

Perustettavalle ravintolalle tilaa markkinasta etsittäessä ja nykyistä kilpailutilannetta analysoitaessa, loogisimmiksi vaihtoehtoiksi nousevat reitit 3 ja 4.

6.3 Reitti 3

Sen sijaan, että keskitytään vain palvelemaan nykyisiä asiakkaita paremmin, reitin 3 ajatus on katsoa nykyisten asiakkaiden taakse niihin tekijöihin, jotka vaikuttavat heihin ja heidän päätöksentekoonsa ostotilanteessa. Lisäksi määritellään uudelleen potentiaalinen ostaja. (Kim W. & Mauborgne 2017, 241.)

Perustettavan ravintolan kohdalla tämä tarkoittaa käytännössä useita asioita. Kohderyhmäksi on määritelty 18 - 55 vuotiaat alueen asukkaat. Mitkä tekijät heihin vaikuttavat? Muun muassa koko kohderyhmä on siinä ikähaarukassa, että heillä voi olla lapsia, perhe. Ottamalla lapset huomioon liiketoiminnan eri osa-alueilla, pystytään vaikuttamaan ostopäätöksen tekijään epäsuorasti. Keinot tällä reitillä vaikuttamiseen ovat hyvin laajat. Esimerkiksi palvelulla ja tuotevalikoimalla pystytään suoraan vaikuttamaan lapsiin, jotka vaikuttavat myöhemmin vanhempiensa ruokapaikan valintaan. Ihmisiin toki vaikuttaa hyvin monet muutkin tekijät kuin perhe, joten kanavia ulkopuoliseen vaikuttamiseen on hyvin monia harrastuksista mielipidevaikuttajiin saakka. Lapset kuitenkin toimivat äärimmäisen hyvin konkreettisena esimerkkinä reitin 3 perusajatuksesta.

6.4 Reitti 4

Kun taas tarkastelemme reittiä 4, kehottaa Kim W. Chan ja Renée Maubourgne tarkastelemaan ostajien hakemaa kokonaisratkaisua. Näin voidaan tarjota sellaisia lisätuotteita tai palveluita, jotka tuottavat asiakkaalle selkeää lisäarvoa ja tällöin yritykselle kilpailuedun. Tämä toteutetaan yksinkertaisesti tarkastelemalla, mitä tapahtuu ennen tuotteen tai palvelun käyttöä, sen aikana ja käytön päätyttyä. (Kim W. & Mauborgne 2017, 241.)

Tässä palvelun aikaisessa tapahtumaketjussa pitää olla sellainen osa-alue, joka puhuttelee asiakasta jollakin erityisellä tasolla. Ravintola-alaa miettiessä varmaan ensimmäisinä asioina mieleen tulevat tuote, palvelu, miljöö. Jokainen ravintolayrittäjä varmasti tekee kaikki nämä asiat mielestään oikein, ravintolan menestyksestä riippumatta. Pitää saada aikaan niin vahva henkinen tai fyysinen positiivinen poikkeama, että se erottuu massasta ja jää asiakkaan mieleen, saaden hänet palaamaan asiakkaaksi uudestaan. Melko äärimmäisenä esimerkkinä tästä reitin 4 kulkemisesta ravintolakontekstissa, voisi

pitää Dinner In The Sky-ravintolaa. Kyseisessä ravintolassa asiakkaat nostetaan nosturin avulla kymmenien metrien korkeuteen ruokailemaan, kokin tehdessä ruokaa osallistujien keskellä. Ruoka itsessään saattaa olla hyvinkin keskitasoista, mutta kun se nautitaan korkealla, kaupungin kattojen yllä, on onnistuttu luomaan fyysisen kokemuksen kautta sellainen lisäarvo, että se erottuu kilpailijoista ja näin ollen astuttu siniselle merelle.

6.5 Kuinka pysyä pinnalla

Liiketoiminnassa tulee taatusti erilaisia vaiheita yrityksen elinkaaren aikana. Loistavasti alkanut liiketoiminta saattaa hyvinkin nopeasti tasaantua tai jopa kääntyä laskusuhdanteiseksi, mikäli lähdetään liikkeelle huonolla tai keskeneräisellä konseptilla tai ei reagoita toimintaympäristön muutoksiin riittävän nopeasti. Tämä vaatii yrityksen johdolta jatkuvaa mittaamista suorituksen, tuloksen ja asiakastyytyväisyyden suhteen ja on osa yrityksen strategiatyötä.

Strategia voidaan kuitenkin jalkauttaa eri tavoin. Se voidaan esittää joukkona suunnitelmia, aikatauluja, tavoitteita ja muita vastaavia tarkkaan ennalta määrättyjä suureita ja toivoa, että toimintaympäristö kehittyy näiden mukaisesti. Vastaavasti strategiaa on mahdollista avata henkilökunnalle, kertoa mistä yrityksen strategia juontaa juurensa, mitkä ovat arvot sen takana ja miten se vaikuttaa yksittäisen työntekijän toimenkuvaan. (Hakanen 2004, 157.)

Kun työntekijät ymmärtävät liikkeenjohdon perimmäiset motiivit, arvot ja ajavat voimat koko liiketoiminnan takana, antaa se heille liikkumavaraa tehdä itsenäisiä ja nopeita päätöksiä, joilla voi olla suurikin merkitys esimerkiksi asiakastyytyväisyyden kannalta. Myös työtyytyväisyys pysyy hyvänä, liiallisen sääntö- ja määräysviidakon puuttuessa.

Henkilökunnan sitoutuminen yrityksen toimintaan on avainasemassa menestyksen kannalta. Yksi strateginen työkalu sitouttamiseen on palkitseminen ja menestyvän yrityksen tulisikin palkita työntekijänsä, ottaen huomioon, ettei palkkio ole automaattinen vaan se on ansaittava vuosittain uudelleen. Oikein määritelty palkkiojärjestelmä kuitenkin toimii positiivisena kannustimena työntekijöille. (Hakanen 2004, 165.)

Yllä mainitut ovat osia sisäisestä markkinoinnista, joilla luodaan työpaikasta houkutteleva ja motivoiva, näin ollen syntyä itseään ruokkiva positiivinen kehä. Työntekijöiden kuunteleminen, riittävä kouluttaminen, sisäinen tiedottaminen ja palaverit ovat tärkeitä

elementtejä sisäisessä markkinoinnissa. Mitä paremmin tässä onnistutaan ja mitä sallivampi on työpaikan organisaatio, sitä paremmin se ruokkii oma-aloitteisuutta ja luo uusia ideoita sekä positiivista yrityskuvaa ja tarinoita työyhteisön ulkopuolellekin. (Heikkilä & Viljanen 2000, 154.)

Juuri mielikuvat ja kiinnostavat tarinat ovat monen menestyneen yrityksen takana tai ne ainakin leijuvat niiden lähellä ympäröiden tuotteet ja brändit johonkin suurempaan kuin ne oikeastaan ovatkaan. Kuluttajat kertovat tarinoita eteenpäin tehokkaasti sosiaalisen median siivittämänä, näin ottaen brändin hallinnan pois yrityksen omistajilta ja luovuttaen sen kuluttajille. (Kartajaya & Setiawan 2011, 67.) Näin kuluttaja osallistuu yrityksen markkinointiin ja kun asiakas saadaan vielä sisällytettyä tarinaan niin, että hän kertoo sitä omanaan, samalla välittäen yrityksen missiota ja arvoja omiaan, ollaan onnistuttu täydellisesti. (Kartajaya & Setiawan 2011, 78).

Asiakkaan pitää kokea saamansa palvelu hyväksi, mutta se ei riitä, että hän kokisi yrityksen omakseen ja jatkaisi sen tarinan kerrontaa. Hänet pitää saada henkisesti osalliseksi yrityksen toimintaan jollain tapaa. Esimerkiksi kuluttajatuotteet, kilpailut, kanta-asiakasedut ja sosiaalisen median huomiot henkilökohtaisella tasolla ovat kaikki tapoja saada asiakas tuntemaan itsensä osaksi yrityksen toimintakulttuuria.

7 Benchmarking-analyysit

7.1 Ravintola Huili

Ravintola Huili sijaitsee Järvenpäässä aivan keskustan läheisyydessä niin sanotussa rantapuistossa. Ravintola on hyvällä paikalla ja sieltä on näköala suoraan järvelle. Huilissa on asiakaspaikat 100:lle sisällä ja 300 asiakaspaikkaa lisää terassilla. Ravintola tarjoaa lounasta arkipäivisin ja lounasaikojen ulkopuolella ruokaa á la carte listalta. Lounasruokailuun ei tässä työssä keskitytä, sillä se kilpailee eri kohderyhmästä kuin perustettava ravintola. Ravintola tarjoaa myös kokouspalveluita saunomismahdollisuudella.

Huili tarjoaa ruokalistallaan ateriakokonaisuuden alkuruuista jälkiruokaan, profiloiden itsensä lähemmäs fine dining-ravintolaa kuin pikaruokapaikkaa. Mielenkiintoiseksi paikan tämän työn kannalta kuitenkin tekee ravintolan hampurilaisvalikoima, joka tuntuu olevan suosittu. Vierailin ravintolassa kesällä terassin ollessa vielä auki. Totesin terassille tuo-

tujen ruoka-annosten olevan noin 90% hampurilaisannoksia, kun taas sisätiloissa asiakkaat nauttivat muita annoksia. Näin ollen ravintolan terassi ja sen asiakkaat ovat tämän työn kannalta kiinnostavia.

Käynnin aikana terassilla oli verrattain hiljaista ja asiakkaita oli noin 40. Tarkkaa lukua oli vaikea pitää, sillä osa ihmisistä kävi vain juomassa jotain. Nämä henkilöt eivät pääsääntöisesti viiptyneet pitkään. Ruokailijoista kuitenkin pystyi pitämään paremmin lukua. Ruokailijoita oli noin 15 henkilöä. Suurin osa söi hampurilaisannoksen ja joi vähintään yhden annoksen olutta tai virvoitusjuomaa. Joukossa oli myös 2 lasta. Viivyin ravintolassa arviolta 30 minuuttia, jolloin nuo 15 ruokailijaa saivat ateriansa.

Hampurilaisten hinnat ravintolassa ovat 18 - 21 euron haarukassa ja juomat 5 - 15 euroa. Ruokien hinnat ovat korkeat, mutta niihin on yritetty tuoda lisäarvoa markkinoimalla esimerkiksi Angus-häränlihaa ja premium burgeria listalla. Hampurilaisannoksella ja yhdellä juomalla saadaan keskiostoksi 27 euroa. Terassilla vietetyn 30 minuutin aikana siis ruokailijoiden tuoma myynti ylittää juuri 400 euroa. Huili on avoinna kello kymmeneen saakka perjantai- ja lauantai-iltaisina.



Kuvio 10. Ravintola Huilin terassi Järvenpään rantapuistossa (kuva Juho Väänänen).

7.2 Sticky Wingers

Sticky Wingers ravintola ei sijaitse määritellyllä markkina-alueella, vaan sen ulkopuolella Tampereella. Kohde valikoitui kuitenkin benchmarking-kohteeksi mielenkiintoisen konseptinsa ja osittain sattuman takia. Ravintola profiloit itsensä siipiravintolaksi, mutta ruokalista tutkiessa on tarjonta kyllä huomattavasti laajempi. Ruokalista pitää sisällään erilaisia alkupaloja, hampurilaisia, salaatteja ja jälkiruokia. Ravintolan sisustus on tehty hyvin amerikkalaisyhenkisesti ja se toteuttaa urheilu-, erityisesti baseball-teemaa. Ravintolassa on myös useita televisioita, joista näytetään ajankohtaisia urheilutapahtumia. Kaiken kaikkeaan yleisilme on miellyttävä ja American Diner -henkinen. Ravintolan nettisivut toistavat tätä teemaa. Yrityksellä on myös toinen ravintola Oulussa.

Vierailupäivä sattui olemaan sunnuntai, ajankohta juuri aukeamisen jälkeen. Tänä selkeästi hiljaisempuna aikana ravintola piti suurimman osan tilastaan suljettuna ja asiakastilaksi oli eristetty vain noin 5 x 15 metrin tila. Tässä tilassa oli 38 asiakaspaikkaa. Ravintolassa vietetyn 40 minuutin aikana asiakkaita oli noin 20 kappaletta. Asiakkaat tilasivat silmämääräisen tarkastelun perusteella pääsääntöisesti yhden juoman ja yhden ruoka-annoksen. Juomina tilattiin olutta ja virvoitusjuomaa, ruokina hampurilaisannoksia ja kanssiipiä ranskalaisilla.

Ruoka-annosten hinnat liikkuvat 10 - 18 euron hinnoissa ja juomien hinnat ovat 5 - 9 euroa. Söin itsekin ravintolassa asioidessani ja laskuni loppusumma oli 25 euroa. Tämä summa edustaa näiden lukujen varjossa varmasti keskiostoksen summaa. Perjantai- ja lauantai-iltaisina keskiostos on luultavasti huomattavasti suurempi. Kuitenkin tänä hiljaisena sunnuntaipäivänä keskiostolla 25 euroa ravintola teki 40 minuutissa myyntiä 500 euroa. Töissä salin puolella oli kaksi henkilöä ja keittiössä samoin.



Kuvio 11. Siipiravintola Sticky Wingers Tampereella (kuva Olli Rissanen).

7.3 Ravintola Sauhu

Ravintola Sauhu Järvenpäässä markkinoi itseään Bistro & Bar profiililla. Paikka on tyylikkäästi sisustettu. Aterimet ja kattaus ovat tasokkaan näköisiä. Ravintola valmistaa annoksensa hiiligrillillä ja pyrkii käyttämään mahdollisimman paljon kotimaisia raaka-aineita. Ruokalista pitää sisällään tapas-tyylisiä naposteltavia, hiiligrillillä valmistettuja

hampurilaisia, salaatteja, kanansiipiä, pastoja sekä lisäkkeeksi erilaisia friteerattuja perunoita.

Ravintola on tiloiltaan melko pieni, eikä pysty palvelemaan suurta asiakasvirtaa. Tämän ravintola ilmoittaa jo nettisivuillaan. Tästä syystä paikka profiloit itsensä selvästi korkeatasoiseksi paikaksi, vaikka ruokalista onkin melko perinteinen bar & grill ratkaisu. Ravintola sijaitsee hieman syrjässä, vanhassa linja-autoasemassa.

Hintataso Sauhussa on pääruokien osalta 14 - 19 euroa. Erilaiset lisäkkeet ovat 4 - 6 euron hinnoissa. Alkoholittomat juomat maksavat 3 - 5 euroa, alkoholijuomien liikkuesssa noin 5 - 14 euron hinnoissa. Ravintola tarjoaa listallaan myös jälkiruokia 5 - 8 euron hintaan. Hintataso on yllättävän alhainen ottaen huomioon paikan tason.

Käydessäni Sauhussa minulla ei ollut mahdollisuutta ruokailla tai viettää siellä pitkää aikaa, mutta kuitenkin riittävästi tehdäkseen havaintoja. Paikalla oli 7 asiakasta, joilla kaikilla oli edessään ruoka-annos ja alkoholijuoma. Yhdessä pöytäseurueessa oli jaettu annos lisäkeperunoita. Tämän tiedon perusteella pystytään päättämään keskioston olevan noin 27 euron luokkaa. Luultavasti keskiosto on suurempi, sillä asiakkaista ainakin osa ottaa myös jälkiruokaa.



Kuvio 12. Ravintola Sauhu Järvenpäässä (kuva Juho Väänänen).

7.4 Cantina Viva Zapata

Viva Zapata on Järvenpäässä sijaitseva meksikolaistyylinen viiheravintola. Paikka tarjoaa myös kokous- ja saunapalveluita. Ravintola on sisustettu villinlännen tyyliin, luoden näin melko rennon ja persoonallisen fiiliksen. Zapata tarjoaa päivisin lounasta ja iltaisin á la carte ruokia. Ravintolassa on myös iso baarialue, joka tuntui olevan suosituimpi osa ravintolaa käyntipäivänä.

Ruokalistalta löytyy vaikka mitä. Lista muodostuu alkuruuista, salaateista, burgereista, wrappeista, burritoista, pizzasta, fajitaksista, grilliruuista ja jälkiruuista. Valikoima tuntuu hurjan laajalta. Ruokien hinnat alkavat alkupalalistalla 5 eurosta ja päättyvät grillilistan 30 euroon, joten myös hintahaitari on hyvin laaja. Juomien hinnat liikkuvat 4 - 10 euron haarukassa. Ruokailijoita oli paikalla vain kourallinen, mutta burritot, fajitokset ja hampurilaiset näyttivät olevan suosituimpia artikkeleita. Näiden hinnat asettuvat 15 - 20 euron väliin. Suurimmalla osalla ruokajuomana oli olut. Näin ollen keskioston summa on 25 euron paikkeilla.

Ravintola on myös yökerho ja auki kello kolmeen saakka viikonloppuisin. Paikka tarjoaa niin paljon kaikkea, että ruokatuote ei tunnu olevan pääartikkeli. Baari ja yökerhotoiminta ovat luultavammin tämän paikan tuottoisampaa osa-aluetta.



Kuvio 13. Ravintola Cantina Viva Zapata Järvenpäässä (kuva Juho Väänänen).

7.5 Ravintola Verona

Ravintola Verona Järvenpäässä edustaa tyypillistä pizza-kebab paikkaa tarjouskyltteineen pihalla. Sisustus on melko pelkistetty, eikä asiakaspaikkoja ole montaa. Ravintolassa ei myöskään ollut juurikaan syöjiä, vaan näytti siltä, että suurin osa ravintolan myynnistä tulee ulosmyynnistä. Ravintola tarjoaa kotiinkuljetuspalvelua. Asiakkaat kävivät myös noutamassa etukäteen tilaamiaan aterioita sekä odottivat tilauksiaan, jotka sitten ottivat mukaansa.

Ravintolan ruokalista on valtava. Se pitää sisällään pizzat, burritot, kebabit, salaatit, pastat, pihvit, leikkeet, grilliruuat, burgerit ja vielä muuta. Lista tuntui loputtomalta. Kuitenkin kaikki näkemäni tilaukset olivat pizzoja. Pizzojen hinnat olivat 8,50 - 11 euroa normaalkokoisina. Jos asiakas osti jonkun juoman, oli se poikkeuksetta virvoitusjuoma. Virvoitusjuomat olivat 2,50 - 5 euron hintaisia. Paikka myi miltei 100% pizzaa ja satunnaisen limsapullon, nostaan keskioston johonkin 13 euron paikkeille. Ravintola ei kilpaile samoista asiakkaista kuin perustettava yritys.



Kuvio 14. Pizza-kebab-ravintola Verona Järvenpäässä (kuva Juho Väänänen).

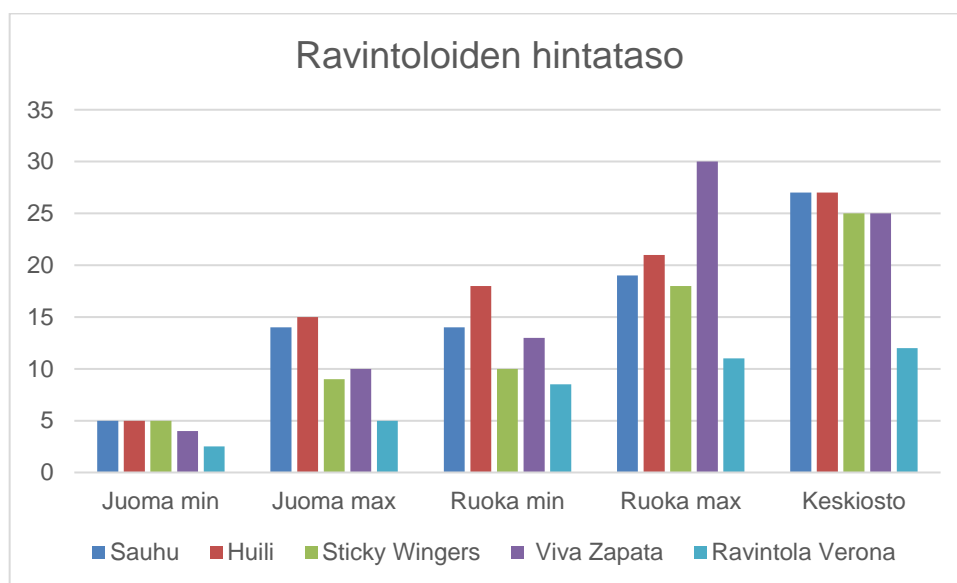
7.6 Yhteenveto Benchmarking-käynneistä

Käydyistä ravintoloista Cantina Viva Zapata oli lähimpänä perustettavan ravintolan tavoittelemaa yleistä ilmapiiriä. Tunnelma oli rento ja paikka persoonallisesti sisustettu. Tämä antoi paikalle heti tietyn omaleimaisuuden tunteen. Ravintolan toimintakonsepti sen sijaan poikkeaa suunnitellusta. Ruokalistan valtava valikoima, sauna, neuvottelutilat, yökerho ja baari – kaikki tämä monimuotoisuus jätti hyvin sekavan kuvan paikan toiminnasta.

Sticky Wingers Tampereella oli käydyistä paikoista myös hyvin mielenkiintoinen. Bar & Grill konseptin mukainen lista oli erittäin toimiva. Paikan yleinen tunnelma vain oli amerikkalaistyylisiä johtuen hieman muovinen.

Muut vierailut ravintolat kilpailevat kyllä samoista kohderyhmän asiakkaista, mutta niiden palvelukonsepti poikkeaa huomattavan paljon perustettavan ravintolan ideasta, joten tilaa markkinassa on.

Hintatasossa löytyi kolme kategoriaa. Kalleimmat annokset olivat Huilissa ja Sauhussa, joskaan ne eivät olleet merkittävästi kalliimpia kuin keskitason hintaluokan annokset. Sticky Wingers ja Viva Zapata edustivat hintatasoltaan keskitasoa, poikkeuksena Zapatan eräs grilliannos, joka oli kaikkien ravintoloiden kallein annos. Ravintola Verona oli selkeästi tutkituista ravintoloista edullisin. Veronaa ei voida laskea kuuluvaksi samaan markkinaan sen merkittävän ulosmyyntiosuuden takia.



Kuvio 15. Ravintoloiden hintataso pääruokien mukaan ja keskiosto euroina.

Keskiostot olivat Ravintola Veronaa lukuun ottamatta hyvin lähellä toisiaan ja ne on arvioitu yhden ihmisen keskivertokäynnin mukaan.

8 Tulokset

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tehdä markkina-, ja kilpailija-analyysi perustettavalle Bar & Grill tyylliselle ravintolalle. Työssä käytettiin yleisesti tunnettuja strategiatyökaluja sekä sovellettua osaamista. Tavoitteena oli saada selkeä kuva Koillis-Uudenmaan potentiaalista ja kilpailijatilanteesta. Työn toisena osa-alueena keskityttiin tutkimaan ravintola-alan tämän hetkistä tilaa ja tulevaisuuden näkymiä. Tällä pyrittiin saamaan tarkempi käsitys tulevasta. Kolmanneksi tehtiin käytännön kenttätutkimusta benchmark-tutkimuksen muodossa. Näillä benchmarking-käynneillä tutustuttiin kilpailijoiden toimintaan ja selvitettiin kilpailijoiden toiminnan avainlukuja.

Asiakaspotentiaalin tutkimisessa käytettiin kahta lähestymistapaa. Ensimmäiseksi tutkittiin potentiaalia maantieteellisestä näkökulmasta ja selvitettiin niiden tekijöiden avulla eri asutusalueiden vahvuudet ja heikkoudet. Tässä otettiin huomioon perusmaantieteellisten seikkojen, kuten etäisyyden lisäksi liikenneyhteyksien toimivuus sekä tieverkoston toimivuus. Tämän maantieteellisen osa-alueen lopputulemana voidaan todeta Järvenpään itsessään tuottavan suurimman potentiaalin liiketoiminnalle. Seuraavaksi tärkeimmän vaikutuksen teki junayhteyden löytyminen paikkakunnalta. Radanvarsikunnat muodostavat seuraavaksi merkittävimmän potentiaalin, muiden kuntien merkityksen jäädessä selkeästi vaatimattomammaksi. Järvenpää, Hyvinkää ja Kerava ovat todelliset potentiaaliset alueet perustettavalle ravintolalle. Näissä kunnissa yksinään asuu 71 570 kohderyhmään kuuluvaa asukasta. Maantiellisellä alueella potentiaalia on riittävästi.

Demografisesta näkökulmasta tutkittiin määritellyn markkina-alueen kuntien väestörakenne yksitellen. Lähdemateriaalina tutkimuksen tässä osassa käytettiin Tilastokeskuksen tuottamia tilastoja. Kohderyhmäksi määriteltiin alueen kaikki 18 - 55 -vuotiaat asukkaat, joita kansallisen keskiarvon mukaan on 47,11% väestöstä. Potentiaalin määrää laskettaessa eri kunnille annettiin erilaiset painotukset riippuen maantieteellisen analyysin tuloksista. Tällä painotetulla potentiaaliarviolla saatiin tulokseksi 80 653 potentiaalista asiakasta. Tämä luku on hyvin rohkaiseva ja puhuu selkeästi liiketoiminnan aloittamisen puolesta. Demografisesti markkina-alueella on riittävästi kohderyhmään kuuluvia asukkaita.

Ravintola-ala on yksi kilpailluimmista aloista. Jotta liiketoiminta olisi kannattavaa, on löydettävä markkinasta uusi alue tai luotava sellainen palvelu, jota kukaan muu ei vielä

tuota. SWOT-analyysin valossa tällainen mahdollisuus on samalla heikkous. Valitettavasti kaikki on kopioitavissa, eikä ruokatuotteelle ole mahdollista saada minkäänlaista tuotesuojaa. Jotta liiketoiminta tällä alalla olisi menestyvä, pitää asiakaskokemuksen olla erinomainen. Ravintoläkäynnin tulee siis tuottaa asiakkaalle kokemus, joka puhuttelee häntä tunnetasolla. Palvelun ja tunnelman tulee olla hyvin ainutlaatuinen, jotta kilpailijoista pystytään erottumaan. Syvälinen kilpailun tuntemus ja ymmärrys on avainasemassa, jotta tämän kaltaisen kokemuksen pystyy tuottamaan. Markkinassa tapahtuviin muutoksiin on reagoitava nopeasti ja joustavasti.

Tämän tapainen toimintatapa tulee siis iskostaa jo yrityksen missioon ja visioon. Niiden tulee olla riittävän joustavat, jotta nopeat muutokset ovat mahdollisia. Lisäksi pitää löytyä henkistä kanttia muuttaa näitä, mikäli todetaan etteivät nykyiset arvot ja tavoitteet toimi.

Yrityksen missio voisi olla: "Tarjoilemme maukasta ruokaa rennossa ilmapiirissä, jossa ihmiset voivat nauttia toistensa seurasta. Konseptimme on markkina-alueellamme ennennäkemätön". Tämä antaa liikkumavaraa kaikkiin suuntiin, kuitenkin muuttamatta yrityksen olemassaolon syytä.

Visio eli tulevaisuuden tahtotila kannattaa myös asettaa realistiselle tasolle ja tarvittaessa muuttaa kunnianhimoisemmaksi. Perustettavan ravintolan viisivuotisvisio olisi: "Saavutamme vakaan aseman markkina-alueen toimijana ja saavutamme erinomaisen maineen asiakkaittemme keskuudessa".

Strateginen tutkimus osoittaa, että markkinassa on tyhjä alue, jossa suunnitellun kaltaista liiketoimintaa ei markkina-alueella vielä ole. Tuotevalikoiman, miljöö ja aukioloaikojen yhdistelmä avaa konseptille oman markkinansa sinisen meren strategian mukaisesti. Kuuden reitin mallin mukaiset reitit 3 ja 4 tarjoavat juuri oikeat lähtökohdat ja kanavat sijoittua markkinaan ja miettiä liiketoiminnan ydintä. Erityisesti aukioloaikojen merkitys viikonloppuisin on tärkeässä osassa markkinaan asemoitumisessa. Liiketoiminnan aloittaminen on aina riskialtis toimenpide, mutta strategisella suunnittelulla riskejä voidaan minimoida.

Pestel-analyysissä tarkastellaan liiketoiminnan toimintaympäristöä melko suurella tasolla. Suunnitellun liiketoiminnan ollessa hyvinkin paikallista, ei ole tarpeen tarkastella mitään kansainvälisellä tasolla. Paikallisen lainsäädännön ja määräysten noudattaminen riittää. Maantieteellinen ja demografinen tutkimus voidaan periaatteessa sisällyttää

osaksi pestel-analyysiä. Tämän analyysin valossa on myös syytä huomioida liiketoiminnan näyttäytyminen sosiaalisesti hyväksyttävänä tämän hetken arvojen valossa. Ympäristön suojeleminen on tänä päivänä yksi tärkeimmistä vaikuttimista sekä yritysten että kuluttajien päätöksenteossa. Tästä syystä liiketoiminnan on täytettävä vallitsevat moraaliset käsitykset ja toiminnan pitää olla riittävän läpinäkyvä. Kaikki tämä on toteutettavissa eettisillä valinnoilla tuotantoketjuja ja yhteistyökumppaneita valitessa.

Kuten edellä mainittiin, SWOT-analyysi tuottaa ristiriitaisia tuloksia. Vahvuudet muuttuvat hyvin nopeasti heikkouksiksi ja mahdollisuudet uhiksi. Analyysin on tarkoitus olla hyvin käytännönläheinen, tuottaen konkreettista tietoa päätöksenteon tueksi. Näillä päätelmissä toiminnan reaktioherkkyyden merkitys kasvaa entisestään. Missio, visio ja strategia eivät saa olla liian jäykkiä, jotta muutokset pystytään toteuttamaan nopeasti. Nämä tekijät tulee myös iskostaa yrityksen toimintakulttuuriin ja antaa työntekijöille tarpeeksi valtaa tehdä itsenäisiä päätöksiä.

Benchmarking-käynneillä saatiin arvokasta ja ajantasaista tietoa kilpailijoiden keskios-tosta ja myynnistä. Näitä tietoja vasten pystyttiin arvioimaan myös perustettavan liiketoi-minnan mahdollisuuksia, kun ne yhdistettiin potentiaali-analyysin tuloksiin. Teoreettisella 121 asiakasta päivässä arviolla ja benchmark-analyysin 26 euron keskios-tolla saadaan päivän myynniksi 3146 euroa. Tämä kerrottuna 20 aukiolopäivällä saadaan 62 920 eu-ron teoreettinen kuukausittainen myynti. Tämä on tutkimusongelman kannalta positiivi-nen tulos. Teoreettinen myynti riittää liiketoiminnan ylläpitämiseen.

Asiakasanalyysi on kriittisessä asemassa liiketoiminnan kannattavuuden suhteen. Asia-kastuntemus on ainoa tapa saada palautetta, jonka perusteella kehittää liiketoimintaa. Teoreettisen tutkimuksen valossa tämä on asia, johon tulee keskittää resursseja. Yksi-löiden kriteerit päätöksenteossa vaihtelevat, joten asiakastytyväisyyden mittaaminen on pakollista tehokkaan reaktionopeuden takaamiseksi. Nykypäivänä palautteiden kerää-minen ja asiakastytyväisyyden mittaaminen on hyvin helppoa erilaisten teknisten rat-kaisujen ansiosta. Liiketoimintaa perustettaessa tämä on huomioitava jo perustamisvai-heessa. Moderni teknologia voi olla myös positiivinen tekijä asiakaskokemuksessa.

Toimialan suhdanteita tutkittaessa käytettiin alan kattojärjestöjen ja Elinkeinoelämän Keskusliiton tuottamia julkaisuja. Julkaisut käsittelivät ravintola-alan suhdanteita ja yleistä talouden tilaa Suomessa.

Tilastoja tutkittaessa esiin nousi selkeä korrelaatio yleisen taloustilanteen ja ravintola-alan suhdanteiden välillä. Tästä voidaan päätellä ihmisten kuluttavan rahaa ravintolapalveluihin suorassa suhteessa talouden suhdanteiden kanssa. Ihmisten luottamus talouteen vaikuttaa myös heidän ostokäyttäytymiseensä. Perustettavan ravintolan voidaan todeta sijaitsevan tässä suhteessa otollisella maantieteellisellä alueella, koska ihmisten luotto talouteen on markkina-alueella korkein koko Suomessa. Myös kohderyhmään kuuluva ikäryhmä luotti talouteen kaikista voimakkaimmin. Tämä on positiivinen signaali liiketoiminnan perustamista mietittäessä. Ennusteiden laatiminen on todella vaikeaa, mutta toiminnan aloittaminen tulisi pystyä ajoittamaan noususuhdanteeseen, jolloin liiketoiminnan saaminen vakaaksi on helpompaa. Alun vaikeudet ja rahoitukselliset haasteet kannattaa kohdata mahdollisimman myönteisessä taloustilanteessa, varsinkin kun huomioidaan palveluntuottamisen kulurakenteen kasvu. Kuitenkin suhdanteiden tutkimus tuottaa positiivisen tuloksen

Jotta yritystoiminta pystyy jatkumaan pitkään, on sen oltava luonnollisesti kannattavaa. Tämän tilan saavuttamiseen ei riitä, että pelkästään taloudellinen puoli on positiivinen. On kiinnitettävä erityistä huomiota johtamiseen ja henkilökunnan hyvinvointiin. Hyvinvoiva ja motivoitunut työntekijä, joka tietää mitä ja miksi tekee asioita, on yrityksen suurimpia voimavaroja. Varsinkin palveluammattissa työntekijät ovat yrityksen kasvot ja myös niiden pitää olla positiiviset. Tulokset ovat suurimmalta osalta rohkaisevia ja indikoivat positiivisesti liiketoiminnan aloittamisen puolesta.

9 Pohdinta

Yrittäjyys on aina riskialtis uravalinta. Onnistumisen ja epäonnistumisen raja voi olla hiuksenhieno, eikä se välttämättä ole kiinni omista valinnoista. Tarkalla suunnittelulla ja strategisilla valinnoilla on kuitenkin mahdollista minimoida näitä riskejä huomattavasti. Jos kuitenkin sattuisi yrittäjänä epäonnistumaan, ei sekään silti ole kuolemanvakava paikka.

Henkilökohtaisten havaintojen perusteella olen tullut siihen päätelmään, että Järvenpäästä puuttuu tietynlainen ravintola. Paikka, joka ei ole pikaruokala, mutta ei liian kankeakaan. Paikka, johon voi tulla perheen tai ystävien kanssa viettämään aikaa ja nauttimaan kiireettömästä yhdessäolon hetkestä. Hintataso ravintolassa pitäisi olla riittävän edullinen, jotta mahdollisimman moni voisi tulla palvelusta nauttimaan.

Tavoitteena oli saada selkeä kuva vallitsevasta kilpailutilanteesta ja syventyä alan tilaan kokonaisuutena. Tarkoituksena oli selkeiden numeraalisten arvojen kautta saada yksiselitteinen vastaus liiketoiminnan mahdollisuudelle puolesta tai vastaan. Työssä ei tehty varsinaista liiketoimintasuunnitelmaa, mutta se tarjoaa hyvän pohjan päätökselle, kannattaako sellaista alkaa edes tehdä. Lisäksi osia tästä työstä voi hyödyntää varsinaisen liiketoimintasuunnitelman laatimisessa. Tämä työ toimii myös tärkeänä apuvälineenä liiketoiminnan käynnistämiseen liittyvissä tilanteissa, kuten starttiraha- ja lainahakemuksissa.

Ala on toki hyvin kilpailtu ja markkina-alueella on satoja ravintoloita. Pelkästään Järvenpäässä toimii useita laadukkaita ravintoloita. Kuitenkin oikeanlaisella konseptoinnilla on mahdollista löytää tilaa markkinasta. Tämä tulee tehdä sekä tuotevalikoiman että kokemuspohjaisen elämyksen avulla.

Järvenpää aktiivisena kulttuurikaupunkina vetää automaattisesti ihmisiä ympäröivistä kunnista. Kaupungissa järjestetään suuria festivaaleja, teatteria, konsertteja sekä katu-tapahtumia, jolloin keskustan alue täyttyy ihmisistä. Hyvä liikepaikka on avainasemassa, kun suunnitellaan ravintolatoiminnan aloittamista. Vaikka keskusta on hyvin pieni ja kävellen pääsee joka paikkaan muutamassa minuutissa, on järkeviä liikepaikkoja silti vain muutama, mikäli halutaan maksimoida asiakasvirta. Liikepaikan pitää olla sellainen, että asiakkaat saadaan paikalle myös hetken mielijohteesta.

Tehdyt kilpailija-analyysit ja benchmarking-käynnit ovat tärkeässä roolissa, kun mietitään liiketoiminnan asemointia markkinaan. Näiden kautta saatu tieto tukee sitä käsitystä, että markkinassa on tilaa uudelle toimijalle. Kuuden reitin teoriaa tutkimalla käy selkeästi ilmi ne seikat, jotka mahdollistavat liiketoiminnan vallitsevassa toimintaympäristössä.

Demografinen ja maantieteellinen analyysi osoittivat, että alueella on potentiaalia yhden suuremman kaupungin verran. Potentiaalia on karkeasti saman verran kuin Tampereella. Maantieteellisesti väestö on hajautunut toki suuremmalle alueelle, joka aiheuttaa omat haasteensa. Järvenpään aktiivinen kaupunkikulttuuri ja useat vuosittaiset tapahtumat ovat hyviä vetovoimatekijöitä, joilla on asiaan positiivinen vaikutus.

Tutkimuksen tulokset rohkaisevat miettimään liiketoiminnan perustamista yhä vakavammin. Tiedon etsiminen sujui helposti. Kirjalliset julkaisut toimivat hyvinä teorialähteinä, lisäksi sähköiset julkaisut ja tilastot antoivat helposti ajantasaista tietoa.

Opinnäytetyön aihe oli kirjoittajan oma idea, eikä tullut toimeksiantona. Idea ravintolasta on pyörinyt mielessäni jo useamman vuoden, joten aiheen valitseminen oli helppoa. Tämän työn aikana olen pystynyt tarkastelemaan ideaani kriittisesti ja jalostamaan sitä työn edetessä. Tämä on antanut minulle lisää tarmoa lähteä suunnittelemaan asiaa eteenpäin.

10 Jatkotutkimukset ja tämän tutkimuksen haasteet

Tutkimuksen tekijällä ei ole käytännön kokemusta ravintola-alalta. Näin ollen tutkimus toteutettiin vailla syvällistä ymmärrystä allaan vaikuttavista muuttujista, puhtaasti analyyttisin keinoin. Alan syvällisempi osaaminen olisi auttanut rajaamaan tietoa tarkemmin ja tuottamaan tarkempia tuloksia.

Demografisessa osassa kohderyhmää ei tutkittu kovin syvällisesti sosioekonomisella tasolla. Tämä seikka tuotti näin ollen oletettavasti liian optimistisen kuvan kokonaispotentiaalın määrästä. Ääripäät sosioekonomisessa statuksessa eivät kuuluneet perustettavan liiketoiminnan kohderyhmään, joten niiden määrän vaikutus tutkimuksen tulokseen jäi selvittämättä. Voidaan kuitenkin olettaa näiden ryhmien vaikutuksen olevan marginaalinen ja tutkimuksen tuloksen kannalta painoarvoltaan pieni.

Jatkotutkimuksissa olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin ihmisten kulutustottumuksia, tarpeita ja haluja liittyen ravintola-alaan. Sosiaalisen median kautta toteutettu kohdennettu kysely antaisi tarkkaa tietoa ja auttaisi asemoimaan liiketoiminnan paremmin valitsevaan markkinaan. Tässä tutkimuksessa taustalla vaikuttava liiketoimintakonsepti perustuu suurilta osin kirjoittajan subjektiiviseen näkemykseen. Tälle näkemykselle on saatava tukevia signaaleita kohderyhmältä, jotta liiketoimintaa kannattaa aloittaa.

Lähteet

Ahonen Jouni, Koskinen Topi, Romero Tomás 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen, 5. uudistettu painos. Restamark Oy, Helsinki.

Chan Kim W., Mauborgne Renée 2005. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing Corporation, Boston.

Chan Kim W., Mauborgne Renée 2017. Uusi sininen meri, Rohkeus kasvaa, englanninkielinen alkuperäisteos: Blue Ocean Shift-Beyond Competing. Alma Talent Oy, Helsinki.

EK. Suhdannebarometri 2019, lokakuu 2019.
<https://ek.fi/wp-content/uploads/SB-lokakuu-2019-1.pdf>. Luettu 25.11.2019.

Fonecta 2019. Yrityshaku.
www.fonecta.fi.

Hakanen Matti 2004. PK-yrityksen strategiatyö. Multikustannus, Helsinki.

Heikkilä Pekka, Viljanen Risto 2000. Yritystoiminta hotelli- ravintola- ja matkailualalla, 4. uudistettu painos. Vimark Oy, Espoo.

Holopainen Tuulikki 2019. Yrityksen perustamisopas 2019, 28. uusitettu painos. Asiatieto Oy ja tekijä, Hyvinkää.

Hulkko Pekka, Passoja Soile, Piira Timo, Vuoristo Kai-Veikko 1998. Yrityksen toimintaympäristöt, 3. uudistettu painos. WSOY, Helsinki.

Ilmoniemi Maija, Järvensivu Petri, Kyläkallio Kalle, Parantainen Jari, Siikavuo Juha 2009. Uuden yrittäjän käsikirja. Talentum Media Oy ja tekijät, Helsinki.

Kuntaliitto 2019. Kuntien pinta-alat ja asukastiheydet
<https://www.kuntaliitto.fi/tilastot-ja-julkaisut/kaupunkien-ja-kuntien-lukumaarat-ja-vaestotiedot/kuntien-pinta-alat-ja-asukastiheydet>. Luettu 27.11.2019.

Lindroos Jan-Erik, Lohivesi Kari 2010. Onnistu strategiassa. WSOYpro, Helsinki
Lotti Leila 2001. Tehokas markkina-analyysi. WSOY, Helsinki.

Maanmittauslaitos 2019. Pinta-alat kunnittain.
<https://www.maanmittauslaitos.fi/tietoa-maanmittauslaitoksesta/organisaatio/tilastot#Pinta-alat-kunnittain>. Luettu 27.11.2019.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry 2019. Alan näkymät 2/2019
https://www.mara.fi/media/toimiala/alan-nakymat-2_2019.pdf. Luettu 26.11.2019.

Rissanen Tapio 2007. Kilpailu markkinoilla-Miten kohdata-Miten selvitä. Kustannusyhtiö Pohjantähti, Jyväskylä.

Tilastokeskus 2018a. Suomen virallinen tilasto (SVT). Väestörakenne.
<http://www.stat.fi/til/vaerak/>. Luettu 26.11.2019.

Tilastokeskus 2018b. Suomen virallinen tilasto (SVT). Kuntien väestö ja ikärakenne.
<http://www.stat.fi/til/vaerak/>. Luettu 26.11.2019.

Tilastokeskus 2019. Kuluttajien luottamus lokakuu 2019
https://www.stat.fi/til/kbar/2019/10/kbar_2019_10_2019-10-28_tie_001_fi.html.
Luettu 25.11.2019.

Tuominen Kari 2016. Introducing Benchmarking. Oy Benchmarking Ltd, Turku.

VR 2019. Aikatauluhaku.
<https://www.vr.fi/cs/vr/fi/aikatauluhaku>.