

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Ruoka- ja ravintolapalvelut

2011

Anniina Ranne

TURUN RUOKARAVINTOLOIDEN KILPAILUKENTTÄ

– itsenäisten ravintoloiden näkökulmia



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Anniina Ranne

TURUN RUOKARAVINTOLOIDEN KILPAILUEDUT

Turun ravintolatarjonta on laaja, sillä ravintoloita on asukkaita kohden suhteellisesti enemmän kuin Suomen muissa kaupungeissa. Turun Osuuskaupalla on merkittävä rooli Turun ravintolakentässä sen markkinaosuuden ollessa 20%.

Turun Osuuskauppaan kuuluvilla ravintoloilla on takanaan suuri ja vahva ketju, millä on merkittävä rooli ravintoloiden kilpailukyyn kannalta. Ketjuuntumisen hyötyinä ovat usein pitkän tähtäimen suunnitelmat, mahdollisuudet suuriin investointeihin ja markkinointi. Yksityisten, pienten ravintoloiden johtajien aika kuluu usein päivittäisiin töihin, jolloin ravintolan kehittäminen kärsii. Opinnäytetyössäni esitellään markkinointimixin avulla eri kilpailukyvykkyteen vaikuttavia tekijöitä, mitkä ovat päteviä sekä ketju- että yksityisillä ravintoloilla.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kilpailuetujen eroja yksityisten ja ketjuravintoloiden välillä. Menetelmänä käytettiin yksityisten ravintoloiden johtohenkilökunnalle suunnattua kyselyä. Tulokset vahvistivat käsitystä suurten ketjuravintoloiden kilpailueduista. Tuloksista voidaan myös päätellä pääomalla olevan erittäin suuri merkitys ravintolan kilpailueduissa. Yksityisten ravintoloiden tärkein kilpailuetu on yksilöllisyys. Sen sijaan markkinoinnissa, brändäyksessä ja standardoinnissa koettiin olevan parantamisen varaa. Näistä kaikki vaativat suurempia investointeja.

ASIASANAT:

kilpailuetu, kilpailukyky, ravintolat

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Food and restaurant business

2011 | 32

Annika Karppelin

Anniina Ranne

COMPETITIVE ADVANTAGES OF THE RESTAURANTS IN TURKU

Turku has an extensive restaurant offering. There are more restaurants per capita than in other cities in Finland. Turun Osuuskauppa has a significant share of the restaurants i.e. a 20 percent share.

The restaurants belonging to Turun Osuuskauppa have a great and strong organization behind them, which plays a significant role as it comes to competitiveness. Long term decisions, opportunities for large investments and marketing are handled better in big organizations. In small privately owned restaurants, the manager's time usually goes to running everyday business, while developing the restaurant suffers. The present bachelor's thesis introduces different competitive advantages with the help of marketingmix.

The study aimed at exploring differences in the competitive advantages between small restaurants and restaurants belonging to a bigger organization. A questionnaire which was sent to the managers of small restaurants gave answers which show that the competitive advantages of large organizations are true. In addition the results also show that the capital available is an important factor influencing the competitiveness. The most important competitive advantage of small restaurants is their individual character. Marketing, standards and the brand are things which should be improved according to the managers. All of these need large investments.

KEYWORDS:

competitiveness, competitive advantage, restaurants

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 RAVINTOLA-ALAN KEHITYS JA TURUN RAVINTOLAKENTTÄ	7
3 KETJUUNTUMINEN	11
3.1 Ketjuuntumisen hyödyt	11
3.2 Ketjuuntumisen haitat	12
3.3 Ketjuravintolat asiakkaan kokemana	13
4 RAVINTOLOIDEN KILPAILUKYKY	14
4.1 Ravintoloiden kilpailuetuja – Kotlerin 4P-malli	15
4.2 Sinisen meren strategia ja differointi	23
5 ASIAKKAAN ODOTUKSET JA KÄYTTÄYTYMINEN	24
6 KYSELY TURKULAISTEN RAVINTOLOIDEN JOHTOHENKILÖKUNNALLE	25
7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	30
LÄHTEET	32

KUVAT

Kuva 1. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan jalostusarvon jakautuminen maakunnittain 2009 (Tilastotutkimuskeskus).	7
Kuva 2. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tuottavuus vuosina 2006-2009 (Tilastotutkimuskeskus).	8
Kuva 3. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan henkilöstön määrä vuosina 2006-2009 (Tilastotutkimuskeskus).	9
Kuva 4. Majoitus- ja ravitsemisalalan yritysten strateginen kilpailukyky (Heikkinen, 2004, 91).	14
Kuva 5. 4P-malli (Kotler, 1999, 131).	15
Kuva 6. Hinnan määrittämisen vaiheet (Kotler, 1997, ks. Ylikoski, 1999, 260).	16
Kuva 7. Kuluttajan (asiakkaan) kulutuspäätökseen vaikuttavat tekijät (Laitinen, 2007, 106).	17
Kuva 8. Asiakkaan hintakäsityksen syntyminen (Laitinen, 2007, 228).	18
Kuva 9. Esimerkkejä markkinointiviestinnän työkaluista (Kotler, 1999, 144).	19
Kuva 10. Yhdeksän syytä käyttää menekinedistämiskeinoja ravintolapalvelujen markkinoinnissa (Powers, 1990, ks. Ylikoski, 1999, 293).	20

KUVIOT

Kuvio 1. Ravintolan kilpailuedut.	26
Kuvio 2. Asiat joissa parannettavaa.	27
Kuvio 3. Asiakkaiden valintakriteerit.	28

1 JOHDANTO

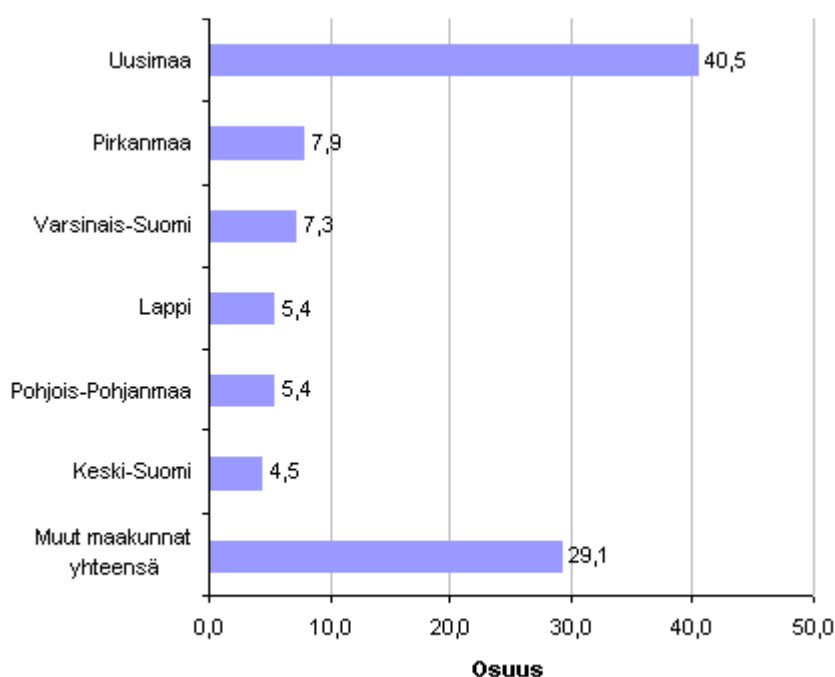
Kilpailijoiden määrä ravintola-alalla on kasvanut, ja paikoitellen tarjonta ylittää kysynnän. Kilpailija ei enää tarkoita ainoastaan samalla konseptilla toimivaa, tai samoista asiakkaista kiinnostunutta yritystä, vaan kilpailijoiksi voidaan laskea kaikki yritykset, jotka tarjoavat ihmisille vapaa-ajan aktiviteetteja. Matkustamisesta on tullut sosiaalisesti hyväksyttävämpää ja ihmiset liikkuvat yhä enemmän sekä vapaa- että työaikana. Myös rahan kulutus on muuttunut, ja sitä ollaankin valmiita käyttämään enenevässä määrin elämästä nauttimiseen.

Turussa ravintolatarjonta on laaja suhteessa asiakasmäärään, joten ravintoloiden johtajien on vääjäämättä huolehdittava ravintolansa kilpailukyvyistä. Myös valtakunnallisesti ravintola-ala on hyvin epävakaa, jolloin jokaisen ravintolan tulee tehdä töitä vanhojen asiakkaiden pitämiseksi ja uusien hankkimiseksi. Tässä opinnäytetyössä esittelen kilpailukeinoja markkinointimixin avulla unohtamatta asiakasnäkökulmaa. Halusin selvittää miten eri organisaatorakenteet vaikuttavat ravintoloiden kilpailukykyyn, koska erilaisia organisaatorakenteita löytyy ravintoloilta perheyrityksistä suuriin ketjuihin. Rajasin ketjuravintoloiksi TOK:in ravintolat, koska niiden markkinaosuus on jopa 20% Turun ravintolapainoista. Kaikki ravintolat, joita työssäni käsittelen, ovat A-oikeuksilla varustettuja ruokaravintoloita, lukuun ottamatta etnisiä ravintoloita. Ne sijaitsevat Turun keskustassa. Yksityisiksi ravintoloiksi työssäni katson kaikki ravintolat, jotka eivät kuulu S-ryhmään tai Resteliin.

Menetelmäksi valitsin lyhyen kyselyn eri yksityisille ravintoloille, jonka tarkoituksena oli kartoittaa heidän kilpailuetujaan ja kilpailukykyään TOK:a vastaan.

2 RAVINTOLA-ALAN KEHITYS JA TURUN RAVINTOLAKENTTÄ

Jalostusarvo kuvaa yrityksen palveluilleen tuottamaa lisäarvoa, joka saadaan laskemalla yhteen henkilöstökulut ja käyttökate (Kauppalehti 2011). Vuonna 2009 koko maan jalostusarvosta 40,5 % kertyi Uudeltamaalta Varsinais-Suomen osuuden ollessa 7.3 %.

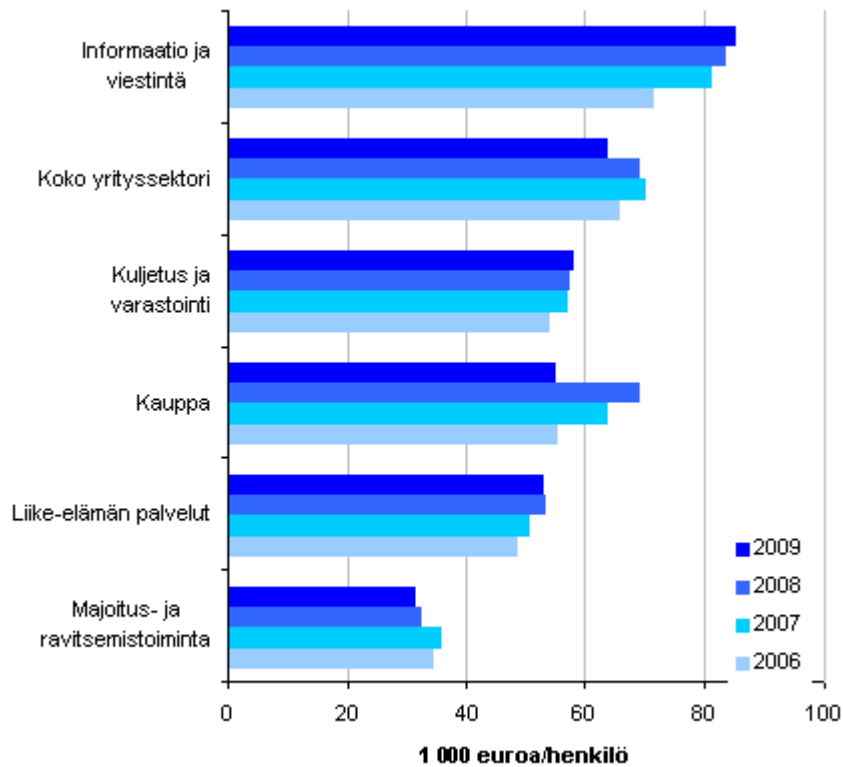


Kuva 1. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan jalostusarvon jakautuminen maakunnittain 2009 (Tilastotutkimuskeskus).

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry:n teettämän tutkimuksen mukaan ravintoloiden myynti on lähtenyt viime vuoden lopulla taas pienoiseen nousuun kahden synkän vuoden jälkeen. Arvonlisäveroalennuksen jälkeen anniskeluravintoloiden myynti nousi hieman alle viisi prosenttia. Ruokaa myytiin määrällisesti n. 7% enemmän kuin viime vuonna, ja alkoholia 1,5%. Matkailu- ja Ravintolapalvelut uskovat kuitenkin myynnin kasvun hidastuvan, ellei peräti laskevan loppuvuodesta. Myös TOK:n toimialajohtaja Mikko Eskelinen on huomannut muutok-

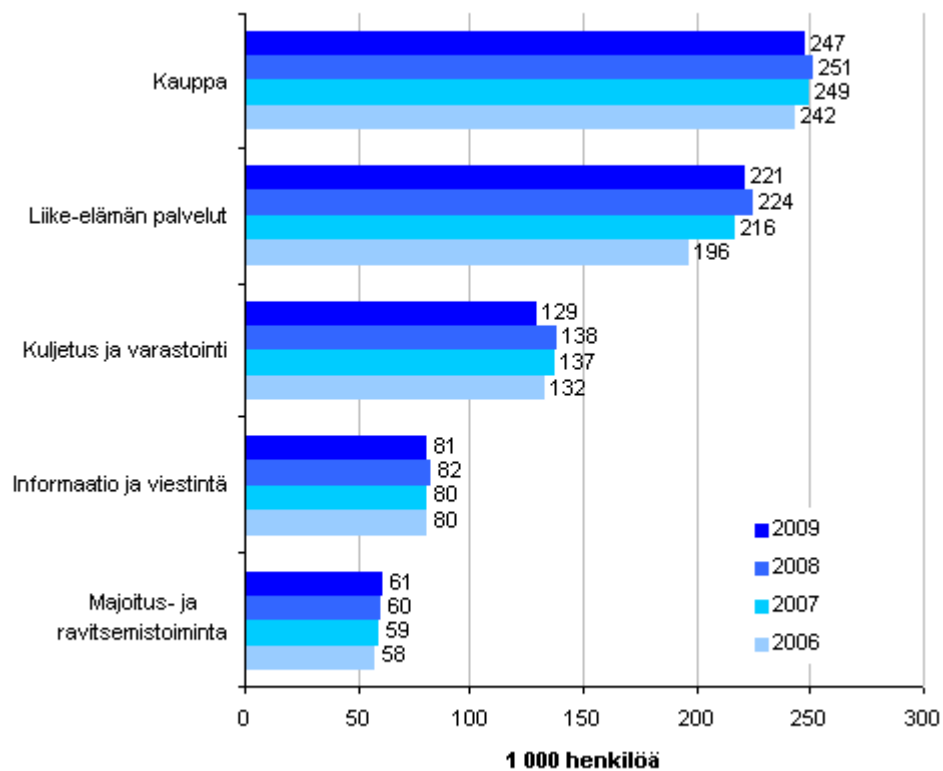
sen. Kulttuuripääkaupunki-titteli on tuonut ravintoloihin lisää asiakkaita ja tämän vuoden tammikuu ei ollutkaan yhtä hiljainen, kuin mihin on totuttu. (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa Ry, Enkvist, 2011, Vehmainen, 2011.)

Tilastokeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan majoitus- ja ravitsemistoiminnan tuottavuus on ollut laskussa vuodesta 2007 vuoteen 2009.



Kuva 2. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan tuottavuus vuosina 2006-2009 (Tilastotutkimuskeskus).

Osasyönsä tuottavuuden laskuun on varmasti sillä, että henkilökunnan määrä majoitus- ja ravitsemusalalla on jatkuvassa hienoisessa nousussa. Työajan mitaus kuuluu olennaisesti ravintoloissa mitattaviin asioihin. Asiakkaista on tullut yhä laatutietoisempia, ja he osaavat vaatia laadukasta ja hyvää palvelua. Palvelun laatua voidaan parantaa muun muassa huolehtimalla, että asiakaspalvelijoita on riittävästi. Myös muussa työssä tehdyt ylimääräiset työtunnit vaikuttavat epäsuorasti laatuun, esimerkiksi siivoamiseen ja tuotekehitykseen kulutettu ai-



ka.

Kuva 3. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan henkilöstön määrä vuosina 2006-2009 (Tilastotutkimuskeskus).

Turussa kilpailu ravintoloiden välillä on kovaa, ja Turussa onkin ravintoloita asukkaita kohden suhteellisesti enemmän kuin Suomen muissa kaupungeissa. Tammi- kesäkuussa 2010 Turussa oli 282 kpl A- ja B-ravintoloita. Koko maassa vastaavia ravintoloita oli 6086 kpl, jolloin Turun osuus Suomen ravintoloista oli n. 4,6%. Myynti asiakaspaikkaa kohden Turulla oli 166 euroa koko maan luvun ollessa 176 euroa. Turun Osuuskaupan toimialajohtaja Mikko Eskelinen epäilee yliopistokaupunki-maineen ja alhaisten vuokrahintojen olevan pääsyinä Turun

laajaan ravintolavalikoimaan. Myös TOK on Eskelisen mukaan vuosien varrella lisännyt ravintoloidensa määrää, mutta markkinaosuus, n. 20%, on siitä huolimatta pysynyt melko samana. (Mara Ry, Enkvist, 2011, Vehmainen, 2011.)

Turun ravintolamaailmaa on myös tänä vuonna noteerattu ”bistrotyyppiseksi, matalan kynnyksen ja hyvän, mutkattoman ruoan kaupungiksi” Viisi-tähteä-lehdessä. Viisi tähteä-lehti järjesti Suomen 20 parhaasta ravintolasta jälleen Valtakunnallisen äänestyksen, jossa ääniä olivat antamassa ravintola-alan ammattilaiset. Peräti neljä turkulaista ravintolaa pääsi listalle: Mami, Sergio's, Smör ja Herman. (Yle.fi 2011.)

Turun Osuuskauppa on toiminut Varsinais-Suomessa jo 110 vuotta. TOK:in toimintaperiaatteena on tuottaa palveluja ja etuja jäsenomistajilleen, joita sillä on tällä hetkellä 119 600 (Turun Osuuskaupan Internet-sivut). Turun Osuuskaupan Internet- sivujen hakukoneella pelkästään Turun kaupungista löytyy 10 toimipaikkaa hakusanalla kahvilat ja ravintolat.

3 KETJUUNTUMINEN

3.1 Ketjuuntumisen hyödyt

Ketjuilla on keskitetyt johtamisfilosofiat ja pitkän tähtäimen yhdenmukaiset suunnitelmat, joilla saavutetaan yhdenmukainen strategia, säästetään aikaa ja valvotaan mahdollisuuksia ja uhkia (Hukka 2005, 11, 35). Pienyritysten strategiat ovat usein epäsystemaattisia, ja johdon aika kuluukin jokapäiväisten asioiden hoitoon, jolloin yrityksen kriittinen arviointi ja uudistaminen kärsivät (Anttila & Fogelholm, 1999, 10). Ketjuuntuminen tuo mukanaan paljon taloudellisia hyötyjä. Niitä saavutetaan monin eri keinoin, joista yksi tärkeä on ostojen ja palvelujen keskittäminen. Ostot saadaan edullisemmin, kun kyseessä ovat suuret, usean eri ravintolan yhteiset ostosopimukset. Kun kyseessä on suuri ketju, sillä on jopa mahdollisuus omaan tukkutoimintaan, mikä lisää kannattavuutta huomattavasti. Muita keskitettäviä palveluita ovat muun muassa tietojenkäsittely, markkinointi, koulutus ja neuvontapalvelut. (Hukka 2005, 11, 35.)

Ketjuyrityksissä tietotaitoa pystytään kohentamaan yhteisillä neuvontapalveluilla ja koulutuksilla. Jakamalla ja vertailemalla tietoa muiden samaan ketjuun kuuluvien ravintoloiden kanssa saavutetaan parempi tietotaito. (Hukka 2005, 11, 35.) Koulutuksilla on suuri merkitys yrityksen kilpailukyvykkyyden kannalta, sillä ne sekä motivoivat, että valmentavat henkilökuntaa. Pienet yritykset jättävät usein koulutukset kokonaan pois, vedoten resurssien puutteisiin.

Suureen ketjuun kuuluva pieni ravintola hyötyy organisaatiomuodostaan markkinoinnissa monella tavalla. Se pystyy esiintymään markkinoilla suuryrityksen tavoin, ja hyötyy ketjun mainonnasta esimerkiksi televisiossa. Mainonnan lisäksi myös muu ulkoasu yhdenmukaistuu tarkkojen standardien myötä, jolloin saadaan lisää tehokkuutta. (Hukka 2005, 11, 35.)

Tarkat standardit auttavat myös asiakkaiden saamisessa. Asiakas ei mielellään vaihda palveluorganisaatiota, koska ei voi etukäteen tietää mitä on luvassa. Tuttu ja turvallinen valinta saattaa parantaa asiakkaan elämänlaatua, ja jopa vähentää stressiä. (Ylikoski 1999, 185.)

Kun taustalla toimii ketju, joka huolehtii kaikista edellä mainituista asioista, on yksittäisen ketjuyrityksen henkilökunnan mahdollista keskittyä ydinosaamiseensa eli asiakaspalveluun (Hukka 2005, 11, 35).

3.2 Ketjuuntumisen haitat

Ketjuuntumisesta löytyy myös haittoja. Vahva kontrollointi vähentää joustavuutta, ja jäykistää toimintaa. Henkilökunnalta uupuu itsenäisyys, koska työnteko on hyvin tarkkaan standardisoitu. Myös investoinnit ovat korkeita. (Berman & Evans, 2001, 122.)

Kuluttajat ovat yhä laatutietoisempia, ja kaipaavat ostamilleen palveluille ja tuotteille myös lisäarvoa. Täysin sama annos täysin samalla tavalla tarjoiltuna, sekä Helsingissä että Oulussa, ei enää riitä kaikille, vaan asiakkaat osaavat vaatia myös yksilöllisyyttä ja he kaipaavat uusia kokemuksia. Ruoalla on nykyään parhaimmillaan myös elämyksellinen merkitys, eikä vain ravitsemuksellinen. Ketju-ravintoloiden on vaikea vastata tähän kysyntään tiukoilla standardeillaan.

3.3 Ketjuravintolat asiakkaan kokemana

Turun Osuuskaupalla on jo 119 000 asiakasomistajaa, jotka nauttivat jäsenetuja (Turun Osuuskauppa). Myös muut ketjuravintolat houkuttelevat asiakkaita erilaisin jäsenyyteen liittyvin keinoin. Jäsenyydet voidaan jaotella neljään eri kategoriaan: asiakkaan täydellinen valinnanvapaus, hintaan perustuva jäsenyys, ansaittu jäsenyys ja asioimiseen oikeuttava jäsenyys. Ensimmäisessä kategoriassa asiakkaalla on oikeus käyttää yrityksen palveluja, oli hän sitten jäsen tai ei. TOK noudattaa ansaittua jäsenyyttä, joka tarkoittaa että asiakkaan on maksettava tietty rahasumma päästäkseen nauttimaan jäseneduista. Asioimiseen oikeuttavassa jäsenyydessä vain jäsenillä on oikeus ostaa yrityksen palveluja. (Gruen & Ferguson, 1994, Gummessonin 2004, 152–153 mukaan.)

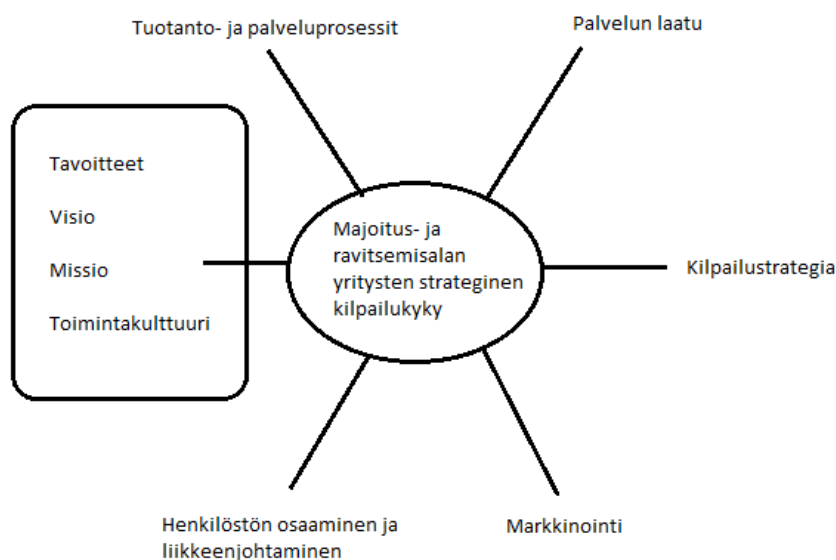
Turun Osuuskaupan ravintolat tarjoavat jäsenilleen alennettuja hintoja muutamista valituista ruoka-annoksista. Eriyksen hinnoittelun lisäksi asiakasomistajat saavat kerrytettyä bonuspisteitä vieraillemalla S-ryhmään kuuluvissa ravintoloissa. Nämä edut vetoavat tiettyyn kuluttajaryhmään, mutta toisia asiakkaita ketjuravintolat eivät viehätä.

Sama ketjuravintola, esimerkiksi Amarillo, on lähes samanlainen kaikkialla Suomessa. Joillekin tästä on psykologista hyötyä, sen luodessa turvallisuuden tunnetta. Toisten asiakkaiden sosiaaliset ja henkilökohtaiset kriteerit sen sijaan voivat estää ketjuravintoloissa käymisen. Henkilökohtaisiin kriteereihin kuuluvat muun muassa moraaliset periaatteet. (Ylikoski 1999, 184–185, 104.) Eettisten valintojen ollessa suosiossa, haluavat asiakkaat monesti kannattaa mieluummin yksityisyrittäjää, kuin suurta ketjua. Myös sosiaaliset paineet ajavat asiakkaita helposti pois ketjuravintoloiden luota.

Ihmiset kaipaavat yhä enenemissä määrin elämyksiä tavallisten ruokailutilanteiden lisäksi. Ketjuravintoloiden on hankala vastata tähän kysyntään, koska niillä ei ole samankaltaista yllätysaspektia, joka yksityisillä pienillä ravintoloilla voi olla.

4 RAVINTOLOIDEN KILPAILUKYKY

Ravintolan strategiseen kilpailukykyyn vaikuttavat monet asiat. Connorin (2007) esittämässä kuviossa (ks. Heikkinen, 2004, 91) näitä ovat tuotanto- ja palveluprosessit, palvelun laatu, kilpailustrategia, markkinointi, henkilöstön osaaminen ja liikkeenjohtaminen, tavoitteet, visio, missio ja toimintakulttuuri.



Kuva 4. Majoitus- ja ravitsemisalan yritysten strateginen kilpailukyky (Heikkinen, 2004, 91).

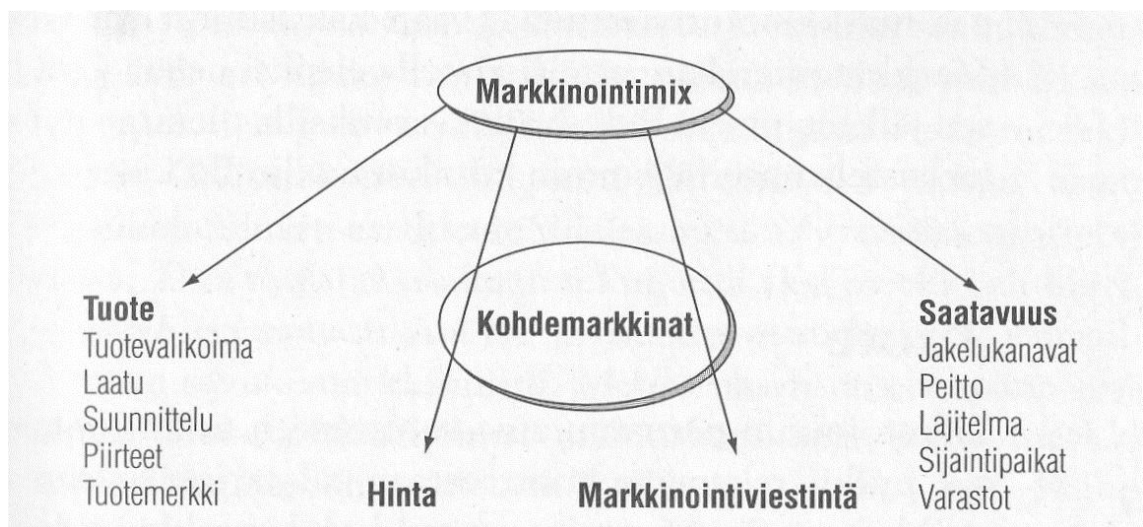
Ketjuravintoloilla nämä asiat ovat pääsääntöisesti paremmin hallussa. Suuret yritykset määrittelevät tavoitteet, visiot ja missiot, jotka myös muut, kuin yrityksen työntekijät voivat saada helposti selville yrityksen kotisivuilta. Pienillä yksityisillä ravintoloilla tavoitteita, visiota ja missiota ei ole välttämättä määriteltä, eivätkä työntekijät ole niistä tietoisia.

Brändit, laatutyö, tehokkaat prosessit, ketjunohjausmallit, tuloksentekotavoitteet, yrityksen ja ketjun koko ovat osa kokonaisuutta, joka on suurten yritysten kilpai-

luetu. Pienyrityksillä sen sijaan kilpailutekijöihin kuuluvat yksilöllisyys, sisäinen yrittäjäyys ja matala organisaatio. (Miettinen & Santala, 2003, 65.)

4.1 Ravintoloiden kilpailuetuja – Kotlerin 4P-malli

Ravintoloiden kilpailuetuja voidaan lähteä tarkastelemaan markkinointimixin avulla. Kotlerin luoma 4p:n malli sisältää product (tuote), price (hinta), place (saatavuus) ja promotion (markkinointiviestintä). (Kotler, 1999, 129.)



Kuva 5. 4P-malli (Kotler, 1999, 131).

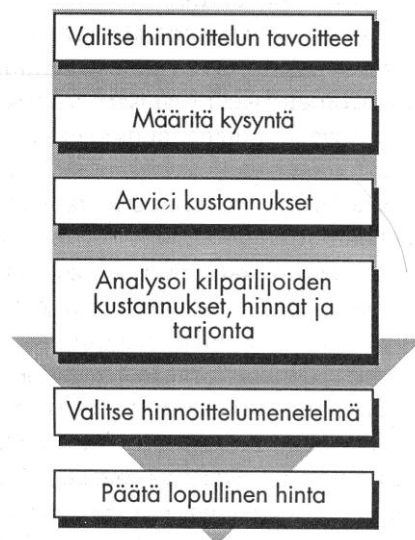
Tuote

Ravintola-alalla tärkeimpiä tuotteita ovat ruoka, juoma ja palvelu. Yritystoiminta perustuu aina tuotteeseen tai palveluun. Tuotteesta pyritään aina tekemään mahdollisimman hyvä, parempi kuin kilpailijoiden, jotta saadaan oikea kohde-ryhmä ostamaan tuotetta, mahdollisesti jopa lisähintaan. Tuotteita voi, ja pitäisi-kin pyrkiä erilaistamaan, jolloin hinnoittelu on vapaampaa. (Kotler, 1999, 32.)

Hinta

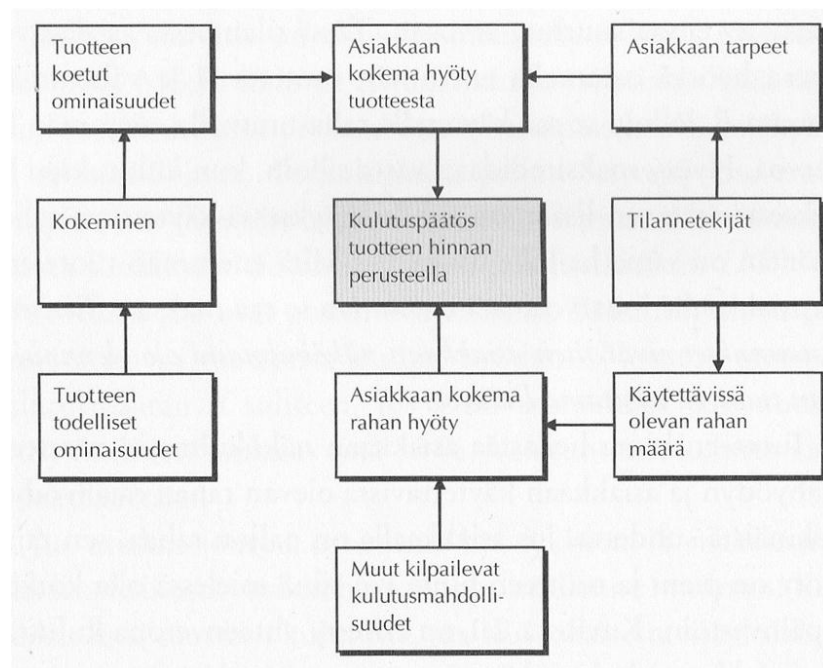
”Hinta poikkeaa muista markkinointimixin osista sikäli, että se synnyttää tuottoja, kun taas muista koituu kuluja” (Kotler, 1999, 135). Hinta on tärkeä kilpailutekijä. Hinta riippuu kysynnästä ja tarjonnasta. Hinnoittelu on erittäin tärkeää, sillä se sekä osoittaa, että muodostaa tuotteen arvon. Hinnan ollessa liian korkea tavoiteltu myynti jää saavuttamatta. Alhainen hinta saattaa estää uusien kilpailijoiden synnyn, mikäli ne eivät pysty tarjoamaan samaa tuotetta yhtä edullisesti. (Rope, 2004, 94.) Hinta on oikea, kun sekä hinnan alentaminen että nostaminen laskevat kannattavuutta. Käytännössä tällainen optimaalinen hinnoittelu on hyvin vaikea toteuttaa. (Ylikoski, 1999, 259.)

Oikea hinnoittelu vaatii markkinatilanteen jatkuvaa tarkkailua. Samalla alueella sijaitsevien samankaltaisten ravintoloiden tulee seurata hinnoittelussaan muita ravintoloita. Mikäli yritys on erikoistunut tuotteissaan, taikka jollain muulla osa-alueella, pystyy yritys vapaampaan hinnoitteluun. (Miettinen & Santala, 2003, 65.) Kilpailutilanteen lisäksi hinnoitteluun vaikuttavat kysyntä ja kustannukset (Ylikoski, 1999, 259).



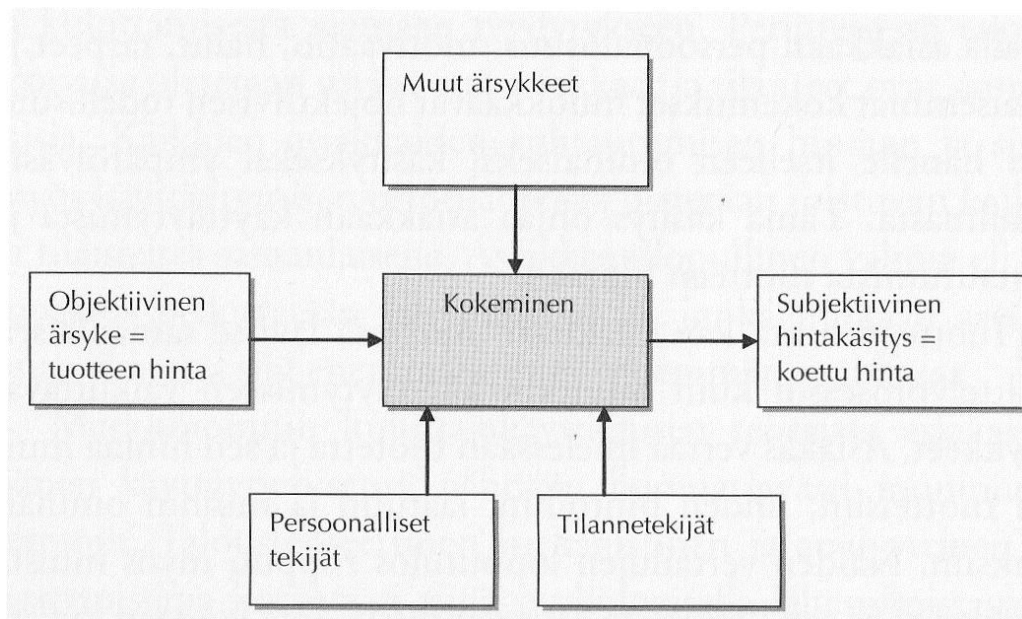
Kuva 6. Hinnan määrittämisen vaiheet (Kotler, 1997, ks. Ylikoski, 1999, 260).

Hinnalla on sekä taloudellinen, että psykologinen rooli. Palveluiden hinnoittelussa psykologinen rooli korostuu, sillä asiakas luo mielikuvan palvelun laadusta hinnan perusteella. Palvelun uskottavuus saattaa heikentyä, mikäli hinta on asiakkaan mielestä liian alhainen. (Ylikoski, 1999, 258). Asiakas puntaroi hänelle koituvia kustannuksia saamaansa hyötyyn nähden. ”Tuotteen hyöty (arvo) on se määrä, jonka asiakas kokee saavansa sen kuluttamisesta” (Laitinen, 2007, 102).



Kuva 7. Kuluttajan (asiakkaan) kulutuspäätökseen vaikuttavat tekijät (Laitinen, 2007, 106).

Asiakkaan hintakäsityksen syntyminen on monimutkainen prosessi. Ympäröivä todellisuus sisältää useita ärsykejä. Ihminen valikoi ärsykeistä hänelle tärkeimmät, jotka hän huomioi. Tämä jälkeen ihminen yhdistelee ja luokittelee ärsykkeet ottaen huomioon aikaisemmat kokemuksensa. Näin ollen ihmisen persoonallisuus, motivaatio, halut ja tarpeet muokkaavat hänen henkilökohtaista todellisuuttaan. Kaikki nämä yhdessä ohjaavat asiakkaan suhtautumista tuotteen tai palvelun hintaan. (Laitinen, 2007, 226–227.)



Kuva 8. Asiakkaan hintakäsityksen syntyminen (Laitinen, 2007, 228).

Tulee muistaa, että asiakkaat, ja heidän hintamielikuvansa, ovat erilaisia. Tämän vuoksi tarkka segmentointi on erittäin tärkeää. Yritys, joka tarjoaa suurimman hyödyn pienimmällä hinnalla, yleensä voittaa kilpailun. (Laitinen, 2007, 102)

Saatavuus

Yrityksen tulee päättää, miten se toimittaa tuotteensa asiakkaille. Tuotteet voidaan joko myydä suoraan, käyttää välikäsiä tai Internetiä (Kotler, 1999, 139, Sammallahti, T. 2009, 126). Palveluiden myynnissä oma toimipiste on lähes aina ainoa ratkaisu. Toimipisteen sijainnilla on suuri merkitys, ja sen suunnitteluun tulisikin varata oma aikansa. Yrityksen tulee varmistaa, että kyseisellä alueella on kysyntää heidän palveluilleen. Sijainnin määrittäminen voidaan aloittaa myös sulkemalla pois alueita, joihin ei missään nimessä aiota ja haluta perustaa yritystä. Kyseessä ovat pitkän ajan investoinnit ottaen huomioon vuokrat, rakennuskulut ja maineenhallinnan. Todellisuudessa kilpailijoiden luomat paineet, kiire ja tarjoutuneet mahdollisuudet ohjaavat eniten päätöksenteossa. (Sammallahti, 2009, 126.)

Markkinointiviestintä

Ravintola-alalla yrityksen sijainnilla on saatavuuden kannalta suuri merkitys, kuten myös markkinoinnilla. Yritystyyppi ja -koko vaikuttavat käytettäviin markkinointikeinoihin. (Miettinen & Santala, 2003, 65.)

”Markkinointi on toimintaa, jonka tarkoituksena on asiakkaiden hankinta ja pitäminen. Asiakassuhdemarkkinoinnin mukaan markkinoinniksi ymmärretään kaikki se toiminta, jolla kannattavia asiakassuhteita luodaan, ylläpidetään, kehitetään ja päätetään. Markkinointiin kuuluvat myös kannattamattomien asiakassuhteitten päättäminen” (Kuusela, 1998, 26).

Viestintäkeinot, joilla yritys voi lähestyä kohdeyleisöä, voidaan jakaa viiteen eri ryhmään. Nämä ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi. (Kotler, 1999, 144.) Seuraava kuva osoittaa muutamia esimerkkejä kustakin työkalusta.

Mainonta	Myyntin-edistäminen	Suhdetoiminta	Myyntityö	Suora-markkinointi
Lehtimainokset	Kilpailut ja arvonnat	Lehdistökansiot	Myyntiesittelyt	Postimyyntiluettelot
Radio- ja TV- mainokset	Lahjat	Puheet	Myyntikokoukset	Suoramainonta-postitus
Pakkaus	Näytteet	Seminaarit	Kannustejärjestelmät	Telemarkkinointi
Pakkauksen mainosliitteet	Messut	Vuosikertomukset	Näytteet	Sähköinen kaupankäynti
Elokuvat	Näyttelyt	Hyväntekeväisyys	Messut	TV:n ostoskanavat
Esitteet ja kirjaset	Esittelyt	Sponsorointi		Faksi
Julisteet ja lehtiset	Kupongit	Julkaisut		Sähköposti
Tuoteluettelot	Alennukset	Suhteet paikallis-yhteisöön		Puheposti
Tienvarsimainokset	Edullinen rahoitusratkaisu	Lobbaus		
Myyntipiste-mainokset	Viihde	Yrityksen oma lehti		
Symbolit ja logot	Kytkauppa	Tapahtumat		
Videokasetit				

Kuva 9. Esimerkkejä markkinointiviestinnän työkaluista (Kotler, 1999, 144).

Mainonta on tehokkain keino, kun halutaan lisätä kuluttajien tietoutta yritykses-
tä. Mainonnalla voidaan vaikuttaa kuluttajien mielikuviin ja yrityksen imagoon.
Mainonta on haastavaa, sillä se tulee kohdistaa mahdollisimman tarkasti sekä
sijainniltaan, että kohderyhmältään. Mainonnan suunnittelussa tulee tehdä pää-
töksiä medioista, rahasta, tarkoituksesta ja tulosten mittaamisesta. Mainonnan
tarkoituksena voi olla tiedottaminen, taivuttaminen tai muistuttaminen. (Kotler,
1999, 144–146.)

Varsinkin palvelualoilla kysynnän määrä vaihtelee kausien mukaan. Myyn-
ninedistämisen avulla palvelujen kulutusta voidaan tasata. (Ylikoski, 1999, 290.)
Myynninedistämällä pyritään vaikuttamaan suoraan asiakkaan ostokäyttäyty-
misen. Myynninedistämisen tärkeänä osana ovat erilaiset alennuskampanjat.
(Kotler, 1999, 144–146.) Ravintola-alalla alkuvuosi on totutusti hiljaista aikaa,
jolloin asiakkaat yrittävät selvitä edeltäneestä pikkujoulukaudesta. Ravintolat ja
muut hyvinvointipalveluiden tuottajat pyrkivät tällöin vaikuttamaan asiakkaiden
kulutukseen erilaisten tarjousten avulla. Seuraavassa, vuonna 1990 ilmesty-
neessä Powersin kuvassa on mainittu yhdeksän syytä käyttää menekinedistä-
miskeinoja ravintolapalvelujen markkinoinnissa.

1. Uusien ja menetettyjen asiakkaiden rohkaiseminen kokeilemaan palvelua.
2. Palvelujen käytön lisääminen nykyisten asiakkaiden keskuudessa; asiakasuskollisuuden lujittaminen
3. Myynnin kasvattaminen tiettyinä viikonpäivinä.
4. Asiakkaiden kannustaminen tulemaan isommalla joukolla ravintolaat.
5. Laskun loppusumman kasvattaminen.
6. Uusien ruokien, juomien, ateriakokonaisuuksien tai take away- palvelujen tms. esittely
7. Huomion siirtäminen pois kilpailijoiden tarjouksista
8. Lomien, vuodenaikojen, juhlapyhien ja erikoistapahtumien hyödyntäminen.
9. Palvelun lisäarvon kasvattaminen tapahtumien avulla, jolloin asiakkaat viihtyvät paremmin.

Kuva 10. Yhdeksän syytä käyttää menekinedistämiskeinoja ravintolapalvelujen
markkinoinnissa (Powers, 1990, ks. Ylikoski, 1999, 293).

Suhdetoiminta pyrkii vaikuttamaan yrityksen identiteettiin useiden eri työkalujen kautta. Näitä ovat esimerkiksi erilaiset julkaisut, tapahtumat, uutiset, osallistuminen paikallisyhteisön toimintaan, lobbaus (pyrkimykset vaikuttaa lainsäädäntöön ja säädöksiin), erilaiset yhteiskuntavastuuta osoittavat toimenpiteet, sekä identiteettiä ilmentävät keinot (esimerkiksi pukeutumissäännöt). (Kotler, 1999, 149.)

Myyntihenkilöstö on eräs tärkeimpiä ja kustannuksiltaan korkeimpia myyninedistämisen muotoja (Kotler, 1999, 151–154). Myyntityöhön sisältyvät asiakkaiden hankkiminen, olemassa olevista asiakassuhteista huolehtiminen ja niiden jatkuvuudesta huolehtiminen (Ylikoski, 1999, 289). Myyjällä on suuri vaikutusmahdollisuus asiakkaiden kulutukseen, ja useat asiakkaat päätyvät usein ostamaan tuotteita mielimyyjiltään. Toisaalta myyntihenkilöstön palkkakulut ovat suuret, varsinkin ottaen huomioon, että noin 30 % myyjän työajasta menee itse myymiseen ja loppuaika uusien tuotteiden opetteluun, matkustamiseen, raportointiin ja koulutuksissa istumiseen. (Kotler, 1999, 151–154.)

Suoramarkkinointi on helpottunut teknologian myötä. Yrityksillä on mahdollisuus kerätä asiakkaistaan mitä tarkimpia tietoja erilaisiin tietokantoihin. Näin ollen suoramarkkinointi on mahdollista hyvinkin pienille asiakassegmenteille. (Kotler, 1999, 154–155.)

Muita kilpailukeinoihin vaikuttavia tekijöitä

Kotlerin luomaa 4p:n mallia on kritisoitu paljon, ja siitä on olemassa useita erilaisia variaatioita. Seuraavaksi esittelen muutamia kilpailukeinoja, jotka ovat mielestäni ravintola-alalla tärkeitä.

Kilpailukyvyyn säilyttäminen vaatii yritykseltä jatkuvaa tarkkailua ja kehittämistä niin tuotelajitelmien kuin -valikoimienkin osalta. Henkilökunnan tulee olla innovaatiokykyistä, ja heidän tulee jatkuvasti etsiä ja kokeilla uusia ideoita. (Miettinen & Santala, 2003, 65.)

Henkilökunnan merkityksen pitäisi korostua jo rekryointivaiheessa. Työnkuvausten pitäisi olla mahdollisimman oikea, jotta saadaan oikeat ihmiset hakemaan heille sopivia töitä. Henkilökunta pitäisi oppia näkemään tuloa tuottavana resurssina, eikä ainoastaan kustannuskuluna, kuten useimmat johtajat ajattelevat. (Grönroos, 2001, 448–449.)

Toimivan brändin luominen vaatii pitkää ja tarkkaa työtä. Brändi kuuluu yrityksen tärkeimpiin aineettomiin menestystekijöihin, ja on näin ollen merkittävä kilpailuetu. Brändillä identifioidaan tuotteet ja palvelut ja differoidaan ne kilpailijoiden vastaavasta tarjonnasta. Sen tarkoituksena on herättää asiakkaassa tunteita ja kuvitelmia aina brändin nimen tai logon nähdessään. Ostotilanteessa vahva brändi tuo asiakkaalle luottamuksen ja turvallisuuden tunteen. (Kujansivu ym. 2007, 134–135.)

Brändi antaa yritykselle tärkeää lisäarvoa. Sen lisäksi on myös näyttöä vahvan brändin tuomasta tuloksesta. Brändin ollessa vahva yrityksellä on mahdollisuus premium-hinnoitteluun, ja hintojen korotukset eivät tuo ainoastaan parempia katteita vaan myös parantavat asiakkaiden käsitystä brändistä. (Kujansivu ym. 2007, 134–139.)

Standardointi on tärkeä laadunhallintajärjestelmä. Se ei suoranaisesti näy asiakkaalle, mutta vaikuttaa suuresti tämän saamaan palveluun ja tuotteeseen.

Standardit parantavat organisaation suorituskykyä, sekä lisäävät asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tyytyväisyyttä. Asiakaskeskeisyys, johtajuus, henkilöstön osallistuminen, prosessimainen toimintamalli, järjestelmällinen johtamistapa, jatkuva parantaminen, tosiasioihin perustuva päätöksenteko ja molempia osapuolia hyödyttävät suhteet toimituksissa ovat kaikki laadunhallinnan perusteita, joita seuraamalla organisaatio kykenee entistä parempiin suorituksiin. Standardointi antaa asiakkaalle luottamuksen siihen, että yrityksen tarjoamat palvelut ja tuotteet täyttävät asetetut vaatimukset. (Suomen standardoimisliitto 2000.)

4.2 Sinisen meren strategia ja differointi

Kilpailua voi lähestyä myös eri näkökulmasta. W. Chan Kimin ja Renée Mauborgnen kehittämän sinisen meren strategian avulla yritys pyrkii kehittämään uusia toimialoja muovaamalla ja yhdistelemällä jo olemassa olevia toimialoja, ja luomalla kysyntää uudelle idealle. Tällä tavoin toimiessaan yrityksen ei tarvitse kuluttaa energiaansa kilpailuun, vaan kilpailusta tulee merkityksetöntä. Tällaista strategista tavoitetta kutsutaan rekonstruktionistiseksi näkemykseksi. Suurin osa yrityksistä toteuttaa punaisen meren strategiaa strukturalistisella näkemyksellä, jossa joudutaan valitsemaan differoinnin ja pienten kustannusten välillä. Sinisen meren strategiassa taas pyritään koordinoimaan koko toimintojärjestelmä varmistamaan molemmat osa-alueet. (Chan Kim & Mauborgne, 2010.)

Hinta on erilaistumisen vihollinen. Se ei saisi olla yrityksen keskeisin tekijä, sillä myös kilpailijat pysyvät muuttamaan hinnoitteluaan. Erilaistumisen pyrkimyksenä on nostaa tuotteen arvoa, jolloin yrityksen on helppo saada lisähintaa. Erilaistumiseen voi pyrkiä esimerkiksi omistamalla jonkin attribuutin, olemalla ensimmäinen, olemalla markkinajohtaja, arvostamalla perinteitä, erikoistumalla tai hyödyntämällä teknologiaa. (Trout, 2003.)

Varsinkin yksityisten ravintoloiden olisi hyvä lähteä ajattelemaan kilpailua erilaistumisen kautta, ja pohtia miten he voisivat saavuttaa täysin uuden markkina-alueen. Erilaistuminen voi onnistuessaan tuoda mukanaan paljon vahvuuksia. Uudenlainen, erilainen ravintola houkuttelee asiakkaita tutustumaan ravintolan palveluihin ja tuotteisiin. Ihmismieli on valikoiva, ja kaikki erilainen jää paremmin mieleen, mikä takaa ravintolan tunnettuuden laajenemisen suusta suuhun kerrotuilla tarinoilla. Tietty johdonmukaisuus tulee kuitenkin säilyttää, ja vaikka erilaistuminen mahdollistaakin vapaamman hinnoittelun, täytyy muistaa että kovin erikoinen liikeidea saattaa vaikeuttaa asiakkaiden uudelleentuloa ravintolaan. Hinnoittelu on vapaampaa, kun asiakkailla ei ole selkeää vertailupohjaa. Tarkka segmentointi edesauttaa oikean hinnoittelun löytymisessä.

5 ASIAKKAAN ODOTUKSET JA KÄYTTÄYTYMINEN

Asiakkaiden kulutustottumukset ovat muuttuneet 2000-luvulla. Asiakkaaseen vaikuttaminen on hankalaa kolmen pääsyyyn vuoksi. Ensimmäinen on infoähky. Tarjontaa on runsaasti, joten yksittäisen tuotteen tai palvelun on vaikeaa erottaa joukosta. Toiseksi asiakkaat ovat valveutuneempia kuin ennen, ja tietävät tarkalleen mitä haluavat. Ylitsepuhuminen on vaikeaa asiakkaan ostopäätöksen ollessa pitkään ennalta harkittu. Kolmanneksi vaikuttaa vertaisverkostointi. Internetin ollessa jokapäiväinen ilmiö, asiakkaat käyttävät muun muassa Internetistä löytyviä vertailusivuja ja keskustelupalstoja päätösten tekemiseen. (Arantola, 2006, 15–16.)

Edullisen hinnan perässä juokseminen on suosittua, vaikka varallisuutta on enemmän kuin koskaan. Ajatusmaailma on muuttunut, ja kuluttajat ovat valmiita tinkimään perustarpeistaan saadakseen hieman luksusta. (Arantola, 2006, 19.) Ravintolassa ei enää makseta vain perustarpeesta, vaan asiakkaat kaipaavat elämyksiä ja korkeatasoista kohtelua. Arvoa ei enää mitata ainoastaan ruoan määrän mukaan, vaan itseisarvoon vaikuttavat myös sisustus, palvelu, astiasto ja niin edelleen. Myös pienet asiat, kuten tuoreet kukat tuovat nykypäivän asiakkaalle tärkeää lisäarvoa.

Asiakkailla on aina tietty ennakkokäsitys tulevasta palvelutilanteesta. Mikäli ennakkokäsitys on väärä, asiakas yllättyy. (Ylikoski, 1999, 89.) Palvelualalla tulisi pyrkiä yllättämään asiakas positiivisesti, ja varmistaa näin asiakkaan tyytyväisyys.

Tunteet ja mielialat vaikuttavat suuresti asiakkaan käyttäytymiseen. Asiakkaan oma tunnetila vaikuttaa ostopäätökseen ja tyytyväisyyteen. Myös asiakaspalvelijan olotila heijastuu asiakkaaseen, ja mitä tärkeämmässä osassa asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus on, sitä suuremmalla todennäköisyydellä palvelua arvioidaan mielialan ja tunteiden kautta. Myös muiden asiakkaiden mielialoilla on merkitystä. (Ylikoski, 1999, 91.)

6 KYSELY TURKULAISTEN RAVINTOLOIDEN JOHTOHENKILÖKUNNALLE

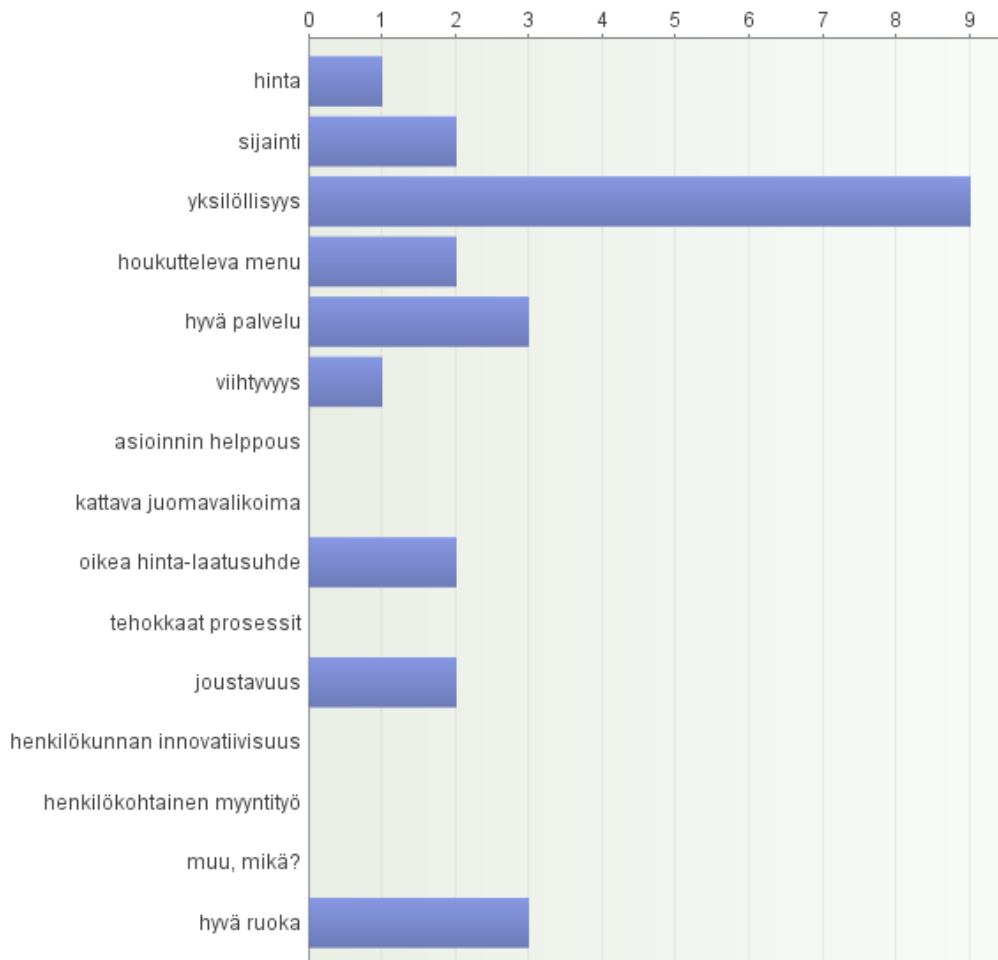
Tein Webropol-ohjelmalla lyhyen kyselyn, joka oli tarkoitettu turkulaisten yksityisten ravintoloiden johtohenkilökunnalle. Pyrin pitämään kyselyn mahdollisimman lyhyenä, jotta vastaajat voisivat vastata kyselyyn nopeasti kesken työpäivän. Keräsin internetistä yhteensä 15 eri ravintolan sähköpostiosoitteet, ja lähetin kyselyn linkin saatekirjeineen ravintoloiden kotisivuilla annettuihin sähköpostiosoitteisiin.

Sain yhteensä yhdeksän vastausta, jolloin vastaajamääräksi saadaan 67 %. Tulokseen tulee suhtautua terveellä kriittisyydellä, vaikka se antaakin melko hyvän kokonaiskuvan.

Halusin antaa vastaajille mahdollisimman monta valmista vastausvaihtoehtoa helpottaakseni heidän vastaamistaan. Vastausvaihtoehdot olin kerännyt omista kokemuksistani ja havainnoistani, sekä käyttämästäni teoriasta. Olin myös antanut vastausvaihtoehdoiksi sellaisia tekijöitä, joiden pitäisi teorian mukaan sopia paremmin vastaukseksi ketjuravintolalle.

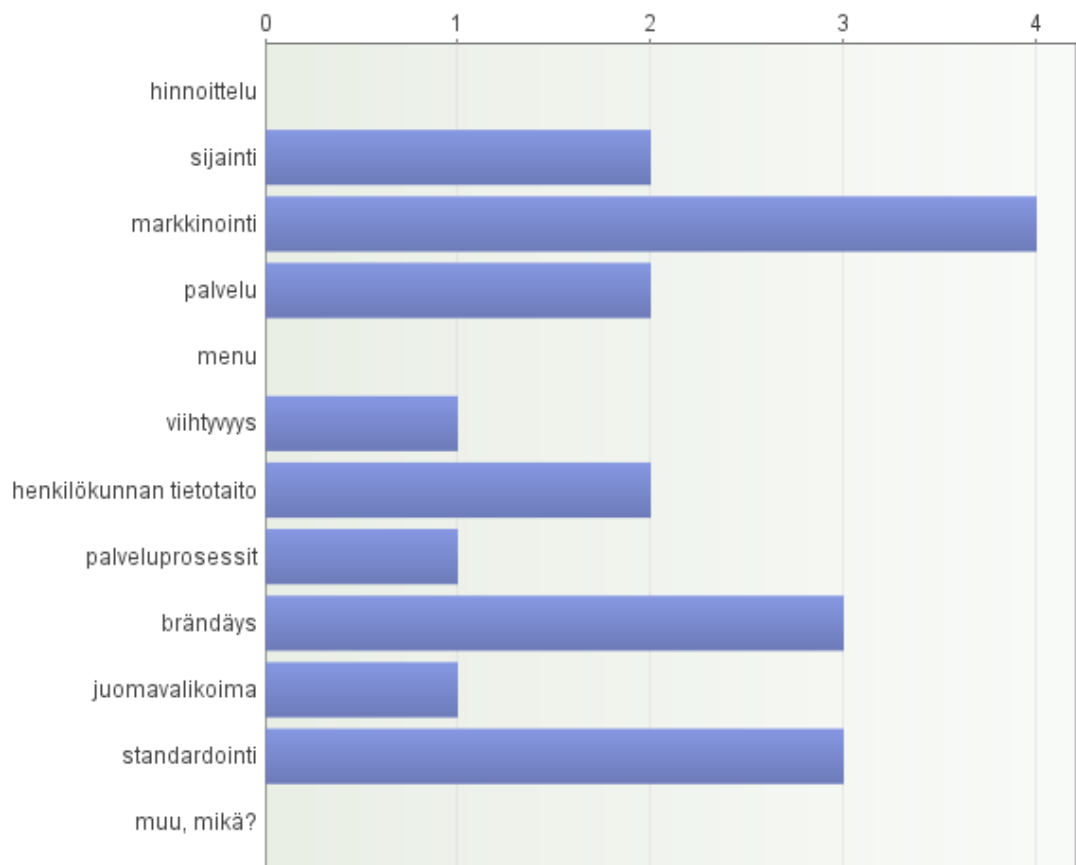
Kyselyn tulokset

Ensimmäisessä kysymyksessä halusin selvittää, mitä vastaajat pitivät ravintolansa kilpailuetuina. Vastausvaihtoehtoina olin antanut hinta, sijainti, yksilöllisyys, houkutteleva menu, hyvä palvelu, viihtyvyys, asiointin helppous, kattava juomavalikoima, oikea hinta-laatusuhde, tehokkaat prosessit, joustavuus, henkilökunnan innovatiivisuus, henkilökohtainen myyntityö, hyvä ruoka ja muu, mikä. Kukin vastaaja sai valita kolme tärkeintä kilpailuetua, ja yksilöllisyys sai maininnan kaikilta vastaajilta. Seuraavaksi eniten mainintoja, kolme, saivat hyvä ruoka ja hyvä menu. Kaksi mainintaa saivat sijainti, houkutteleva menu, oikea hinta-laatusuhde ja joustavuus. Yhden maininnan saivat hinta ja viihtyvyys.



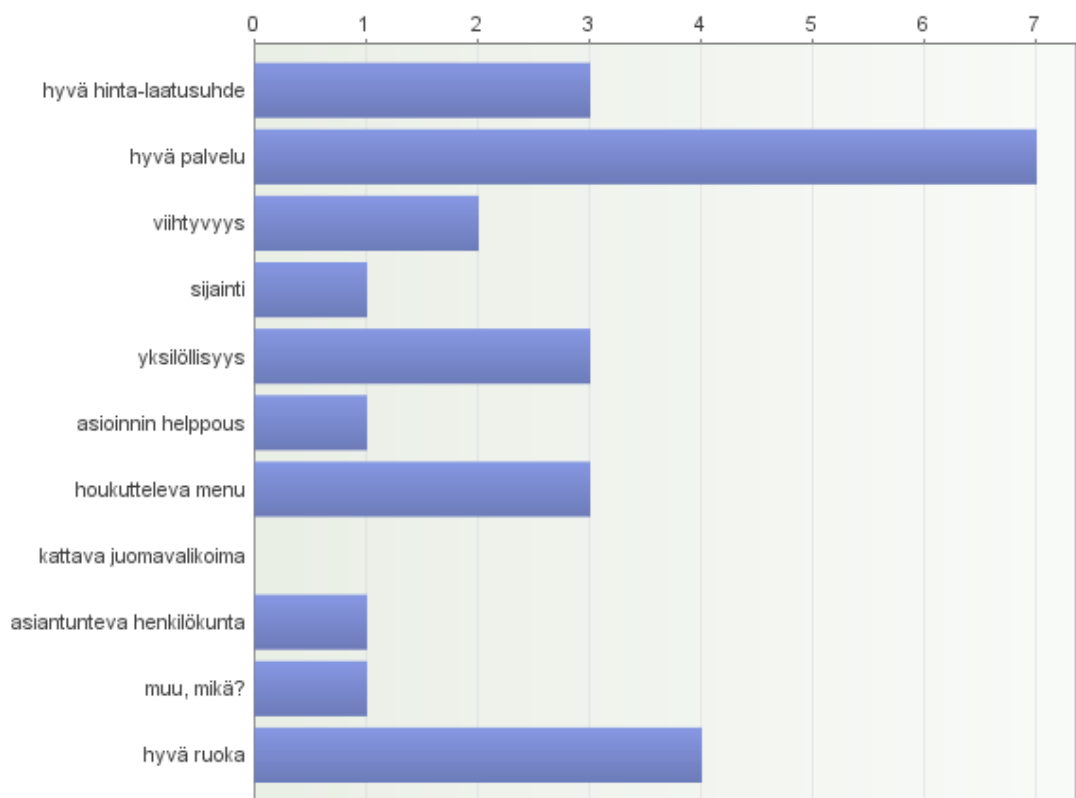
Kuvio 1. Ravintolan kilpailuedut.

Toinen kysymys kuului: ”Missä asioissa olisi mielestäsi parantamisen varaa?” Vastausvaihtoehtoina olivat hinnoittelu, sijainti, markkinointi, palvelu, menu, viihtyvyys, henkilökunnan tietotaito, palveluprosessit, brändäys, juomavalikoima, standardointi ja muu, mikä. Vastaaja sai valita kolme mielestään tärkeintä tekijää. Kaikki muut saivat mainintoja, paitsi hinnoittelu ja menu, mainintojen jakautuessa seuraavasti: sijainti 2 mainintaa, markkinointi 4 mainintaa, palvelu 2 mainintaa, viihtyvyys 1 maininta, henkilökunnan tietotaito 2 mainintaa, palveluprosessit 1 maininta, brändäys 3 mainintaa, juomavalikoima 1 maininta ja standardointi 3 mainintaa.



Kuvio 2. Asiat joissa parannettavaa.

Kolmannessa kysymyksessä pyysin vastaajia arvioimaan asiakkaan valintakriteereitä tämän saapuessa ravintolaan. Vastausvaihtoehtoina olivat hyvä ruoka, hyvä hinta-laatusuhde, viihtyvyys, sijainti, hyvä palvelu, yksilöllisyys, asioinnin helppous, kattava juomavalikoima, asiantunteva henkilökunta, houkutteleva menu ja muu mikä. Vastaaja sai jälleen valita kolme vastausta. Hyvä palvelu sai yhteensä seitsemän mainintaa, ja hyvä ruokakin neljä. Kolme mainintaa saivat yksilöllisyys, hyvä hinta-laatusuhde ja houkutteleva menu. Viihtyvyys sai kaksi mainintaa, ja yhden maininnan saivat sijainti, asioinnin helppous, asiantunteva henkilökunta ja muu mikä vastauksella ”on kuultu tuttavilta kehuja paikastamme.”



Kuvio 3. Asiakkaiden valintakriteerit.

Neljännessä kysymyksessä kysyin, pitivätkö vastaajat ketjuravintoloita uhkana heidän ravintolalleen, mihin kyllä-vastauksia tuli kolme ja ei-vastauksia kuusi.

Viides kysymys oli avoin kysymys, jossa kysymys kuului seuraavasti: ”Mitä kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä ravintolallanne on, joita suurilta ketjuravintoloilta ei löydy?” Vastaukset olivat seuraavanlaisia: Yksilöllisyys ja historia, voimme myös vaikuttaa asioihin nopeasti, mahdollisuus erittäin joustavaan toimintaan sekä yksilöllisiin tuotteisiin, yksilöllisyys, joustavuus, hyvä palvelu, menu, nopea reagointikyky asioihin, henkilökohtainen osallistuminen palveluprosessiin ja joustavuus, joustava menusuunnittelu asiakaskohtaisesti, raaka-aineiden hankinta vapaavalintaisilta tuottajilta, tärkeintä lähiruoka, ei sidoksissa annoskortteihin; annoksia helpompi muunnella, henkilökunnan ei tarvitse toimia jäykästi/ilottomasti, asiakkailta saatu positiivinen asenne, ettei olla ketjussa kuin kotiin tulisi- tunnelma, pienen yrityksen edut; joustavuus, henkilökohtainen palvelu, tilanteen tasalla oleminen.

Kuudennessa kysymyksessä kysyin, onko ketjuravintoloilla sellaisia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, jotka vastaaja kokisi tarpeellisiksi myös omassa ravintolassaan. Kyllä-vastauksia tuli neljä, selvennyksinään pitkäjänteinen suunnittelu, iso organisaatio, sijainti, tehokkaat palveluprosessit, näyttävä markkinointi ja markkinoinnin näkyvyys. Ei-vastauksia tuli viisi yhdellä selvennyksellä: ”paitsi ehkä tv-mainonta”

Seitsemännessä kohdassa jätin tilaa vastaajien vapaalle sanalle, johon sain yhden vastauksen ”aito retro ravintola!”

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Ketjuravintoloiden ja yksityisten ravintoloiden toiminta ja kilpailuedut ovat hyvin erilaisia. Ketjuravintoloilla kaikki toiminta on erittäin tarkkaan määriteltyä ja standardoitua. Jokainen askel on etukäteen suunniteltu ja kannattavuus laskettu. Taustalla on vakaa rahoitusjärjestelmä, jolloin on varaa investointeihin, eikä hetkellisiä alamäkiä tarvitse pelätä. Mitään ei tehdä hetken mielijohteesta, mikä saattaa johtaa joustamattomuuteen ja innovatiivisuuden puutteeseen.

Yksityisillä ravintoloilla sen sijaan annetaan sijaa yksilöllisyydelle. Nopeiden päätösten tekeminen ja tarvittaessa poikkeaminen tavallisesta palvelukaavasta koetaan kilpailueduksi yksilöllisyyden lisäksi. Yksityisten ravintoloiden on mahdollista toteuttaa asiakkaiden toiveita aivan eri tavalla, kuin ketjuravintoloiden, joissa standardeista ei anneta lupaa poiketa. Perustekijät, kuten asiakaspalveluhenkisyys ja hyvä ruoka ovat yksityisissä ravintoloissa tärkeitä, ja niiden merkitystä kilpailukyvykkyydessä pidetään suurena.

Yhtenä kilpailuetunaan yksityisen ravintolat näkevät oikean hinta-laatusuhteen. Ravintoloiden johtajien tulisikin pitää tätä tärkeänä kilpailuetuna, sillä he pystyvät itse vaikuttamaan siihen. Ketjuravintoloissa sen sijaan ravintolapäälliköiden vaikutusmahdollisuudet hintaan ovat pienet.

Asioinnin helppous ei kuulu yksityisten ravintoloiden tärkeimpiin kilpailuetuihin, mikä saattaa kieliä palveluprosessien tehottomuudesta tai suunnittelemattomuudesta.

Henkilökunnan innovatiivisuuteen ja myyntityöhön yksityiset ravintolat eivät ole kilpailuetuina tyytyväisiä. Suuret ketjuravintolat panostavat henkilökunnan koulutukseen, joka nähdään sijoituksena, johon heillä on varaa. Yksityiset ravintolat kokevat henkilökunnan koulutuksen helposti pelkkänä kulueränä, johon heillä ei ole fyysistä saati henkistä pääomaa. Yksityisissä ravintoloissa organisaatiokerkeä on tavallisesti niin matala, että johtajistolla on mahdollisuus vaikuttaa henkilökunnan rekrytointiin ja koulutukseen. Myös palautteen anto suoraan ja

suunnittelemattomasti on vaivattomampaa kuin ketjuravintoloissa. Yksinkertainen, hyvä palvelu oikealla asenteella on yksityisten ravintoloiden kilpailuetu, kun taas ketjuravintoloilla henkilökunnan tietotaito ja myyntitaito ovat parempia. Pääoman merkitys näkyy henkilökunnan taidoissa suuresti.

Pääoman puute näkyy myös asioissa, joita yksityiset ravintolat haluaisivat omassa toiminnassaan parantaa. Eniten mainintoja saivat markkinointi, standardointi ja brändäys, jotka vaativat suuria resursseja; aikaa, rahaa, tahtoa ja kovaa työtä. Hinnoittelu ja ruokalistan laadinta, jotka eivät vaadi suuria resursseja, koetaan riittäviksi sellaisinaan. Kyselyyn vastanneista neljä, eli lähes puolet kokee ketjuravintoloilla olevan sellaisia kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä, jotka olisivat hyödyllisiä myös heidän ravintoloissaan. Myös näissä vastauksissa painottuu ison organisaation merkitys markkinoinnin ja pitkäjänteisen suunnittelun puutteen kautta. Pienten, yksityisten yritysten johdon aika kuluu usein päivittäisten asioiden hoitamiseen, jolloin yrityksen kehittäminen jää monesti taka-alalle.

Pääoman merkitys korostui kyselyn tuloksissa huomattavasti. Se ei ole kuitenkaan ainoa tapa investoida yritykseen. Muita tapoja ovat ajankäyttö ja suunnitelmallisuus. Saavuttaakseen paremman kilpailukykyvyyden yksityisten ravintoloiden tulisi panostaa henkilökunnan motivointiin jotta koko tiimi saadaan ajattelemaan ja toimimaan kohti yhteisiä tavoitteita. Suunnitelmia, visioita, missioita, arvoja ja palveluprosesseja voi luoda ja kehittää ilman mittavia rahallisia investointeja. Myös näillä tekijöillä on epäsuora vaikutus kilpailukykyyn. Kyselyyn vastanneista kolme koki ketjuravintolat uhkana omalle yritykselleen. Uskon, että osa vastaajista, jotka eivät koe ketjuravintoloita uhkaksi, eivät ole kartoittaneet kilpailijoitaan, ja eivät näin ollen ymmärrä kilpailevansa TOK:in ravintoloiden kanssa. TOK:illa on 20 % markkinaosuus Turun ravintolakentästä, ja vaikka täysin samassa konseptissa olevaa ravintolaa ei olisikaan, kilpailevat kaikki ravintolat silti asiakkaan vapaa-ajasta.

LÄHTEET

- Anttila, M & Fogelholm, J. 1999. Hinta kilpailuetuna teollisuusyrityksissä. Porvoo: WSOY
- Arantola, H. 2006. Customer insight: uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy
- Berman B.; Evans J. 2001. Retail Management; A Strategic Approach. New Jersey: Phi Learning Pvt Ltd
- Chan Kim, W.; Mauborgne R. 2010. Sinisen meren strategia. Helsinki: Talentum.
- Enkvist, L. 2011. Ruokamyyni lähtenyt nousuun. Turun Sanomat 25.1.2011
- Gummesson, E. 2004 Suhdemarkkinointi. Helsinki: Talentum
- Hukka, M. 2005 Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Kauppalehti. Jalostusarvo ja jalostusarvo- %. Viitattu 10.3.2011
www.kauppalehti.fi > balance > tulkintaohjeet
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Suom. Tillman, M. New York: The free press
- Kujansivu, P.; Lönnqvist, A.; Jääskeläinen, A & Sillanpää, V. 2007. Liiketoiminnan aineettomat menestystekijät. Helsinki: Talentum.
- Laitinen, E. 2007 Kilpailukykyä hinnoittelulla. Helsinki: Talentum
- Miettinen P.; Santala H. 2003. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: WSOY.
- Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Helsinki: Books on demand BmgH
- Yle. Suomalaisten ravintoloiden kermaa Turussa. 24.5.2011. www.yle.fi > Turku
- S- ryhmä. Tietoa Turun Osuuskaupasta.
www.s-kanava.fi > tok > tietoa turun osuuskaupasta
- Suomen standardoimisliitto. 2000. Laadunhallintajärjestelmät. Perusteet ja sanasto.
- Trout, J. 2003. Erilaistu tai kuole. Suom. Hyrkäs, S. Edita Publishing Oy.
- Vehmainen, J. 2011. Kevät tuo uusi ravintoloita Turkuun. Turun Sanomat 25.1.2011
- Ylikoski, T. 1999 Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: KY- palvelu Oy