

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2014

Tuomas Koivukoski & Mikko Laaksonen

KILPAILIJA-ANALYYSIN MUKAINEN RAVINTOLAN STRATEGINEN ASEMOINTI TURUN MARKKINA-ALUEELLA

– Case: Yritys Z



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Tammikuu 2015 | 38

Juhana Lounela

Tuomas Koivukoski & Mikko Laaksonen

KILPAILIJA-ANALYYSIN MUKAINEN RAVINTOLAN STRATEGINEN ASEMOINTI TURUN MARKKINA- ALUEELLA CASE: YRITYS Z

Opinnäytetyön aiheen pohjana oli ravintolan liiketoimintasuunnitelman tekeminen omaa tulevaisuuden ravintolaa silmällä pitäen. Tietoperustana käytettiin erilaisia strategian luomisen kaavoja ja benchmarkingia.

Työn tavoitteena oli selvittää Turkuun perustettavalle ravintolalle selkeä hahmotelma kilpailijoista ja valmiiksi kannattavista toimintatavoista. Opinnäytetyön menetelminä käytettiin empiiristä tutkimusta sekä kirjoituspöytätyöstä. Lisäksi ravintola-alaan liittyvää tilastointia tutkittiin kattavampien alan suuntausten selvittämiseksi. Työskentely aloitettiin perehtymällä ravintolan perustamiseen ja kilpailuun liittyvään kirjallisuuteen. Liiketoimintasuunnitelman kirjoittaminen antoi työlle rungon, jonka perusteella kilpailijakartoitukseen liittyviä osia lähdettiin avaamaan opinnäytetyön aihetta mukailen.

Opinnäytetyön tulokseksi saatiin toimivia kaavoja, joilla ravintola-alan yritystä kannattaa perustamisvaiheessa lähteä rakentamaan. Näiden kaavojen avulla ravintolan strategian luominen oli helpompaa. Opinnäytetyöhön valittuja realistiseen strategiaan ohjaavia kaavoja on jonkin tulevaisuuden uuden ravintolayrittäjän helppo poimia työn tuloksista.

ASIASANAT:

Kilpailija-analyysi, Benchmarking, SWOT -analyysi, yrittäjäyys.

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme | Specialisation

January 2015 | 38

Juhana Lounela

Tuomas Koivukoski & Mikko Laaksonen

STRATEGIC POSITIONING FOR A RESTAURANT BASED ON COMPETITIVE ANALYSIS IN TURKU MARKETING AREA CASE: COMPANY Z

The subject of the thesis was based on restaurant's business plan, with a thought of founding the restaurant in the future. A variety of strategy patterns and benchmarking were used as a knowledge base of the work.

The aim of the thesis was to investigate a clear outline of the competition and pre-profitable practices for a restaurant in Turku. Empirical research, as well as desk research were used as the methods of the thesis. In addition, statistics related to the restaurant business were examined to determine the wider trends in this field. The work was started by studying the establishment and competition-related literature. Writing the business plan gave the work the body, the basis of which the rival survey was started to open up by the thesis topic paraphrase.

Results of the thesis were functional formulas for a company in restaurant industry in favor of the establishment phase. By using these formulas the creating of the strategy for the restaurant was easier. The realistic strategy guiding patterns selected for the thesis are easy to pick up for a starting restaurant entrepreneur.

KEYWORDS:

Competitor analysis, Benchmarking, SWOT analysis, Entrepreneurship.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 TOIMIALA	8
2.1 Kilpailu	8
2.2 Markkinat	9
2.2.1 Luvut	9
2.2.2 Hinta- ja kustannustason kehittyminen	11
2.3 Yritys	12
2.3.1 Visio	13
2.3.2 Missio	13
2.3.3 Arvot	14
2.3.4 Imago	14
3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KILPAILIJAKARTOITUS	16
3.1 Yrityksen liiketoiminnan näkymät	16
3.2 Kilpailuetua luovat resurssit	20
3.3 Yrityksen makroympäristö	23
3.4 Toimintaympäristön kilpailuvoimat	26
3.5 Kilpailijoiden tarkastelu	28
4 STRATEGIA	32
4.1 Asiakasstrategia	33
4.2 Tuotestrategia	34
4.3 Hinnoittelustrategia	34
4.4 Markkinointistrategia	35
4.5 Kilpailustrategia	36
5 POHDINTA	38
LÄHTEET	39

KUVAT

Kuva 1. Ravintola-alan toteutunut liikevaihto ja myyntiodotukset	10
Kuva 2. Alkoholijuomien kulutuksen, anniskelukulutuksen ja vähittäiskulutuksen nimellishintaindeksit vuosina 2000-2013 (2000=100) (THL 2014)	11
Kuva 3. SWOT- analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys 2014)	17
Kuva 4. TOWS- matriisi (Wehrich, 10)	19
Kuva 5. VRIO- malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Barney 2007, 150, Vuorisen 2013, 153 mukaan)	23
Kuva 6. PESTEL -analyysin vaikuttavat tekijät (Professional Academy 2014)	25
Kuva 7. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 90)	27

1 JOHDANTO

Ravintola-ala on monella tapaa käymässä läpi eräänlaista murrosta Turun markkina-alueella. Ruokaravintoloiden, anniskeluravintoloiden ja kahviloiden elinkaari on moneen muuhun liiketoimintaan suhteutettuna hyvin lyhyt ja etenkin juuri tällä hetkellä alan toimijoiden vaihtuvuus on korkea. Syynä saattavat olla esimerkiksi taloudellinen tilanne tai liian laaja ravintolatarjonta. Liiketilat ravintolatoimintaan ovat kuitenkin pääosin samoja. Ainoastaan yrittäjä tai liikeidea muuttuu useiden jo entuudestaan tuttujen seinien sisällä. Toki taivaalle syttyy myös uusia tähtiä täysin uusiin tiloihin, kuten Ludu Linnankadulle 2013 joulukuussa.

Aikomuksenamme on perustaa baskiravintola Turkuun. Opinnäytetyöprojektin hyödyntäminen ajatellen omaa tulevaa ravintolaa on ajankäytön ja henkilökoh- taisen oppimisprosessin kannalta järkevää. Toimeksiantajana toimii oma ravintola ja työn lopputuotos palvelee yrityksen perustamista, rahoitusta ja liiketoiminnan prosessoinnin suunnittelua. Opinnäytetyön tuotoksen tehtävänä on myös palvella uusien ravintolayrittäjien tutustumista kilpailuympäristöön Turussa, sillä opinnäytetyön kilpailijakartoitus avaa hieman alan tilannetta alueella.

Liiketoimintasuunnitelman laatiminen opinnäytetyön ideana lähti siitä taustatiedosta, että Turun nousevaan ravintolakulttuuriin oman liiketoiminnan aloittaminen vaatii perusteellista perehtymistä kilpailijakarttaan, alan historiaan ja oman liikeidean vahvuuteen. Pureudumme oman liikeideamme heikkouksiin ja vahvuuksiin pyrkimällä objektiivisuuteen. Opinnäytetyöllä pyritään helpottamaan oman liiketoiminnan perustamisprosessia, sekä madaltamaan mahdollisesti muiden alalla uutena aloittavien kynnystä.

Tavoitteena on kerätä tietotaitoa ravintola-alasta alueella opinnäytetyöprosessin edetessä, jotta tulevat yllätykset vältettäisiin ja liikeidea saisi lopulliset raaminsa. Opinnäytetyön tuotoksen, liiketoimintasuunnitelman, käyttö yrityksen perustamiseen liittyvissä käytännön asioissa on koko työn suurin maali. Tulemme perus-

tamaan yrityksen perustuen laatimaamme liiketoimintasuunnitelmaan tämän opinnäytetyön pohjalta.

2 TOIMIALA

Tässä luvussa tarkastelemme toimialan näkymiä yleisellä tasolla, kuitenkin Varsinais-Suomeen ja Turkuun keskittyen. Pohdimme muutosten vaikutusta tulevaan sekä tarkastelemme markkinoiden kehitymissuuntia. Käymme myös läpi toimialan tämän hetkistä kilpailutilannetta. Luvun lopussa keskitymme liiketoimintasuunnitelman osioihin yrityksen perustamisen tukipilareista ja niiden merkityksestä.

2.1 Kilpailu

Turussa A- ja B-anniskeluluvan saaneita ravintoloita oli vuonna 2013 Valviran (Alkoholitilastot vuosi 2013, Anniskeluravintoloiden myynti vuonna 2013 A- ja B-luvat) mukaan 346 ja koko Suomessa 7632. Turussa on ravintoloita asukkaita kohtaan suhteellisesti enemmän kuin missään muussa Suomen kaupungissa. Kaikkien ravintoloiden kokonaismyynti koko Suomessa oli n. 3,51 Mrd. euroa, josta Turun osuus oli n. 0,18 Mrd. euroa. Koska myynti Turussa oli n. 5,1 % koko Suomen myynnistä ja luvan saaneiden ravintoloiden prosentuaalinen osuus Turussa n. 4,6 % kaikista Suomen luvan saaneista, oli Turun myynti Suomen mittakaavassa hieman keskitasoa parempaa.

Turun asiakaspaikkalukemia ei vuodelle 2014 vielä ole tilastoitu, mutta Varsinais-Suomen kyllä. Valviran (Alkoholitilastot vuosi 2014, Alkoholijuomien jakeluverkosto vuonna 2014) tilastojen mukaan Varsinais-Suomessa A- ja B-luvan saaneiden ravintoloiden anniskelulupien mukaisia asiakaspaikkoja on tänä vuonna syyskuun loppuun mennessä 186 699. Viime vuoden lopussa asiakaspaikkoja Varsinais-Suomessa oli 188 425 kappaletta, joten lopettaneiden määrä näkyy pienissä määrin myös asiakaspaikoissa. (Valvira 2013, Valvira 2014.)

2.2 Markkinat

2.2.1 Luvut

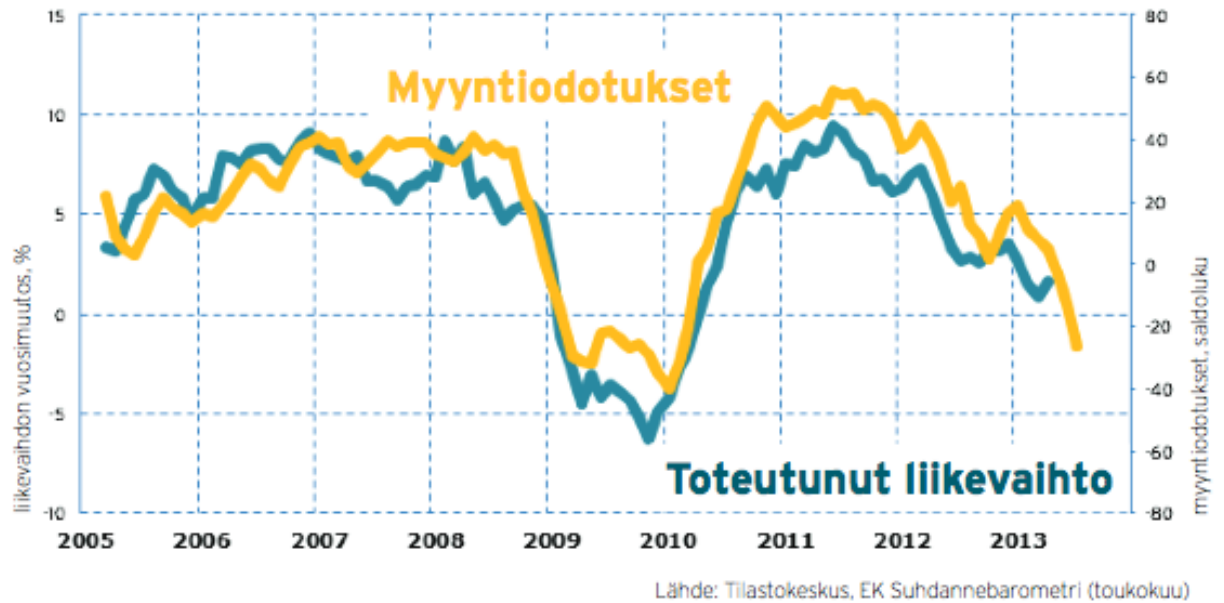
Vuonna 2011 luvut olivat vuoteen 2013 verrattuna ravintoloiden määrien osalta pienemmät, kun Turussa luvan saaneita oli 291 ja koko maassa 6199. Tästä huolimatta ravintoloiden myynti oli vuotta 2013 suurempi, sillä Turun myynti oli n. 0,19 Mrd. euroa ja koko Suomen n. 3,54 Mrd. euroa. Kysyntä on lukemien perusteella hieman laskenut, vaikka ravintoloiden määrä on lisääntynyt. (Valvira 2011; Valvira 2013; Valvira 2014.)

Ravintola-alan kannattavuus on alkanut pikkuhiljaa laskea Suomessa (Kuva 1). Vuoden 2013 neljännellä neljänneksellä lopettaneita majoitus- ja ravitsemistoinnin yrityksiä oli 536, kun tämän vuoden ensimmäisellä neljänneksellä aloittaneita oli vain 410. Suhteessa siis lopettavia alan yrityksiä oli Suomessa enemmän kuin aloittavia, joka taas vähentää valtion verotuloja. Verotulojen vähentyessä kulutusveroja nostetaan ja kannattavuus kärsii. (Tilastokeskus 2014.)

Ravintola-alan kasvu on hiipunut alkuvuodesta 2009 yleisten taloudellisten suhdanteiden heikennyttyä. MaRa Ry:n (2014) suhdannekatsauksen mukaan ravintola-alan tulos tulee myös vuonna 2014 laskemaan noin 5 %. Jo vuonna 2013 mm. raaka-ainekustannukset nousivat n. 7 % ja niiden nousu jatkuu vuonna 2014. Myös nousevat kulutusverot laskevat alan kannattavuutta ja vähentävät työllisyyttä. Ennakoitu myynti siis tulee jäämään alle viime vuoden tason, joka taas tarkoittaa tulostason heikentymistä ja konkurssien määrän kasvua. Tilanne eskaloituu oletettavasti sietämättömäksi heikon liikeidean tai asiakaskunnan omaavien ravintoloiden kohdalla, kun vain vahvan ja kirkkaan liikeidean voimin toimivat taas selviytyvät.

MaRa Ry:n (2013; 2014) tilastojen mukaan alkoholin myynnin lasku on kiihtynyt hieman vuodesta 2013. Tänä vuonna alkoholin myynti on laskenut lähes 6%, kun vuonna 2013 se laski n. 3%. MaRa Ry:n (2013; 2014) tilastoissa koko alkoholimyynnistä n. 11 % on ravintoloiden alkoholimyyntiä, joten luvut eivät suoraan kerro ravintola-alan laskusta. Tämä siksi, että alkoholin ostot kotikäyttöön

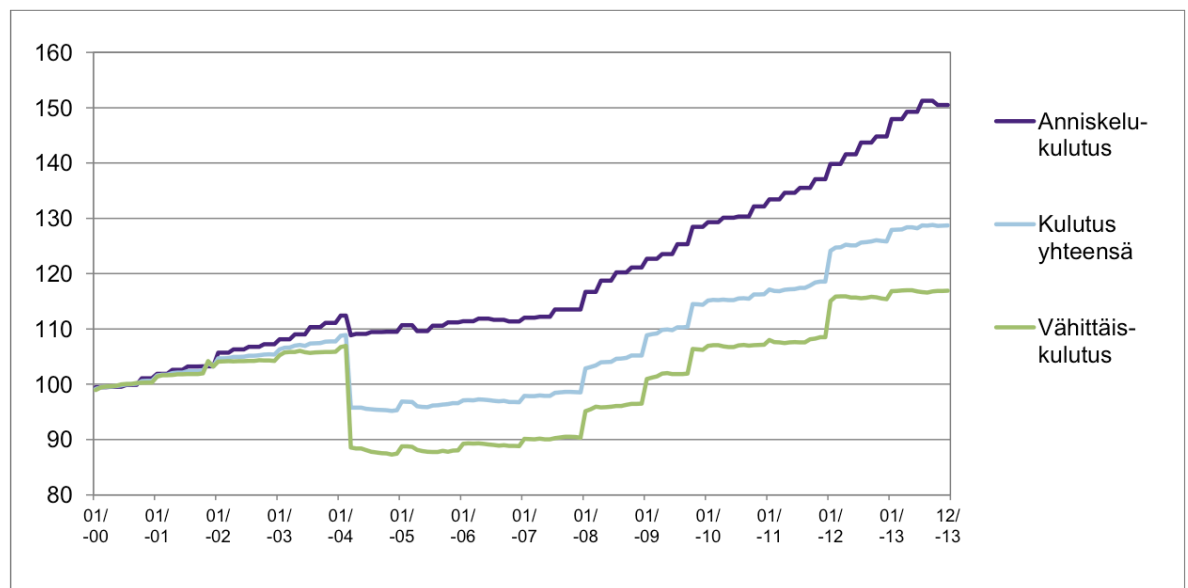
on siirtynyt enenevissä määrin Viron- tai muuhun ulkomaantuontiin, kun taas ravintola-alalla seikka näkyy pienemmässä muodossa ravintoloissa käynnin vähentymisenä.



Kuva 1. Ravintola-alan toteutunut liikevaihto ja myyntiodotukset (Mara 2013)

2.2.2 Hinta- ja kustannustason kehittyminen

Alkoholijuomien hinnat ovat olleet nousussa viimeiset 13 vuotta melko tasaisesti (Kuva 2). Alkoholiverotusta on nostettu ankaralla kädellä valtion toimesta Suomessa, joten hinnat ovat etenkin viime vuosina nousseet melko runsaasti.



Kuva 2. Alkoholijuomien kulutuksen, anniskelukulutuksen ja vähittäiskulutuksen nimellishintaindeksit vuosina 2000-2013 (2000=100) (THL 2014)

Poikkeuksena alkoholiveron nousuun olivat vuodet 2004-2007. Alkoholiveroa laskettiin reilusti vuoden 2004 maaliskuussa, jonka jälkeen hintojen lasku jatkui useamman vuoden tasaisen rauhallisesti.

Suomen tasavallan presidentti vahvisti 30.12.2003 valmisteverolain sekä alkoholi- ja alkoholijuomaverolain muutokset ja alkoholiveroa alennettiin keskimäärin 33 prosentilla 1.3.2004. Alennuksista huomattavin kohdistui väkeviin alkoholi-juomiin. Omaan käyttöön EU-maista tuotavien alkoholi- ja tupakkatuotteiden määrälliset rajoitukset poistuivat 1.1.2004. (VM, Tiedote 138/2003).

Vuosien 2007 ja 2013 välillä hintakehitystä on tullut 15%. Huomionarvoista on se, että 2013 reaalihinnat olivat suurin piirtein samaa tasoa kuin vuonna 2003 ennen merkittävää hinnanalennusta. Vuonna 2013 hintakehitys oli myös nousujohteista. Nimellishinnat nousivat edellisvuoteen verrattuna n. 2,5 prosenttia. Vähittäiskulutus nousi ainoastaan noin prosentin, kun taas anniskelu puolen kulutus nousi vauhdikkaammat n. 5,1 prosenttia. (THL, Alkoholijuomien hintakehitys 2013.)

Maatalouselintarvikkeiden hinnat ovat olleet pääasiallisesti kasvussa viimeisen kymmenen vuoden ajan. Lihan tuottajahintojen nousu on ollut vuodesta 2003 lähtien erittäin nousujohteista. Suomen maataloustilastojen mukaan esimerkiksi naudanlihan hinta sadalle kilolle on noussut vuosien 2003-2013 välillä n. 67 prosenttia. Nyt vuonna 2014 naudanlihan hinta on ensimmäistä kertaa kymmenen vuoteen ollut hieman laskussa. Muut yleisimmät kotimaiset lihatuotteet - lammas, sianliha ja siipikarja - ovat myös tippuneet reilusti alaspäin vuonna 2014. Varsinkin yleisimmät lihatuotteet, kuten karjut, ovat selkeässä laskussa. Verratessa vuoden 2014 syyskuuta edellisen vuoden syyskuuhun, on monen maataloustuotteen tuottajahinta laskussa. (Luke 2014)

2.3 Yritys

Yrityksemme yhtiömuoto tulee olemaan osakeyhtiö. Pyrimme hankkimaan osakkeenomistajiksi yksityissijoittajia, joiden avulla toiminnan laajentaminen myöhemmin tulisi helpottumaan. Osakeyhtiö on erillinen oikeushenkilö, joten vastuu konkurssitilanteessa on yrittäjällä hieman pienempi kuin esimerkiksi avoimessa yhtiössä. Osakkeenomistajien rajoitettu vastuu antaa kuitenkin päättävällän pääasiallisesti meille hallituksen jäsenenä, joten yhtiömuoto palvelee pienen ravintolan nopeatempoista liiketoimintaa.

Yrityksen visio, missio ja arvot tukevat osakeyhtiömuotoista toimintaa ja niiden on tarkoitus luoda uskottavuutta ja herättää luottamusta osakkeenomistajien keskuudessa.

2.3.1 Visio

Yrityksen vision tulee olla selkeä ja yksinkertainen. Sen tulee olla toimintaan suhteessa johdonmukainen, jotta henkilökunnan on helppo käsittää mihin pyritään. Voimakas ja vahva visio antaa avaimet pitkäjänteiseen kehitykseen liike-elämässä. Vision tulisi kertoa yrityksen tavoiteasemasta 2-5 vuoden päästä.

Ennen vision laadintaa yrityksen tulisi tutkia kohdemarkkinat ja alan kehitys. Näiden avulla vision ja strategian mukauttaminen tulevaisuudenkuvaan on helpompaa. Vision ja strategian tarkka määrittelyminen jo yrityksen perustamisen alkuvaiheessa auttaa operaatiomallien määrittelyä myöhemmin. Myös päivittäisten valintojen tekemiseen on täten selkeä kaava. Joko päätös tukee tai ei tue yrityksen visiota. Tärkeää on, että kaikki yrityksessä asioista päättävät toimihenkilöt sitoutuvat visioon sataprosenttisesti. (Business Fellows 2009.) Vision painottaminen ottaa aikaa. Ei riitä, että se toistetaan aamupalavereissa viikoittain, vaan se on otettava huomioon arjen tekemisissä päivittäisessä työssä. (Grusenmeyer, 4-5)

2.3.2 Missio

Missio mielletään yrityksen olemassaolon syyksi, joka kuvaa yrityksen toiminta-ajatusta. Yrityksen missio kertoo siitä, mitä yritys haluaa pitkällä aikavälillä tehdä ja miksi sitä tehdään. Missio on myös kuvaus yrityksen paikasta ja tarkoitusperästä yhteiskunnassa. (MaNi Consulting Oy 2012.)

Voidaan myös puhua yrityksen olemassaolon oikeuttavasta ajatuksesta. Mission tulisi vastata siihen, miksi yritys on olemassa ja miksi se tekee juuri tiettyä asiaa tietyllä tavalla. Missio voidaan käsittää yrityksen elämäntehtäväksi. Mission avulla työntekijät voidaan saada työskentelemään aidosti yrityksen tavoitteiden ja olemassaolon eteen, sillä työntekijä ymmärtää syyn ja taustat tekemisensä.

2.3.3 Arvot

Visio ja missio mainitaan usein ensin, mutta pohjimmiltaan yrityksen perusarvot määrittelevät loppujen lopuksi edellä mainittujen perustan. Arvot ovat vakaita ja muuttuvat vain pitkän ajanjakson aikana. Ne määrittelevät yksilön käyttäytymistä ja muovaavat asenteita niin työntekijän kuin häntä ympäröivien ihmisten ulosannissa. Kun arvot on asetettu henkilökohtaisella ja yrityksen tasolla, voidaan niistä rakentaa yrityksen visio ja missio. Arvot jäävät tässä vaiheessa pienempään rooliin, ja päätöksiä tehdessä voidaan nojata vision ja mission määrittelemisiin raameihin. Tarpeen tullen arvoista voidaan poistaa tai sinne voidaan lisätä osia. (Grusenmeyer, 2-3)

Mietimme arvomaailmaamme ja yhdistimme kokemamme arvot samoihin raameihin. Päällimmäiset asiat liittyvät kestävään kehitykseen ja asiakkuus on keskiössä. Arvojamme ohjaa myös sosiaalinen tyyli johtaa, joka pohjautuu uravalintoihimme ja erilaisiin työkokemuksiimme palvelualalla.

2.3.4 Imago

Imago on mielikuva yrityksestä, mikä jollakin kohderyhmällä on. Imago on palveluyritykselle todella tärkeää. Se luo kuvan millainen yritys asiakkaiden silmissä on, ja se koostuu monesta eri komponentista. Palveluorganisaation imagon luo sen maine, palvelu, palveluympäristö, identiteetti sekä henkilöstö. Varsinkin ravintolan perustamisvaiheessa imagon luonti on erityisen tärkeää, sillä tässä epäonnistuttuaan yrityskuva seuraa pitkälle tulevaisuuteen ja sitä on erittäin hankala enää muuttaa. Keskeistä ravintolan toiminnassa on saavutetun yrityskuvan ylläpito ja kehittäminen. (Ahonen ym. 2009, 18.)

Yrityskuvamme luonti ja siihen panostaminen on erityisen tärkeää vasta ravintolaa perustettaessa. Kaikki, mitä ennen perustamista tehdään, liittyen markkinointiin ja ulkoiseen sekä sisäiseen viestintään, palvelee hyvän yrityskuvan luontia. Aluksi päätämme tavoiteimagon, jota alamme systemaattisesti lähestyä.

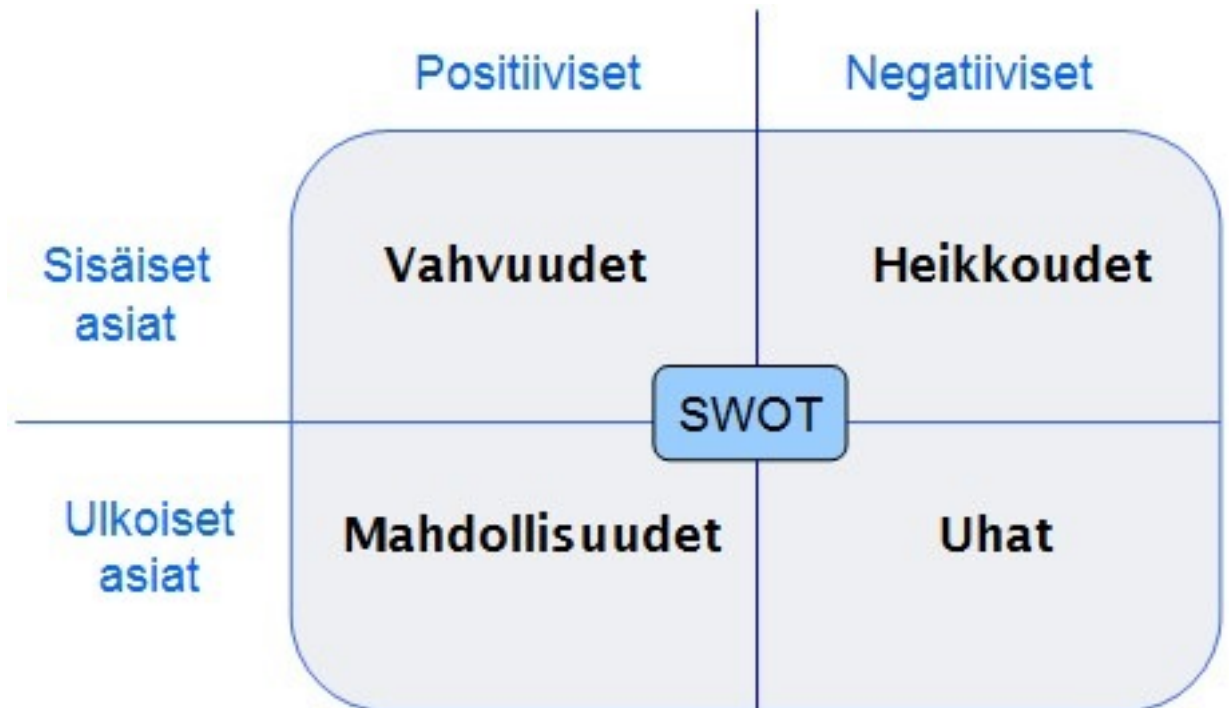
On kuitenkin muistettava, että tavoiteimagon tulee olla yksinkertainen, jotta se on järkevästi yrityksen hallittavissa.

3 LIIKETOIMINTAYMPÄRISTÖ JA KILPAILIJAKARTOITUS

3.1 Yrityksen liiketoiminnan näkymät

Yritystä perustettaessa on ensisijaisen tärkeää tarkastella toimialan sen hetkistä tilannetta sekä tulevaisuudenkuvaa. Analysointi ja tarkastelu auttaa ymmärtämään toimialan tapahtumia sekä sisällyttää niitä oman toiminnan ja strategian suunnitteluun. SWOT –analyysi on tähän hyvä työkalu. Täytyy kuitenkin muistaa, että ennen yrityksen perustamista tehtävä analyysi on vain suuntaa antava ja perustuu arvioihin, sen takia on tärkeää tehdä SWOT –analyysijä myös liiketoiminnan myöhemmissä vaiheissa.

SWOT -analyysi (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) eli toisin sanoen nelikenttäanalyysi (Kuva 3) on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla. Analyysissä tarkastellaan strategista asemaa vertailemalla yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia liiketoimintaympäristön luomiin uhkiin ja mahdollisuuksiin. Työkalun tarkoituksena on tuottaa mahdollisimman kattava ja selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta päätetyn strategian tueksi. Analyysiä on myös mahdollista tehdä eri ajankohtaan liittyen: yrityksellä voi olla esimerkiksi nykyhetken SWOT, tulevaisuuden SWOT sekä kasvustrategian SWOT. Mahdollisimman tehokkaan SWOT -analyysin toteuttamiseksi tulee organisaatiolla olla tukena yritykseen ja toimintaympäristöön liittyviä osa-analyysijä, sillä ilman huolellista pohjatyötä analyysistä tulee pinnallinen. Näitä osa-analyysijä ovat esimerkiksi PESTEL, VRIO ja viisi kilpailuvoimaa. SWOT -analyysin osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioita, mahdollisuudet ja uhat ulkoiseen liiketoimintaympäristöön liittyviä teemoja. Analyysin toteuttamista hankaloittaa asioiden listaaminen analyysiin subjektiivisesti. Joidenkin tekijöiden lajittelu saattaa olla välillä sattumanvaraista, sillä jokin yrityksen piirre voi olla samanaikaisesti sekä vahvuus että heikkous. (Vuorinen 2013, 88-89.)



Kuva 3. SWOT- analyysi (Suomen riskienhallintayhdistys 2014)

SWOT-analyysin perinteisestä nelikenttäanalyysistä on myöskin kehitetty monipuolisempia ja strategian käyttöön viemistä helpottavia versioita. Tällainen on kahdeksankenttäinen malli, josta käytetään myös nimitystä TOWS -matriisi. Matriisin teossa aloitetaan samalla tavalla kuin aloitettaisiin SWOT -analyysi. Ensin valitaan lähestymistapa ja mietitään minkä kautta tilannetta analysoidaan. Esimerkiksi lähestymistapa voi olla olemassa olevan ongelman kautta tai mahdollisuuksien käytön kautta. (Wehrich, 9.)

Kahdeksankenttäisen matriisin avulla yritys pystyy tekemään helpommin valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän eri teeman osalta. Näitä valintoja ja suunnitelmia strategiaan lisäämällä yritys saa luotua sekä aggressiivisuuteen ja hyökkäävyyteen että puolustamiseen ja suojautumiseen perustuvia suunnitelmia. Toimintasuunnitelmat voidaan jaotella neljään eri suunnitelmaan: hyödynnä menestystekijät, heikkoudet vahvuuksiksi, uhat hallintaan ja mahdollinen kriisitilanne. (Vuorinen 2013, 90.)

Wehrichin (10) esittelemässä kahdeksankenttäisessä TOWS-matriisissa (kuva 4) analysointi on aloitettu ulkoisesta ympäristöstä, jonka jälkeen on keskitytty sisäisiin asioihin.

Näiden löydösten pohjalta kehitetään strategia, taktiikka ja toimet, jotka sisällytetään käytäntöön. Suunnitelmia joita voidaan laittaa käytäntöön syntyy neljä (WT -suunnitelma, WO -suunnitelma, ST -suunnitelma ja SO -suunnitelma).

- WT -suunnitelma pyrkii minimoimaan heikkoudet sekä uhat sekä välttämään joutumista tällaiseen tilanteeseen.
- WO -suunnitelma pyrkii minimoimaan heikkoudet ja maksimoimaan mahdollisuudet. Yrityksellä voi esimerkiksi olla suuret etenemismahdollisuudet alallaan, mutta heikko organisaatio estää nousun.
- ST -suunnitelma perustuu yrityksen vahvuuksiin, joiden avulla voidaan kohdata toimintaympäristön uhat.
- SO -suunnitelma on päämäärä johon kaikki yritykset pyrkivät. Tällaisen yrityksen toiminta on vahvaa ja sen resurssien käyttö tehokasta verrattuna muihin alan yrityksiin.

jonka avulla saadaan selkeä kokonaiskuva yrityksen toiminnasta. Pohditaan sekä sisäisiä, että ulkoisia seikkoja. SWOT –analyysia tukemaan tullaan tekemään syvempi analyysi käyttämällä TOWS –matriisia. TOWS –matriisia käytetään yrityksen parhaimpien ja toimivimpien strategioiden selvittämiseen. Matriisin avulla saadaan laajempi kuva toiminnasta ja mahdollisuuksista, joita strategian avulla pystytään saavuttamaan. Lisäksi matriisi auttaa saamaan laajemmän kuvan koko toimialan kehittymisestä ja toiminnan suunnasta. Matriisista esiin nousseita menestystekijöitä tullaan hyödyntämään parhaalla mahdollisella tavalla kyseenalaistaen jo tutuksi tulleita toimintatapoja. Heikkouksia tullaan kehittämään, jotta niistä voidaan rakentaa vahvuuksia. Uhkien ja mahdollisten kriisitilanteiden hoitamiseen luodaan selkeä ja looginen protokolla erilaisia skenaarioita käyttäen. TOWS –matriisi tulee olemaan tärkeä osa yrityksen toiminnan suunnitelmallisuuden jatkuvuutta. TOWS –matriisia tehdään säännöllisin väliajoin, jotta mahdollisuus innovatiivisuuteen, alalla maailmalla vallitsevien trendien seuraamiseen ja edelläkävijän aseman säilyttämiseen säilyy.

3.2 Kilpailuetua luovat resurssit

Yrityksen resurssit ovat tärkeitä jo sen olemassa olon kannalta. Resurssit luovat pohjan yrityksen toiminnalle. On melkein mahdottomuus kehittää sellainen resurssi, mikä luo ainoastaan yhdelle yritykselle kilpailuedun. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi jotain erityistä laitetta, joka on vain tietylle yritykselle patentoitu. Sen takia on siirrytty resurssiajattelussa suoraan ihmisten tuottamaan ja osaamaan tietotaitoon. Tällä tavoin on mahdollista tuottaa kilpailuetua yritysten välille.

VRIO -mallin on kehittänyt yhdysvaltalainen professori Jay B. Barney. Mallin ideana on yrityksen kilpailuedun tavoittelu pääosin resursseja kehittämällä. Resursseilla tarkoitetaan kaikkia mahdollisia tuotantotekijöitä. Nykyisessä ajattelumaailmassa arvokkaimpia ovat aineettomat resurssit, kuten osaaminen. Logiikkana mallissa on se, että jos jollain on jokin ylivertainen osaaminen tai taito, on hänellä mahdollisuus olla ainakin hetkellisesti immuuni kilpailulle (Kuva 5).

Malli edellyttää yrityksen kykyä analysoida ja tarkastella toiminnan mahdollistavia resursseja mahdollisimman laajasti.

Malli keskittyy yrityksen sisäisiin heikkouksiin ja vahvuuksiin. Resursseja voidaan jakaa esimerkiksi seuraavasti: fyysiset, taloudelliset, organisatoriset sekä henkilöresurssit. VRIO:n avulla yritys voi tunnistaa kilpailuetua vahvistavia resursseja, jotka ovat arvokkaita (Valuable), harvinaisia (Rare), vaikeasti kopioitavia tai korvattavia (Imitability) ja tehokkaasti organisoituja (Organization). (Vuorinen 2013, 150.) VRIO -mallia pystyy hyödyntämään parhaiten tarkastelemalla myös toimintaympäristön analyysia kilpailuedusta. Ympäristöanalyysit erottavat ne yrityksen ominaisuudet, jotka hyödyntävät mahdollisuuksia ja/tai neutralisoivat uhkia, eli määrittelevät yrityksen arvokkaat resurssit. Analyysien jälkeen VRIO -malli ehdottaa mitä erityispiirteitä resurssit omaavat, jotta ne luovat pysyvää kilpailuetua. (Barney 1991, 106.)


Yrityksen resurssit voivat olla kilpailuedun lähteenä vain jos ne ovat arvokkaita (V). Resurssit ovat arvokkaita silloin, kun ne mahdollistavat organisaation kehittämistä tai sisällyttämistä strategioita, jotka lisäävät hyötysuhdetta ja tehokkuutta. Näiden resurssien tulee hyödyntää mahdollisuuksia ja neutralisoida uhkia. (Barney 1991, 106.) Se ei ole arvokas, ellei se tuo lisäarvoa asiakkaan prosessiin (Vuorinen 2013, 151). Vaikka yrityksellä olisi monta kilpailullisesti arvokasta resurssia, ei se pysty erottautumaan muusta massasta ellei tämä resurssi ole harvinaisen (R). Kun monella yrityksellä on sama arvokas resurssi, pystyvät ne käyttämään kyseistä etua ja lisäämään sen omaan strategiaansa. Olennaista on kuitenkin se, kuinka yleinen jokin tietty resurssi on kyseisellä toimialalla tai kuinka hyvin se on tunnettu potentiaalisten kilpailijoiden keskuudessa. (Barney 1991, 107.) Näiden arvokkaiden ja harvinaisten resurssien jälkeen tarkastellaan resurssin kopioitavuutta tai korvattavuutta (I). Tällöin resurssi on monimutkainen, vaikeasti hahmotettava tai liitettyä organisaatioon monella tavalla. Esimerkiksi tuotekehitystiimiä on vaikea siirtää. (Vuorinen 2013, 152.) Eriyksen kestäviä resursseja ovat esimerkiksi yrityksen tunnettavuus, kokemus, alueen erityispiirteet ja erityinen ilmapiiri. Tämä näkyy parhaiten henkilöstössä, jonka

osalta olennaista onkin resurssin hidas ja vaikea kopiointi. (Barney 1991, 107-108.) Organisoimisessa (O) on tärkeitä, miten resurssit hyödynnetään organisaation toiminnassa ja on pohdittava organisaatiossa valmiudet hyödyntää näitä resursseja (Vuorinen 2013, 152). Resurssien käyttö tarvitsee aina puitteet, jotka mahdollistavat toiminnan. Esimerkiksi voidaan ottaa fyysiset puitteet ravintolassa, osaava henkilökunta ja oikea tapa johtaa.

VRIO –mallin avulla löydämme yrityksellemme arvokkaimmat resurssit. Erityisesti aineettomat resurssit ovat pääosassa. Haemme erilaisia ratkaisuja toiminnan kehittämiseksi, joten pyrimme kehittämään sellaisia tuotteita ja konseptia, joita ei ole vielä kehitetty tarpeeksi. Resursseihin liittyvät myös kaikki tuotantovälineet, joiden avulla tehokkuus on korkeaa ja mahdolliset pullonkaulat minimoitetaan.

Tehdessämme VRIO –analyysiä mietimme seuraavia kysymyksiä:

- Missä olemme parempia kuin kilpailijamme?
 - Asiakkaan mielestä?
 - Kannattavuuden näkökulmasta?
- Miten saadaan ensimmäisen kohdan hyvät suoritukset toteutumaan?
- Millaisia resursseja meillä on, jotka mahdollistaa menestyksekkäät toimintatavat?

resurssin ominaisuudet				Vaikutukset	
Arvokas	Harvinainen	Vaikea kopioida/korvata	Hyödynnetty Organisaatiossa	Kilpailullinen Vaikutus?	Taloudellinen vaikutus?
Ei			Ei	Haittaa Kilpailua	Alle Normaalitason
Kyllä	Ei			Tasavertainen Kilpailukyky	Normaalitaso
Kyllä	Kyllä	Ei		Hetkellinen Kilpailuetu	Yli Normaalin (hetkellisesti)
Kyllä	Kyllä	Kyllä		Pysyvä Kilpailuetu	Yli normaalin

Kuva 5. VRIO -malli tiivistettynä: kilpailulliset ja taloudelliset vaikutukset (Barney 2007, 150, Vuorisen 2013, 153 mukaan)

Löydettyjä arvokkaita, harvinaisia ja vaikeasti kopioitavia resursseja pyrimme kehittämään ja samalla keskittymään ennalta erityisen arvokkaaseen resurssiin ja sen tehokkaampaan organisointiin. Tällöin sen arvo siirtyy paremmin käyttöön.

3.3 Yrityksen makroympäristö

Kun ollaan keskitytty ensin omaan toimintaan, sisäisiin mahdollisuuksiin sekä resursseihin, siirrytään tarkastelemaan liiketoimintaa yleisesti suuremmassa makroympäristössä ja arvioidaan suurten kansallisten ja poliittisten linjausten vaikutusta omaan liiketoimintaan. Osalla näistä linjauksista ei välttämättä ole

suoraa vaikutusta liiketoimintaan, mutta siinä tapauksessa pitää käsittää niiden vaikutus esimerkiksi kuluttajan ostokäyttäytymiseen. Makroympäristön tarkasteluun on kehitetty PESTEL –analyysi. Ensimmäisen kerran vastaavanlainen analyysi esiteltiin kirjallisuudessa Francis Aguilarin toimesta vuonna 1967, silloisen ollessa kapeampikatsainen ETPS –analyysi (Vuorinen 2013, 220).

Malli koostuu kuudesta tarkasteltavasta osa-alueesta. Analyysi tarkastelee makroympäristön vaikutuksia yrityksen organisaation toimintaan. Makroympäristöstä tarkastelun alaisena ovat: Poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset vaikutukset (Kuva 6). Analyysi tuottaa kaksi perusfunktiota yritykselle, ensimmäinen on toimintaympäristön tunnistaminen ja toinen on tuottaa informaatiota yritykselle tulevaisuuden mahdollisista tilanteista ja tapahtumista. PESTEL on siis ennakointianalyysi, jota tulisi käyttää osana strategiatyötä. (Yüksel 2012, 53). Tarkoituksena ei kuitenkaan ole kaikkien asioiden listaaminen jokaisesta vaikuttavasta tekijästä, vaan olennaista on löytää organisaation kannalta keskeisiä teemoja, joiden käytäntöön ottamisella on selkeä muutosvoima toimintaan (Vuorinen 2013, 221).



Kuva 6. PESTEL -analyysin vaikuttavat tekijät (Professional Academy 2014)

Muutosvoimia jaotellaan jokaisen tekijän osalta. Esimerkiksi ravintola-alaa tarkastellessa poliittinen voima voisi olla yleinen verolinja, ekonomisen voiman osalta toimialan trendit, sosiaalinen voima elämäntyyli muutokset, teknologinen voima tuotekehitys, ekologinen voima energian kulutus ja lainsäädännöllinen voima uusi alkoholin markkinoinnin kieltolaki. PESTEL –analyysin muutosvoimat jaetaan myöskin vaikuttavuuden sekä käytettävyyden mukaan. Kun useammasta muutosvoimasta syntyy yhteisvaikutus, sanotaan sitä muutosajuriksi. Muutosajurien tarkastelu ja niiden hyödyntämiseen käytettävät toimintavaihtoehdot ovat PESTEL –analyysin viimeinen vaihe (Vuorinen 2013, 223). PESTEL –analyysin arvo on makroympäristön muutosten huomioiminen, joihin ei itse pysty vaikuttamaan. Tämän avulla pystytään ennalta kehittämään toimintatapoja erilaisiin

skenaarioihin. Kannattaa myöskin muistaa, että parhaan hyödyn saamiseksi analyysi kannattaa yhdistää muihin ympäristöä tarkasteleviin malleihin.

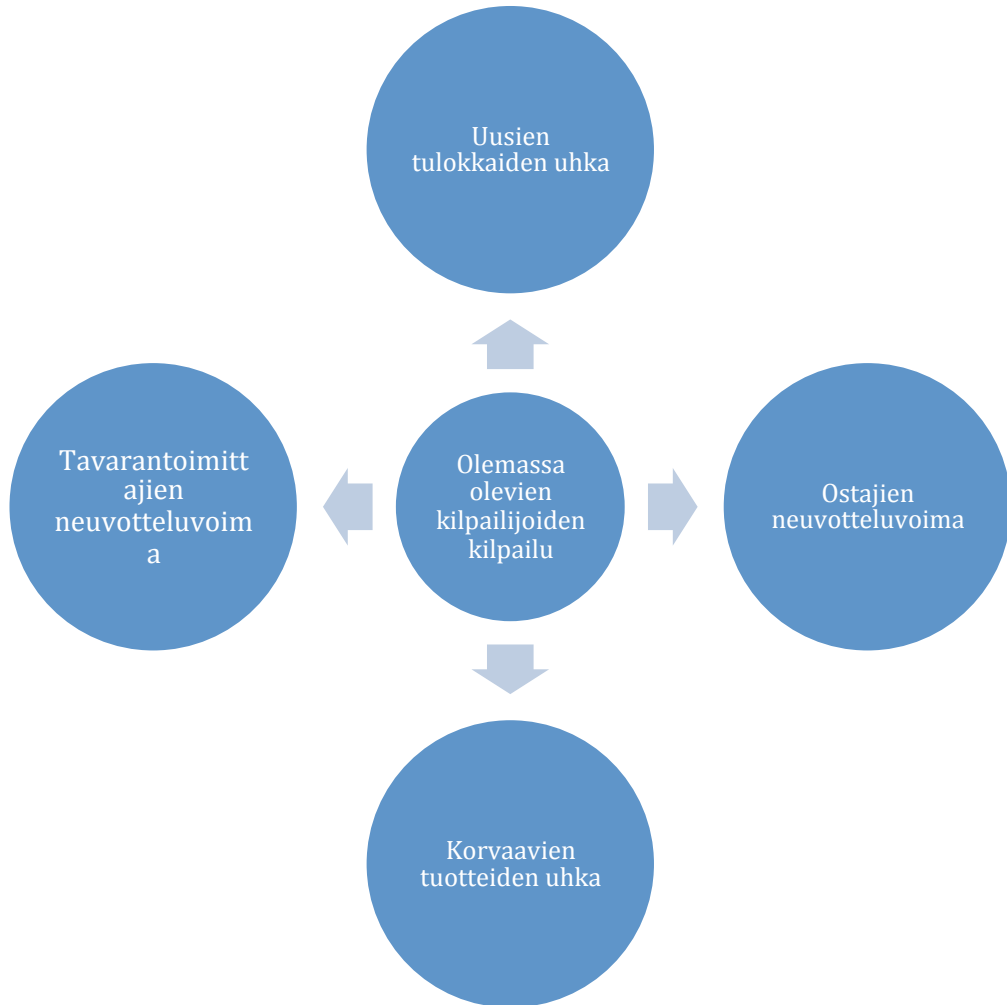
Tulemme PESTEL –analyysia tehdessämme tarkastelemaan erityisesti lainsäädösten sekä verotuksen vaikutusta liiketoimintaamme. Analyysin avulla voidaan tarkastella myös sosiaalista käyttäytymistä segmentoiduissa asiakasryhmissämme ja saada sitä kautta yhä tarkempia täsmätuotteita tietyille asiakkaille ja totutella asiakaskuntaa trendeihin. Teknologian kehittyminen on myös tärkeä tarkkailun aihe, varsinkin, jos yritys haluaa olla edelläkävijä ja vaikuttaa ravintolamaailman kehittymiseen Suomessa.

3.4 Toimintaympäristön kilpailuvoimat

Makroympäristöstä saatujen tietojen ja suuntaviivojen jälkeen voidaan lähteä tarkkailemaan asteen lähemmäs itse varsinaista toimintaa. Tällöin arvioidaan toimintaympäristön kilpailuvoimia ja niiden vaikutusta omaan toimintaan. Jos PESTEL –analyysissä oli asioita, joihin ei välttämättä pysty mitenkään vaikuttamaan, on asia eri kilpailuvoimien kanssa. Tässä vaiheessa korostuu oma tapa toimia, sekä neuvotteluosaaminen. Yrityksen täytyy olla koko ajan tietoinen omasta alastaan ja siinä tapahtuvista muutoksista. Yrityksen on tällöin mahdollista itse kontrolloida kilpailuvoimien vaikutusta toimintaan ja mahdollistaa sitä kautta etulyöntiasemansa suhteessa kilpailijoihin.

Viiden kilpailuvoiman mallin on kehittänyt yksi tärkeimmistä strategisen johtamisen kehittäjistä, Michael E. Porter. Malliin pohjautuvassa strategia-ajattelussa on tärkeää asemoida yritys sellaiseen toimintaympäristöön, jossa kilpailuvoimat pystytään kontrolloimaan. Tavoitteena on tunnistaa ja löytää rakenteeltaan hyviä ja paremman tuottopotentialin omaavia toimialoja. Mallissa voi tarkastella joko yrityksen omaa toimialaa tai mahdollisesti kiinnostavia toimialoja. (Vuorinen 2013, 228-229.)

Viisi kilpailuvoimaa (kuva7) ovat seuraavat: Mahdollisten alalle tulijoiden uhka, ostajien neuvotteluvoima, tavarantoimittajien neuvotteluvoima, korvaavien tuotteiden uhka sekä alalla jo vallitseva kilpailu.



Kuva 7. Viiden kilpailuvoiman malli (Porter 2008, 90)

Vertikaalisella linjalla eli samalla tasolla on kilpailu yritysten välillä, niin toimialalla kuin uusien tulokkaiden kuin myös tuoteinnovaation kautta. Niin sanottuna ulkopuolisena vaikutuksena tulee asiakkaiden ja toimittajien neuvotteluvoima. Strategia tulee muodostaa siten, että kilpailuvoimat pystytään pitämään yritykselle suotuisina tai heikentämään kilpailuvoimien asettamia uhkia. Mallin avulla luodaan kokonaisvaltainen kuva asioista jotka vaikuttavat alalla tehokkuuteen ja

tuottavuuteen. Mallista pystyy löytämään myös mahdollisesti tulevia alan trendejä ja uusia ulottuvuuksia, joita kilpailuvoimat eivät hallitse. Voimia on mahdollista muokata myös omaa etua lisääviksi. Tällainen on esimerkiksi toimitettavien raaka-aineiden yksilöity standardi, jolloin tavaran toimittajaa on mahdollista vaihtaa helpommin. Toisena esimerkkinä on tuotemäärän ja toiminnan laajentaminen tuottamaan suurempaa arvoa laajemman saatavuuden kautta. (Porter 2008, 87-90.)

Kilpailuvoimien kontrolloimiseksi käytämme hyödyksi mahdollisimman paljon suhteitamme sekä sosiaalisia taitojamme neuvottelutilanteissa. Hyvistä henkilökohtaisista neuvottelutaidoista on suuri hyöty verkostoitumisessa ravintola-alalla ja käytämme tätä taitoa hyväksi sopimusten laadinnassa.

3.5 Kilpailijoiden tarkastelu

Benchmarking on 1990-luvulla keksitty ilmaisu, jolla pyritään tunnistamaan alalla kilpailevien yritysten eroja. Tarkoituksena on muun muassa vastata kysymyksiin ”Kuka on paras?” ja ”Mikä tekee heistä niin menestyviä?”. Benchmarking on jatkuva systemaattinen prosessi tuotteiden, palvelujen ja järjestelmällistä, tarkoituksenmukaista ja parasta käytännettä toteuttavaksi tunnistettavien yritysten arvioimiseksi (Spendolini 1992, Wöberin 2002, 1 mukaan).

Erilaisia tapoja tehdä benchmarkingia on monia. Benchmarkingin yleinen tavoite on kehittää yrityksen kilpailukykyä ja parantaa työntekijöiden motivaatiota. Yrityksen lähtiessä tekemään benchmarkingia, on pohdittava oikea tapa sen prosessoimiseksi. ”Miksi teemme benchmarkingia?”

Yrityksen sisäinen benchmarking mittaa eri osastojen funktionaalisuutta ja etsii parhaita käytänteitä muille osastoille jaettavaksi. Sisäisen benchmarkingin tavoitteena on kehittää yrityksen kilpailukykyä ja valmistaa jatkuvaan kehitykseen. Pyrkimyksenä on myös löytää tehokkaita palkitsemisjärjestelmiä työntekijöille. Etuina sisäisen benchmarkingin tekemiseen on yrityskieli ja –kulttuuri, sekä jo tunnetut prosessit ja toiminnot. Kaiken tarvittavan informaation saanti on myös helppoa. Olemassa olevat kommunikaatioverkostot yrityksen sisällä edesautta-

vat tutkimusta ja nopeat muutokset ovat mahdollisia. Haittapuolina voidaan nähdä ulkoiseen toimintaan keskittymisen heikentyminen ja ei toivotut tulokset, jotka saattavat horjuttaa työmoraalia. (Wöber, 2-4)

Ulkoinen benchmarking taas saattaa mitata mitä tahansa muuta yritystä alasta tai sijainnista riippumatta. Tavoitteena on tunnistaa alan parhaat johtamisen käytänteet, joiden avulla tulisi kehittää oman yrityksen johtamistapaa. Ulkoinen benchmarking on erittäin hedelmällistä, sillä se saattaa johtaa suuriin läpimurtoihin ja tuoda yritykselle uusia näkökulmia alan mahdollisista toimintatavoista. Vaikeuksia ulkoisen benchmarkingin tekemiseen saattavat aiheuttaa informaation ja datan vaikea saatavuus ja muutostöiden haaraautuminen. (Wöber, 2-4)

Sektoreihin perustuvassa benchmarkingissa keskitytään tutkimaan jotain tiettyä spesifioitua osaa liiketoiminnasta. Tärkeimpänä maalina on tunnistaa sektorin strategiat ja levittää informaatiota hyvistä käytänteistä alalla. Tuloksena voidaan jopa päätyä koulutuspakettien määrittelyyn, jolloin benchmarking on onnistunut parhaiten yritystä palvelevalla tavalla. Sektoreihin perustuvaa benchmarkingia käyttävät pääasiassa teollisuuden yritykset. Datat kerääminen on suhteellisen helppoa, kun tarkoituksena on kehittää tiettyä sektoria alalla. Teollisuuden erilaisten suuntausten arviointi on mahdollista. Haittapuolena voidaan mainita datan helppo saatavuus myös kilpailijoiden taholta, sekä tarkempien kehitysehdotusten vaikea määrittely. (Wöber, 2-4)

Omaan ravintolayritykseen sovellamme mieluiten kilpailullista benchmarkingia, koska uutena yrityksenä olemme kiinnostuneita jo alalla toimivien ravintoloitsijoiden hyvistä toimintatavoista. Pyrimme hyväksikäyttämään jo ennaltaan tuttuja ja toimiviksi todettuja tapoja toimia ja toivomme osaavamme lisätä omat palasemme liiketoimintaideaamme. Kilpailullisen benchmarkingin tavoitteisiin kuuluvat kilpailijoiden strategioiden, tavoitteiden ja toimintatapojen tunnistaminen sekä hyvien käytänteiden löytäminen. Suurimpina etuina kilpailullisen benchmarkingin tekemisessä on kilpailijayritysten samantyyppinen rakenne ja

rajoitteet. Myös datan saaminen julkisilta sektoreilta on suhteellisen vaivatonta ja riskit ovat pieniä. Muiden alalla toimijoiden tutkiminen auttaa yritystä välttämään turhaa omahyväisyyttä ja ylimielisyyttä. Tavoitteenamme onkin lähteä nöyrästi oppimaan muilta alan toimijoilta. Kilpailijatutkimuksen esteinä tai hidasteina ovat todennäköisesti ainoastaan lailliset, eettiset ja poliittiset näkökulmat. Liika muiden matkiminen saattaa lisäksi häiritä omaa luovuutta, joten benchmarkingin tekoa suunniteltaessa on otettava huomioon ensisijaisesti jo olemassa olevien omien ideoiden käyttö ja realismi.

Tutkimme kilpailevia yrityksiä ravintola-alalla Turussa. Kohteiksi olemme valinneet viisi eri ravintolaa, joista käytämme kirjaintunnuksia A, B, C, D ja E. Edellä mainituista A ja B ovat selkeästi juomaravintoloita, mutta tarjoavat myös ruokaa. B on kilpailijalistalla lähinnä sen opiskelijaystävällisyyden ja osittain sijaintinsa takia. Se tarjoaa myös ruokaa yksinkertaisina pikauuniannoksina. A taas on selkeästi juomaravintola, mutta pitää myös suhteellisen laajaa ruokalistaa. Listalta löytyy myös tapaslautanen, joka on eräällä tavalla samaa henkeä kuin osa Pintxo-valikoimastamme. A:n ilmapiiri ja sijainti ovat huipputasoa, joten tulemme ottamaan paljon esimerkkiä ravintolan prosesseista ja toimintamalleista. Juomavalikoima on A:ssa laaja, varsinkin mietojen puolella, johon myös me panostamme ravintolassamme. Tosin A ei kohdenna tarjontaansa erityisesti minkään oluttuotteisiin, kun oma ravintolamme taas keskittyy selkeästi espanjalaisiin tuotemerkkeihin.

Ravintoloista suurempiin kilpailijoihimme lukeutuvat C, D ja E, joista kaksi edellä mainittua ovat listalla pääasiassa ruoka-annosvalikoimiensa takia. C on ottanut jo jokin aika sitten listalleen pintxoja ja myy niitä baskityylisesti vitriinistä, joka on myös oma ajatuksemme ravintolamme esillepanomallista. D:llä on hieman sama idea, joskin osa annoksista on huomattavasti enemmän saaristolaishenkisiä tummine leipineen. D haluaa selkeästi pitää itseään kuitenkin aloittelu- ja istuskelupaikkana illallistarjontansa lisäksi, joten on ehdottomasti selkeä kilpailijam-

me. E taas on hieman erilainen. Pintxoja E ei tarjoile, mutta on hengeltään hyvin oman tavoitteemme tyyppinen. Ruoka on suuressa osassa, vaikkakin viihtyvyys, juomat ja erikoiskahvit määräävät tiskin ulkomuotoa ja esillepanoa. E on malliltaan hyvin samantyyppinen kuin oma ravintolamme tulee olemaan.

4 STRATEGIA

Strategia laaditaan jokaiselle yritykselle yksilöllisesti. Yrityksen strategia määrittelee kehityssuunnan ja sen miten siihen päästään. Strategiaan kuuluu vahvasti myös kilpailuedun luominen. Strategia on yrityksen sielu ja luonne. Henry Mintzberg on jakanut strategian viiteen osaan: strategia on määritelty suunnitelma yrityksen tulevaisuudelle, strategia on yrityksen suunnitelmallista toimintaa, strategia on yrityksen valitsema asema markkinoilla, strategia on yrityksen näkemys tulevaisuudesta ja strategia on liiketaloudellinen juoni (Mintzberg 2005, 9-14).

Strategia voidaan ajatella prosessina, minkä osia ovat yritysstrategia ja liiketoimintastrategia. Prosessin avulla yritys analysoi omaa toimintaansa ja ympäristöään, tunnistaa ydinosaamisensa ja resurssit, kartoittaa kilpailukykyä, arvioi mahdollisuutensa ja riskinsä sekä kohdentaa voimavaransa hyödyntämään ympäristön tarjoamia mahdollisuuksia. Yritysstrategia määrittelee yrityksen ydinosaamisen ja identiteetin, toimialat ja markkinat, joilla yritys haluaa kilpailla sekä resurssien kohdentamisen ja investointeihin liittyvät päätökset. Ydinosaamisen avulla varmistetaan profiloituminen eli asemointi ja kilpailuetu markkinoilla. (YVI 2012.) Strategian peruspäämääränä on kertoa, millä keinoin kilpailijat voitetaan (Ahonen ym. 2003, 66).

Strategioita laaditaan toteutettaviksi ja tavoitteiden avulla pyritään toteuttamaan valittuja strategioita. Realistisuus on yksi tärkeimmistä strategisen valinnan perusteista, sillä sen avulla mahdollistetaan toteutettavuus. Tavoitteet ovat päämäärä, johon pyritään strategisten valintojen avulla. Tavoitteissa konkretisoidaan yrittäjän näkemys siitä, mitkä olisivat ravintolan saavutukset tulevaisuudessa. Tavoitteet tulee luoda mitattaviksi ja määritellä tarpeeksi yksiselitteisesti ja selkeästi.

Yrityksen strategia kehitetään tekemiemme analyysien ja matriisien tuloksiin sekä huomioihin perustuen. Yritysstrategiaa laatiessa ja pohtiessa otetaan huomioon opinnäytetyön tueksi tehdyt ulkoisen benchmarkingin, osittaisen kirjoituspöytä tutkimuksen ja SWOT- sekä TOWS –analyysin tulokset ja huomiot. Liiketoimintastrategia on enemmän organisaationaalinen suunnitelma perustuen tekemiimme analyysihin yrityksen sisäisestä tilanteesta sekä ulkoisista vaikuttajista. Näihin kuuluvat PESTEL ja VRIO –analyysit sekä osittain myös benchmarking. Liiketoimintastrategiassa otetaan selkeästi huomioon resurssit ja ympäristön aiheuttamien vaikutteiden yhteensovittaminen.

Oman liiketoimintamme kannalta tärkeimmiksi strategioiksi olemme valinneet asiakasstrategian, tuotestrategian, hinnoittelustrategian, kilpailustrategian sekä markkinointistrategian.

4.1 Asiakasstrategia

Asiakasstrategiassa yhdistetään yrityksen omat strategiset tavoitteet ja asiakkaiden tarpeet. Strategian avulla liiketoimintaan tuodaan asiakasnäkökulma, jonka perusteella ohjataan liiketoiminnan kehittämistä ja resurssien kohdentamista eri asiakassegmentteihin. (Hannus 2004, 67.) Asiakasstrategiassaan yritys määrittää asiakassegmentit, palvelukanavat ja segmenttikohtaiset toimintamallit. Strategiassa tehdään myös valintoja, kuten: mihin asiakas-, tuote- ja palvelualueisiin panostetaan tai mistä mahdollisesti luovutaan. (Hannus 2004, 65.)

Yrityksen perustamisessa markkinointi kohdistetaan tärkeimpiin valittuihin asiakassegmentteihin, jotka ovat oman strategiamme kannalta mahdollisimman tuottoisia. Yrityksen strategian mukaan panostetaan ensisijaisesti ”nuori aikuinen”- sekä ”keski-ikäinen” –asiakassegmentteihin, koska niiden avulla kyetään muodostamaan suurempi verkosto ja potentiaalisin mahdollinen kasvu ympäristö. Tavoitteena on kuitenkin palvella hyvin erilaisia kuluttajaryhmiä. Ikärajana viikonloppuisin on iltayhdeksästä eteenpäin 20, jotta nuorimmat alkoholinkäyttöön tottumattomat kuluttajat saadaan karsittua. Toiveena on luoda vakaapoh-

jainen ja laaja asiakaskunta, jonka kanssa on lämpimät suhteet. Varsinaista kanta-asiakasjärjestelmää ei tulla toteuttamaan, vaan kaikille pyritään saamaan tasalaatuista palvelua.

4.2 Tuotestrategia

Tuotestrategian on tarkoitus liittää yhteen tuotekehitys ja yrityksen strategiset valinnat. Sillä määritellään mihin tuotekehittelyllä pyritään sekä selkeytetään tarjottavien tuotteiden kirjo eli tuoteportfoliota. Isona osana tuotestrategiaa on myöskin tuotteistaminen, sen ydinajatuksena on palveluiden kokoaminen tarkkaan suunnitelluiksi kokonaisuuksiksi. (Sipilä 1996, 12-34.)

Tuotestrategian osalta olemme päättäneet luoda monipuolisia komponentteja, joita yhdistelemällä asiakas saa tarpeitaan vastaavan kokonaisuuden. Tuotteistaminen on luotu siltä pohjalta, että oman strategisen ajattelun mukaan on tavoitteena saada monipuolisesta tuoteportfoliosta selkeä kilpailuetu. Ruokatuotteet pidetään mahdollisimman ekoystävällisinä ja käytämme mahdollisuuksien mukaan laadukkaita paikallisia raaka-aineita. Ravintolan tuotekirjo on laaja niin juoma- kuin ruokatuotevalikoimaltaan. Varsinkin ruokatuotteet tulevat vaihtelevaan sesongin ja käytettävissä olevien raaka-aineiden mukaan. Juomavalikoimassa pitäydytään laadukkaissa ja erityisesti Euroopassa tunnetuissa merkeissä, joita on pyrkimys tehdä tunnetuksi myös Suomessa.

4.3 Hinnoittelustrategia

Hinnoittelu on yksi yrityksen tärkeimmistä ja nopeimmin vaikuttavista tuloksen-teen välineistä. Kannattavuuden kannalta se on tärkein yksittäinen tekijä. Hinnoittelulle tulee järjestää tarpeeksi aikaa, sillä se on henkinen ja taloudellinen prosessi. (Karjalainen 2002, 85-88.) Hinta on yksinkertaisesti sanottuna tuot-

teen arvo rahana. Sitä myöskin tarkastellaan ja arvioidaan yrityksen mielikuvaa luodessa. Liian halpa hinta voi kertoa esimerkiksi raaka-aineiden huonosta laadusta ja liian korkea hinta karsii asiakkaita pois. Hinnan kautta saatu mielikuva on todella vahva ja pysyy kauankin ravintolan mukana. Hinnoittelua suunniteltaessa onkin saatava mahdollisimman objektiivinen näkemys siitä, että maksaisitko itse tästä tuotteesta näin paljon.

Hinnoittelu ravintolassamme on monikerroksinen. Yksittäisen tuotteen hinta vaihtelee suuresti riippuen käytetyistä raaka-aineista. Halvimpiin tuotteisiin on käytetty yksinkertaisia raaka-aineita sekä niiden valmistus on laadittu helpoksi. Toisessa päässä listaa on kuitenkin kalliimmista raaka-aineista tehty tuote, jonka valmistus voi olla hyvinkin monimutkainen. Tarkoituksena on kuitenkin se, ettei yksittäisen tuotteen hinta nouse liian suureksi, vaan että tuotteiden yhdistäminen tuotepaketeiksi olisi taloudellisesti mahdollista ja järkevää. Hinnoittelun peruseriaatteena on ryhmähinnoittelu, jolloin ei tule sekavuutta kunkin tuotteen yksittäishinnasta. Asiakkaan on helppo ymmärtää ryhmähinnoittelu ja se mahdollistaa nopean laskutoimenpiteen tuotepakettien hinnalle kassalla. Tavoitteena on luoda hinnoittelun avulla positiivinen mielikuva yrityksestä sekä mahdollistaa kannattavuus liiketoiminnassa.

4.4 Markkinointistrategia

Opetushallituksen ylläpitämän Edu –verkko-oppimateriaalipalvelun mukaan markkinointistrategiassa selvitetään millä periaatteilla varmistetaan menestyminen kilpailukentällä, sekä mihin vastaisuudessa panostetaan. Strategiaa laatiessa analysoidaan toimintaympäristöä sekä itse yritystä. Käytännössä se tarkoittaa esimerkiksi PESTEL – ja SWOT –analyysin laatimista. Aloittavan yrityksen, kuten tässä tapauksessa oman yrityksemme, markkinointistrategian lähtökohtana on liike-idea ja toiminta-ajatus.

Markkinointistrategiassa panostus kohdistuu paljon omiin jo luotuihin verkostoihin, sekä sosiaalisen median palveluiden mahdollisimman suuri käyttö kuuluu toimintatapoihin. Sosiaalista mediaa tullaan käyttämään monipuolisesti, asiakkaiden kanssa kommunikoiden ja eri kanavia käyttäen. Tavoitteena on olla Turun johtava ravintola sosiaalisen median käytössä markkinoinnissa. Yrityksen markkinointia on tarkoitus soveltaa myös erilaisilla promootiotilaisuuksilla. Markkinointi perustuu siihen ideaan, että yritys haluaa olla helposti lähestyttävä sekä kaikkien tuntema turvallinen ravintola. Yrityksen markkinoinnillinen ulosanti tuo esiin paikan rentoa ilmapiiriä, sujuvaa palvelua sekä omaa henkilökohtaista asennettamme. Markkinoinnissa ja varsinkin markkinointiviestinnässä on aina mahdollisuus uusiutumisle. Markkinoinnissa on vahvasti mukana esimerkiksi tuotevalikoiman tuoma kilpailuetu.

4.5 Kilpailustrategia

Palvelutuotteesta kehitetään brändi, joka tunnistetaan ensin Turun ravintolakartalla ja sittemmin mahdollisesti Suomessa laajemminkin. Markkinoinnin emeritusprofessori David A. Aaker on kehittänyt brändien johtamiseen erinomaisen mallin. Aakerin ja Joachimsthalerin (2000, 49) mukaan brändin rakentaminen alkaa brändi-identiteetin luomisesta, joka sisältää ainutlaatuisen joukon brändin edustamia tuotemerkkejä ja yrityksen imagon näkemisen asiakaskunnan näkökulmasta.

Aaker ja Joachimsthalerin (2000, 49-53) näkee brändin identiteetin koostuvan neljästä näkökulmasta. Brändi on tuote, joka koostuu tuotteen määritelmästä, tuotteiden ominaisuuksista, laadusta tai tuotteen arvosta, käyttötavoista, käyttäjäistä ja alkuperämaasta. Toiseksi brändi on organisaatio, jossa paikallinen toiminta kohtaa globaalin kasvun haasteet. Kolmantena näkökulmana on brändi persoonana, joka tarkoittaa brändin persoonallista puolta ja asiakassuhteiden määrittelemää mielikuvaa siitä. Vasta neljäs näkökulma tuo esiin brändin symboli-

sen vaikutuksen, joka taas on yleisesti ottaen mielikuva brändi-sanan tarkoituksesta. Brändi symbolina korostaa brändin perinteitä ja on visuaalisesti tärkeä osa sen identiteettiä.

Oman tuotteen ja sen vierellä kulkevien alkoholituotteiden kirjosta tarkoituksena on kehittää brändi, joka tukee ideaa ja sen alkuperää. Ruoka-annokset valmistetaan pääasiassa tuoreista raaka-aineista ja lähituotteiden käyttöä suositaan. Näillä keinoin luodaan tuotemielikuvaa yrityksestä asiakkaalle. Globaalia kasvua yritys ei välttämättä etsi, mutta palvelukonsepti ja tarkat prosessikaaviot tulevat muodostamaan vankan tason palvelun laadussa. Tällä asiakkaalle luodaan mielikuvaa brändin takaamasta tunnelmasta, palvelualttiudesta ja tuotteiden laadusta. Itse yrityksen logo ja muut ulkoiset elementit, kuten sisustus, tulevat tukemaan koko liikeideaa. Asiakkaalle tulisi muodostua mielikuva hyvin käsi kädessä toisiaan kantavasta elementtien kirjosta, joka on katettu palvelemaan turkulaista hedonistia. Musiikin valinta on myös tärkeä osa ”sisustusta” ja sen muodostamisessa on vielä paljon suunniteltavaa.

5 POHDINTA

Opinnäytetyömme tarkoituksena ja tavoitteena oli tarkentaa liiketoimintasuunnitelmaa ja siinä olevaa kilpailija-analyysia. Kilpailija-analyysi ja sen mukainen strateginen asemointi ovat tärkeitä osia ravintolan liiketoimintasuunnitelmaa laadittaessa. Koimme tarpeelliseksi tarkentaa aihetta yleiseltä tasolta konkreettisemmaksi, jotta pääsemme itsekin aiheeseen paremmin sisälle. Tästä työstä on ollut suuri hyöty omaa ravintolaa perustamista mietittäessä, se on avannut uusia ideoita ja muuttanut aikaisemmin mielessämme olleita ideoita. Opinnäytetyön vahvuutena on varsin monipuolinen analysointi ja ravintolan perustamiseen välttämättömien työkalujen käyttö sekä toiminnallisten strategioiden avaaminen, jotka perustuvat näihin analyysien tuloksiin ja huomioihin.

Tavoitteenamme oli luoda järkevä ja looginen pohja kenelle tahansa ravintolan perustajalle, joka pohtii miten alkaa pohtimaan strategisia valintoja erityisesti kilpailuun, markkinointiin ja päivittäiseen toimintaan liittyen. Tämän opinnäytetyön pohjalta ja näitä analyysieja käyttäen olemme tehneet osan liiketoimintasuunnitelmasta. Tarkkaillen asemoinnin ja strategisten valintojen tärkeyttä yrityksen perustamisessa. Teoriapohjassa keskityimme liiketoimintaympäristön analysointiin kilpailukartoituksen lisäksi. Tämä tuki prosessiamme hyvin ja saimme selkeän kuvan työmme aiheista.

Tulevina yrittäjinä opinnäytetyö oli hyödyllinen laatiessamme liiketoimintasuunnitelman ravintolallemme. Se mahdollisti kaikkien asioiden läpikäynnin sekä erityisesti painottamaan tarkastelua strategiaan sekä kilpailija-analyysiin. Tämä työ tulee olemaan tärkeä meille tulevaisuudessa

LÄHTEET

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brändien johtaminen. Suom. Niinimäki, P. WS Bookwell Oy Porvoo

Ahonen, J.; Koskinen, T. & Romero T. 2009. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark.

Ahonen, J.; Koskinen T. & Romero T. 2003. Opas ravintolan liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: Restamark Oy.

Barney J. 1991. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management vol. 17, No. 1, 99-120. Viitattu 24.10.2014

<http://www.uk.sagepub.com/harzing3e/Ch.1%20Barney..pdf>

Grusenmeyer D. Viitattu 26.1.2015. <http://ansci.cornell.edu/pdfs/pdmission.pdf>

Hannus J. 2004. Strategisen menestyksen avaimet. Jyväskylä: Gummeruksen kirjapaino

Karjalainen L. 2002. Pienyrityksen talousopas. Kuopio: Finnvera Oyj

Luke. Maataloustuotteiden kuluttajahinnat. Viitattu 14.10.2014 http://www.maataloustilastot.fi/maataloustuotteiden-tuottajahinnat-joulukuu-2014-maito-liha-ja-kananmunat_fi

MaRa Ry. Matkailu- ja ravintola-ala ahtaalla – myynti laskee ja kustannukset kasvavat. Viitattu 14.10.2014 <http://www.mara.fi/mara-matkailu-ja-ravintola-ala-ahtaalla-myynt>

Mintzberg H.; Ahlstrand B. & Lampel J. 2005. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: Free Press

Porter M.E. 2008. The Five competitive forces that shape strategy. Harvard Business review January 2008, 86-104.

Professional Academy 2014. Marketing theories – PESTEL analysis. Viitattu 11.11.2014

<http://www.professionalacademy.com/news/marketing-theories-pestel-analysis>

Suomen riskienhallintaryhditys 2014. SWOT-analyysi. Viitattu 13.10.2014 www.pk-rh.fi > työvälineet > SWOT-analyysi.

THL. Alkoholijuomien hintakehitys 2013. Viitattu 11.11.2014 <http://www.thl.fi/fi/tilastot/tilastot-aiheittain/paihteet-ja-riippuvuudet/alkoholi/alkoholijuomien-hintakehitys>

Tilastokeskus. Aloittaneet ja lopettaneet yritykset toimialoittain. Viitattu 14.10.2014 http://stat.fi/til/aly/2014/01/aly_2014_01_2014-07-24_tau_001_fi.html

Valtiovarainministeriö. Tiedotteet. Viitattu 11.11.2014 http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/2003/54085/name.jsp

Valvira. Tilastot. Viitattu 14.10.2014 <http://www.valvira.fi/etusivu> > Alkoholit > Tilastot

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum

Wehrich, H. The TOWS Matrix --- A Tool for Situational Analysis. Viitattu 13.10.2014
http://www.usfca.edu/fac_staff/wehrichh/docs/tows.pdf

Wöber, K. 2002. Benchmarking in tourism and hospitality industries. The selection of benchmarking partners. CABI Publishing, New York.

Yüksel I. 2012. Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis. International Journal of Business and Management Vol. 7, No. 24, 52-66.

YVI. 2012. Yrittäjyyskasvatuksen virtuaalinen oppimisympäristö. Viitattu 4.1.2015.
<http://www.yvi.fi/sanakirja/219-yritysstrategia>

