

Paija, Laura - Lammi, Markku, - LAMAN VARJOSTA UUEDELLE VUOSITUHANNELLE - HOTELLI- JA RAVINTOLAKLUSTERIN KILPAILUKYKY, Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1997, 89 s. (B, ISSN 0356-7443; No. 132). ISBN 951-628-254-7

TIIVISTELMÄ: Kuluneet kymmenen vuotta ovat olleet ennennäkemättömän voimakkaiden vaihteluiden aikaa hotelli- ja ravintola-alalla: 1980-luvun kasvuvauhdista syöksyttiin alaspäin kapakkaviidakkoon heti vuosikymmen taituttua. Nyt nousee taas elpyvän talouden vetämänä ylöspäin.

Lamasta lähtenyt kehitys sysäsi hotelli- ja ravintola-alan negatiiviseen kierteseen ja rapautti alan kilpailukyvyyn tekijöitä. Liikatarjonnasta ja kysyntäkadosta seurannut kannattavuuden romahdus leimasi yritysstrategioita: kustannusjahti ja hintakilpailu määrittivät toiminnan suuntaviivat. Segmentointiin ei vallitsevassa kilpailutilanteessa katsottu olevan varaa. Nyt virkoava kysyntä antaa taas tilaa strategioiden tarkistuksille.

Hotelli- ja ravintola-alan verkostoituminen on ollut jäykkää ja hidasta. Kytkenät panoksia tuottaviin yrityksiin ovat hintakilpailuttamisen dominoimia, eikä yhteiseen kehitystyöhön ole sitouduttu. Ala ei ole houkuttellut hankkijoita erikoistumaan palvelemiseensa. Sen sijaan matkailuala on alkanut viime aikoina verkostoitua aktiivisen matkailun ympärille, mikä on houkuttellut hotelli- ja ravintola-alan yritykset yhteistyöhön muiden matkailuyritysten kanssa.

Paija, Laura - Lammi, Markku, - FROM THE SHADOW OF RECESSION TOWARDS THE NEW MILLENNIUM - COMPETITIVENESS OF THE HOTEL AND RESTAURANT CLUSTER, Helsinki: ETLA, Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos, The Research Institute of the Finnish Economy, 1997, 89 s. (B, ISSN 0356-7443; No. 132). ISBN 951-628-254-7

ABSTRACT: The past ten years have been a period of exceptionally strong fluctuations in the hotel and restaurant sector. After the rapid growth in the 1980's the industry was marked by the increased prevalence of shaggy bars in the early 1990's. Now it is time to recover with the help of an improving economy.

The negative impulse of the recession pushed the hotel and restaurant sector into vicious circle and eroded the factors of competitiveness. The slump in profitability induced by excess supply and reduced demand moulded firm strategies: cost efficiency and price competition dictated the focus of business.

Networking in hotel and restaurant services has been rigid and sluggish. Relations to input suppliers have been dominated by price competition and commitment to joint development of inputs is weak. The industry has not attracted specialised suppliers. Instead, networking is generated around "active" travelling, which has incorporated hotels and restaurants in co-operation with other tourist services.

Esipuhe

Hotelli- ja ravintola-ala on laatinut pitkän aikavälin kehitysnäkymistä selvityksiä vuodesta 1975 lähtien viiden vuoden välein. Viimeisin tutkimusraportti valmistui keväällä 1991 juuri taloudellisen korkeasuhdanteen taituttua jyrkäksi laskuksi. Kehitysnäkymätutkimuksen uudistaminen on tullut ajankohtaiseksi sillä taloudellisesta lamasta muodostui huomattavasti syvempi ja pitkäaikaisempi kuin edellistä selvitystä tehtäessä voitiin ennakoida. Laman vaikutukset suhdanneherkkään hotelli- ja ravintola-toimintaan olivatkin varsin tuntuvat.

Tutkimuksen ensimmäisessä osassa (Mankinen, 1997) keskityttiin vuosiin 1996 - 2000 kartoittamalla hotelli- ja ravintola-alan kehitysnäkymiä perinteisin ekonometrisin menetelmin. Tässä tutkimuksen toisessa osassa metodina sovelletaan ns. klusterianalyysii, jota on aiemmin menestyksellisesti käytetty Etlätiedon tutkimushankkeessa 'Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus', jossa tarkasteltiin yhdeksää teollista klusteria.

Hotelli- ja ravintola-alalle klusterimenetelmää sovelletaan nyt ensimmäisen kerran kehitysnäkymien selvittämiseen. Tutkimuksessa yksilöidään ja rajataan hotelli- ja ravintola-alan klusteri, jonka kehitystä pyritään arvioimaan vuoteen 2005 asti.

Tutkimuksen rahoituksesta on vastannut Hotelli- ja ravintolaneuvoston lisäksi kauppa- ja teollisuusministeriö. Osoitamme erityiset kiitokset kauppa- ja teollisuusministeriölle hotelli- ja ravintola-alan kehitysnäkymätutkimusta kohtaan osoittamastaan mielenkiinnosta.

Tutkimuksen tarkoituksena on avartaa hotelli- ja ravintola-ala kehitysnäkymistä käytävää keskustelua sekä tuoda uudentyyppinen lähestymistapa palvelututkimukseen. Keskeinen tavoite on luonnollisesti ollut myös alan yritysten liiketoiminnan kehittämässä ja suunnittelussa syntyvän tietotarpeen tyydyttäminen. Mielenkiintoista on miten tämä uudentyyppinen tutkimus otetaan vastaan hotelli- ja ravintola-alalla ja sen sidosryhmissä.

Helsingissä, maaliskuussa 1997

*Jorma Latvus
toimitusjohtaja
Hotelli- ja ravintolaneuvosto ry*

*Pekka Ylä-Anttila
toimitusjohtaja
Etlätieto Oy*

TEKIJÖIDEN ESIPUHE

Hotelli- ja ravintolapalvelut herättävät helposti keskustelua, koska omien kokemustensa kautta kaikki ovat alan “asiantuntijoita”. Lisäksi toimialalla on oma erikoinen asemansa sosiaali- ja veropoliittisten toimenpiteiden kohteena. Osana matkailusektoria hotelli- ja ravintola-ala on myös ulkomaisten vierailijoiden ensimmäinen kontaktipinta Suomeen, jonka myönteinen imago on suomalaisille tärkeä. Toisinaan pohdintoja herättää, mitkä ovat ylipäättään Suomen edellytykset matkailumaana.

Näistä teemoista on syntynyt selvityksiä, tilastoja, tutkimuksia, kannanottoja sekä toimenpide-ehdotuksia. Uusien ajatusten tuominen keskusteluun ei ole helppoa. Tämän tutkimuksen tavoitteena ei olekaan ollut löytää uusia ilmiöitä hotelli- ja ravintola-alalta vaan lähestyä asioita uudesta näkökulmasta. Tutkimus analysoi hotelli- ja ravintola-alaa laajasti ymmärryksessä toimintaympäristössään. Se tarkastelee myös alan lähimenneisyyttä sekä nykytilaa ja pyrkii löytämään sen kytkennöistä uusia eväitä siirryttäessä uudelle vuosituhannele. Toivomme, että lähestymistapa tuo käyttökelpoisen lisän keskusteluun hotelli- ja ravintola-alan menestymisen mahdollisuuksista.

Tutkimus on jatkoa Etlatieto Oy:n koordinoimalle “Kansallinen kilpailukyky ja teollinen tulevaisuus” -projektille. Tutkimuksen etenemistä auttoi taustaryhmä. Alan asiantuntijoiden haastattelut olivat olennainen osa tutkimusprojektia. Kiitämme lämpimästi taustaryhmään kuuluneita sekä haastateltuja henkilöitä.

Taustaryhmään kuuluivat:

<i>Kehitysjohtaja Jyrki Ahmala</i>	<i>Lomaliitto</i>
<i>Toimitusjohtaja Antti Halli</i>	<i>Haaga Instituutti</i>
<i>Toimitusjohtaja Kristiina Hautakangas</i>	<i>Karl Fazer Konditoria Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Ari Karvonen</i>	<i>Ari Karvonen Ky</i>
<i>Hotellinjohtaja Risto Kuusiola</i>	<i>Strand Inter-Continental</i>
<i>Tutkimuspäällikkö Heikki Lankinen</i>	<i>Hotelli- ja ravintolaneuvosto</i>
<i>Toimitusjohtaja Jorma Latvus</i>	<i>Hotelli- ja ravintolaneuvosto</i>
<i>Aluejohtaja Jarmo Rasimäki</i>	<i>Amica Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Erja Takala</i>	<i>Sokotel Oy</i>

Tutkimuksessa haastateltiin seuraavia henkilöitä:

<i>Tutkimuspäällikkö Jukka Ala-Peijari</i>	<i>Elintarviketeollisuusliitto</i>
<i>Toimitusjohtaja Antti Halli</i>	<i>Haaga Yhtymä</i>
<i>Puheenjohtaja Eevaliisa Hannukainen</i>	<i>Incentive Association Finland</i>
<i>Toimitusjohtaja Raimo Holm</i>	<i>Kuusamon Tropiikki Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Kai Iiskola</i>	<i>Puljonki Oy</i>
<i>Puheenjohtaja Jorma Kallio</i>	<i>Hotelli- ja ravintolahenkilökunnan liitto HRHL</i>
<i>Hotellinjohtaja Kari Kallio</i>	<i>Restel Oy</i>
<i>Hotellilinjän johtaja Timo Kovanen</i>	<i>Arctia Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Jouko Kämäräinen</i>	<i>Rukapalvelu Oy</i>
<i>Markkinointipäällikkö Jari Laitakari</i>	<i>Kuusamon kunta</i>
<i>Viestintäpäällikkö Irmeli Mustonen</i>	<i>Elintarviketeollisuusliitto</i>
<i>Toimitusjohtaja Kirsti Piponius</i>	<i>Polarkesti Sodexho Finland Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Pekka Riipinen</i>	<i>Riipisen Riistakahvila Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Juha Rydman</i>	<i>Hotelli- ja Ravitsemisalan Yrittäjäliitto HRY</i>
<i>Ravintoloitsija Mia Saari</i>	<i>MK-Rest Oy</i>
<i>Kehityspäällikkö Outi Saastamoinen</i>	<i>Rukapalvelu Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Hannu Salovaara</i>	<i>Suomen Matkailun Kehitys Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Ralf Sandström</i>	<i>Restel Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Erja Takala</i>	<i>Sokotel Oy</i>
<i>Toimitusjohtaja Juha Törmänen</i>	<i>Green & White Adventures Oy</i>
<i>Hallintojohtaja Risto Viljanen</i>	<i>Haaga Yhtymä</i>

Helsingissä, maaliskuussa 1997

Laura Paija

Markku Lammi

Sisällysluettelo

Yhteenveto

1. JOHDANTO	1
2. HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN KYTKENNÄT TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN	3
2.1 Miten kilpailukyky syntyy?.....	3
2.2 Hotelli- ja ravintola-alan toimintakenttä.....	9
3. HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN KILPAILUKYVYN OSATEKIJÄT	12
3.1 Tuotannontekijäolot.....	13
<i>Työvoima</i>	14
3.2 Lähi- ja tukialat.....	18
<i>Kiinteistöhoito-, siivous- ja pesulapalvelut</i>	22
<i>Matkustajakuljetus</i>	25
<i>Ohjelmapalvelut</i>	27
<i>Elintarviketeollisuus</i>	32
<i>Elintarviketukut ja logistiikka</i>	36
<i>Huonekaluteollisuus</i>	38
<i>Suurkeittiölaitteet</i>	39
<i>Tietoliikenneteknologia</i>	40
3.3 Kysyntäolot	42
<i>Tulevaisuus</i>	48
3.4 Julkinen sektori.....	59
3.5 Strategia ja kilpailutilanne	61
4. KILPAILUEDUN DYNAMIIKKA.....	69
4.1 Kilpailuetu laman aikana	69
4.2 Kilpailuetu huomenna.....	78
4.3 Hotelli- ja ravintola-ala kohti uutta vuosituhatta.....	84
5. LÄHDELUETTELO.....	87

YHTEENVETO

Tutkimus perustuu Porterin (1990) esittämään timanttimaliin, joka tarkastelee toimialan kilpailukykyä neljän perustekijän - tuotannon tekijäolojen, kysyntäolojen, lähi- ja tukialojen sekä yrityksen strategian ja kilpailutilanteen - kautta. Malli analysoi myös kilpailukykytekijöiden välisiä vuorovaikutussuhteita, jotka voivat synnyttää itseään vahvistavan tai heikentävän järjestelmän. Ulkopuolisena voimana järjestelmään vaikuttavat julkisen vallan toimenpiteet.

1980-luvun lopulla alkaneen laman välittömät ja välilliset vaikutukset ovat heikentäneet hotelli- ja ravintola-alan kilpailukykyä tekijöitä. Itseään vahvistava negatiivinen kehityskierre sai alkunsa yhtäaikaisesta kysynnän pudotuksesta ja sinnikkästä kapasiteetin kasvusta. Kannattavuuden romahdus heijastui voimallisesti strategioihin: segmentointiin ei ollut varaa, ja hinta nousi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi.

Kotimaisissa kysyntäoloissa näkyy rakenteellisena piirteenä suomalaisen kysynnän laatu, joka, pitkälti tapakulttuuriin perustuen, ei liiemmin painosta alan yrityksiä palvelutuotteiden kehittämiseen. Tämä on koitunut monesti haasteeksi vaativampaa ulkomaista asiakassegmenttiä palveleville yrityksille.

Talouden elpymisen myötä piristynyt kysyntä ja kuluttajien jatkuvasti kasvava ulkomaanmatkailu ovat tuoneet kansainvälisiä piirteitä kuluttajien asenteisiin ja odotuksiin hotelli- ja ravintolapalveluista. Yrityksillä on jälleen mahdollisuus selkeämpään segmentointiin ja hetkeksi jo unohdettuun tuotekehittelyyn.

Työvoimavaltaisen alan raskaat säästötoimenpiteet osuivat kipeimmin työntekijöihin. Muun muassa irtisanottujen työntekijöiden perustamat uudet ravintolat lisäsivät ylikapasiteettia. Epävarmuuden ilmapiiriä lisäsi myös vuokratyösuhteiden yleistyminen. Vaikka vuokratyöntekijöiden oikeuksista on käyty kiivasta keskustelua, oikea-aikaisen työpanoksen käyttö helpotti yritysten kustannuspaineita. Vaikeat yrittämisolosuhteet (heikon kysynnän lisäksi mm. työn ja palvelun korkea verotus) houkuttelivat yrittäjiä harmaatalouden piiriin.

Olosuhteista lähtevä tarve työn rationalisointiin on muuttanut ammattitaitovaatimuksia. Erikoisosaamisen sijaan työntekijöiltä on alettu edellyttää monitaitoisuutta ja joustavuutta. Koulutusjärjestelmän on ollut vaikea vastata muuttuneisiin vaatimuksiin.

Tuotannollinen verkostoituminen on ollut varsin vähäistä hotelli- ja ravintola-alan ja sen tukialojen välillä. Kytkennät panoksia tuottaviin yrityksiin ovat tavanomaisia osto-myyntisuhteita, joissa yhteiseen tuotekehittelyyn ei ole panostettu. Kuitenkaan esimerkiksi ostettuihin puhtauspalveluihin ei olla täysin tyytyväisiä, eli yhteiselle tuotekehittelylle olisi tarvetta. Ulkoistaminen on hotelli- ja ravintola-alalla nähty lähinnä kustannustehokkuuden parantamisen välineenä, jolloin hinta on ollut tärkein sopimusliikkeen valintakriteeri. Viime aikoina yhteistyön mahdollisuudet on kuitenkin alettu tiedostaa hotelli- ja ravintola-alalla, ja osapuolten välinen ostopalveluja koskeva yhteistyö onkin saamassa vähitellen uutta ulottuvuutta.

Eräs syy hotelli- ja ravintola-alan verkostoitumisen kehittymättömyydelle on alan pirstaleisuus, suhteellinen pienuus sekä selkiytymättömät erityistarpeet. Ala rinnastetaan sen tukialoilla usein muihin suurkeittiöihin tai laitoksiin, eikä se ole näin ollen houkuttanut hankkijoita erikoistumaan palvelemiseensa. Tämä on leimallista erityisesti alan suhteessa elintarviketeollisuuteen. Työprosessien rationalisointi lisää nopeasti elintarviketalosten merkitystä ravintoloissa. Tällä hetkellä elintarviketeollisuuden tarjonta tyydyttää lähinnä laitoskeittiöiden tarpeita, joissa pyritään kuluttajamassoja tyydyttäviin makuratkaisuihin. Suurteollisuudessa kannattavan tuotannon edellytyksenä ovat myös suuret valmistuserät. Näistä lähtökohdista ruokaravintoloiden erityistarpeet ja vaatimukset jäävät usein täyttämättä.

Pienimuotoisemmalla elintarviketeollisuustuotannolla olisi paremmat edellytykset tyydyttää asiakaslähtöisemmin vaativamman ravintolasektorin kysyntää. Ravintoloihin erikoistunutta pk-teollisuutta on jo versomassa, mutta mahdollisuuksia olisi moninverroin laajamittaisemmalle tuotannolle sekä kiinteämmälle yhteistyölle. Työnjako nostaisi ravintola-alan kilpailukykyä ja loisi teollisuuteen uutta liiketoimintaa ja työpaikkoja. Onnistunut työnjakoon perustuva verkostoituminen edellyttäisi selkeää ravintoloiden tarpeiden ja teollisuuden mahdollisuuksien tuntemista ja avointa kommunikointia.

Elintarviketukkumarkkinoiden keskittyneisyys heikentää ravintoloiden neuvotteluasemaa niin valikoimien kuin toimitusehtojenkin suhteen. Kustannustehokkuuteen pyrkivät tukut määrittelevät omalla tuotevalikoimallaan pitkälti ravintoloiden tarjontaa. Tukkujen vahva rooli saattaa jopa osoittautua kitkatekijäksi ravintoloiden ja pk-elintarviketeollisuuden yhteistyön kehittämisessä.

Ohjelmallisen matkailun suosio on herättänyt matkailualan yrittäjät huomaamaan tuotteistamisen ja yhteistyön tarjoamat mahdollisuudet. Näin parannetaan näyttävyyttä ja houkuttavuutta. Tyypillisesti yhteistyöverkostot syntyvät paikallisesti ja ohjelmapalveluiden (mukaanlukien kaikenlaiset paikalliset vetovoimakohteet) ympärille. Aktivoitunut matkailu on tuonut uutta kysyntää hotelli- ja ravintola-alalle, minkä vaikutukset voivat olla paikallisesti hyvinkin merkittäviä.

Julkisen vallan läsnäolo on varsin tuntuvaa hotelli- ja ravintola-alalla. Säännöstely on huomattavasti keventynyt viime vuosikymmenenä, mutta epävarmuus erityisesti alkoholipoliittisista ratkaisuista vaikeuttaa alalla strategista suunnittelua. Lamavuosiin ajoittuneet korotukset alalle keskeisissä veroissa heikensivät osaltaan toimintaedellytyksiä. Samoin työllistämiseen tähtäävät tuet pönkittivät kapasiteetin kasvua. Sovellettu arvonalisäverokäytäntö eriarvoisti eri matkailun liiketoimintoja ja heikensi ravintoloiden kilpailukykyä suhteessa elintarvikesektoriin. EU-jäsenyys sen sijaan lisäsi ravintoloiden kilpailukykyä helpottamalla elintarvikkeiden ja alkoholin saatavuutta ja laskemalla panoskustannuksia.

Talouskurimuksessa tarkistetut toimintatavat sekä orastavat tuotekehittelyyn tähtäävät yhteistyökennät lähi- ja tukialojen kanssa lupaavat laman koettelemalle hotelli- ja ravintola-alalle uusia eväitä kohdata tulevan vuosituhaten haasteet. Mahdollisuuksien onnistunut hyödyntäminen edellyttää selkeää osapuolten tarpeiden määrittystä sekä pitkäjänteistä sitoutumista yhteistyörakenteisiin.

1. JOHDANTO

Yritystoiminnan kehitystä on hedelmällistä kuvata osaamiskeskittymien eli klusterien avulla. Niissä keskeisinä tekijöinä ovat yritysten, palveluiden toimittajien, asiakkaiden sekä muun muassa viranomaisten ja tutkimuslaitosten välinen vuorovaikutus. Uusia innovaatioita synnyttävinä voimina ovat kilpailun ajama aktiivinen tuotekehitys sekä kehitystyö osipalvelujen toimittajien sekä yrityksen lähialojen kanssa.

Klusteri muodostuu siis yrityksistä, joiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa niille selvästi osoitettavissa olevia hyötyjä. Klusterissa on usein tietyllä alalla toimivia palveluja ja hyödykkeitä tuottavia yrityksiä, mutta tärkeitä eivät ole toimialojen tai yritysten väliset rajat, vaan niiden keskinäiset kytkennät. Klusterissa olevien yritysten välille muodostuu moninaisia verkostosuhteita.

Mitä klusterilla tarkoitetaan ?

- Klusteri muodostuu tietyllä alalla tavaroita ja palveluja tuottavista yrityksistä, joiden keskinäinen vuorovaikutus tuottaa niille selvästi osoitettavissa olevia hyötyjä.
- Tärkeitä eivät ole toimialojen tai yritysten väliset rajat, vaan niiden keskinäiset kytkennät. Klusterissa olevien yritysten välille muodostuu moninaisia verkostosuhteita.
- Klusteriin liittyvät alan yritysten vireä kilpailu, vaativat asiakkaat, klusterin tarvitsemat tuotannontekijät sekä lähi- ja tukialat. Ulkopuolisena voimana klusterin kaikkien osien toimintaan vaikuttavat julkisen vallan toimenpiteet, kansainvälinen talous ja muut yrityksistä riippumattomat tekijät.
- Klusterissa (talouden kehitysblokissa, osaamiskeskittymässä, ryppäässä) toimivalla yrityksellä on hyvät mahdollisuudet menestyä kansainvälisessä kilpailussa.

Hotelli- ja ravintola-alalla on selkeitä ja vahvoja yhteyksiä muun muassa matkailuun, elintarviketeollisuuteen, liikenteeseen sekä siivous-, pesula- ja kiinteistöpalveluyrityksiin. Viranomaisten merkitys ravintola-alalla on perinteisesti ollut perustavaa laatua. Toisaalta taas yliopistotason tutkimuksen ja koulutuksen suora vaikutus hotelli- ja ravintola-alan kehittymiseen on ollut pienempi kuin monilla muilla aloilla.

Tässä tutkimuksessa tutkitaan hotelli- ja ravintola-alan menestystekijöitä tarkastelemalla alan koko toimintakenttää M.E. Porterin kehittämän kilpailuetutimantin avulla. Tutkimus pyrkii myös hahmottamaan kehittyvät kytkennät hotellien ja ravintoloiden lähi- ja tukialoille. Menestystekijöiden etsimisen lisäksi hahmotellaan hotelli- ja ravintola-alan kilpailutekijöiden välistä dynamiikkaa ja etsitään hotelli- ja ravintola-alan uusia menestymisen aineksia. Tutkimuksen aikahorisontti ulottuu ensi vuosikymmenen puoliväliin.

Tutkimukseen liittyy aiempi raportti (Mankinen, 1997), jossa tarkastellaan hotelli- ja ravintola-alan kehitysnäkymiä vuosina 1997-2000. Mankisen perinteisempi toimialatutkimus sisältää muun muassa koko kansantalouden kehitykseen perustuvan hotelli- ja ravintola-alan ekonometrisen kysyntäennusteen, työllisyys- ja kannattavuusnäkymät sekä arviot alkoholiveron muutoksen ja ikääntymisen kysyntävaikutuksia.

2. HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN KYTKENNÄT TOIMINTAYMPÄRISTÖÖN

2.1 Miten kilpailukyky syntyy?

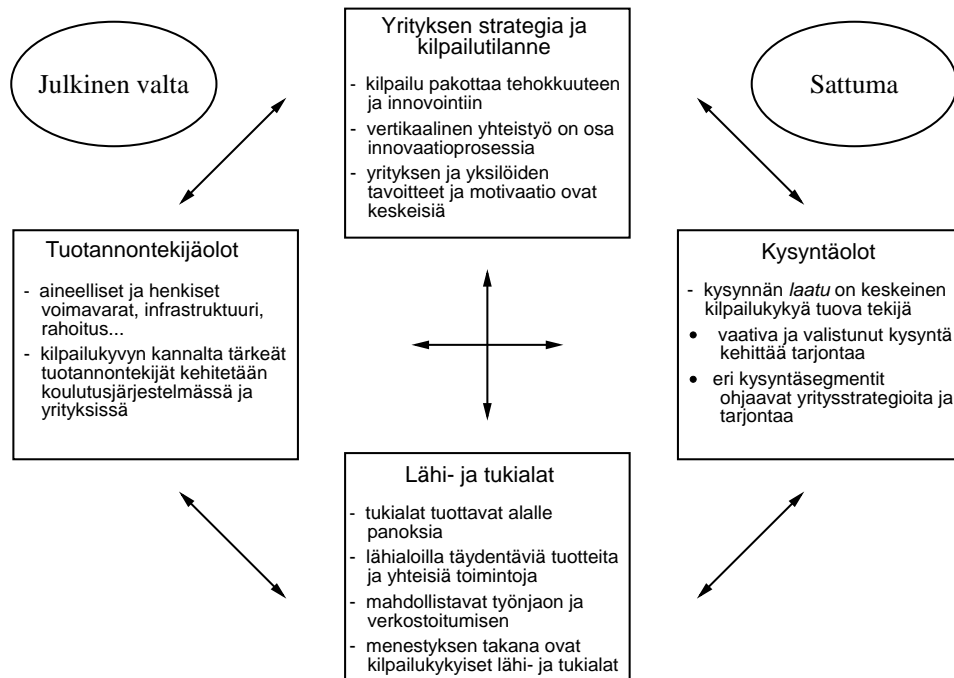
Michael E. Porter (1990) on laaja-alaisesti tutkinut maan kilpailukykyyn vaikuttavia tekijöitä. Kansainvälisillä markkinoilla eivät kilpaile maat vaan yritykset. Yritykset toimivat aina jossakin kansallisessa, oman kulttuurin leimaamassa toimintaympäristössä, jonka tarjoamat puitteet ratkaisevat yritysten kilpailukykyyn muodostumisen. Kilpailuetu ei synny tietyllä toimialalla vaan eri toimialojen verkostossa eli klusterissa, hierarkisissa ja vertikaalisissa sidossuhteissa. Näin ollen, vaikka Porter tutkii *maiden* välisiä eroja, Porterin viitekehys perustuu kansallisten toimialojen vahvuuksien, mahdollisuuksien ja verkostoitumisen tarkasteluun.

Porterin mukaan vastaus yritysten menestykseen löytyy neljästä perustekijästä, jotka muokkaavat yritysten kilpailuympäristöä kilpailukykyä edistävasti tai heikentävästi. Perustekijöitä ovat tuotannontekijäolot, kysyntäolot, lähi- ja tukialat sekä yrityksen strategia, rakenne ja kilpailutilanne. Näistä elementeistä voi syntyä nk. "kilpailuetutimantti", jonka osat vahvistavat toinen toisiaan (kuva 2.1). Yhden tekijän vaikutus riippuu toisten tilasta - esimerkiksi kysyntätekijöillä ei ole vaikutusta, jos kilpailuolot eivät pakota yrityksiä reagoimaan niihin. Lisäksi yhden tekijän positiivinen vaikutus voi luoda tai parantaa toisiin tekijöihin liittyviä etuja.

Vaikka kilpailuedun perustekijät luovat perustan toimialan menestykselle, voivat ulkoiset tapahtumat vaikuttaa merkittävästikin alan toimintaympäristöön. Timanttijärjestelmään vaikuttavat keskeisesti kaksi ulkoista tekijää, julkinen valta ja sattuma. Lopulta klusterin kilpailukyky syntyy kaikkien osatekijöiden dynaamisesta vuorovaikutuksesta sekä yritysten kyvyistä hyödyntää toimintaympäristönsä tarjoamia mahdollisuuksia.

Perustekijöiden luonne ja tärkeys ovat hyvin toimialakohtaisia, ja seuraavassa tarkastellaan Porterin ajatuksia hotelli- ja ravintola-alalle sopivien painotuksien.

Kuvio 2.1 Porterin timanttimali: kilpailukyvyen perustekijät



Tuotannontekijät

Ne tuotannontekijät, jotka ovat maan tai yksittäisen toimialan kilpailukyvyen tason ja pysyvyyden kannalta kaikkein tärkeimpiä luodaan maan sisällä maalle tai alalle ominaisissa prosesseissa yrityksissä ja koulutusjärjestelmässä.

Tuotannontekijät ja niihin liittyvät keskeiset ominaisuudet voidaan jaotella seuraavasti: *inhimilliset voimavarat* (henkilöstön määrä, taidot ja työmoraaali), *fyysiset voimavarat* (raaka-aineiden ja tuotantokoneiston yms. määrä, laatu ja saatavuus), *tietovarant* (tieteellisten, teknisten sekä tuotteisiin liittyvien markkinatietojen varanto), *pääomavarat* (toimialan rahoitukseen käytettävissä olevan pääoman saatavuus) sekä *infrastruktuuri* (laji ja laatu).

Tuotannontekijäpohjainen kilpailuetu perustuu yrityksen kykyyn käyttää tuotannontekijöitä tehokkaasti. Siihen vaikuttavat tuotannontekijämäärät ja niiden käyttämä tekniikka (mikä sisältää myös menettelytavat ja rutinit) sekä inhimillisten voimavarojen osalta motivointi.

Kysyntäolot

Kotimaisen kysynnän vaikutus yrityksen kilpailukykyyn on keskeinen. Kysynnän laadulla on kilpailukyvyyn kannalta suurempi merkitys kuin sen määrällä. Määrällä on merkitystä lähinnä suuria investointeja ja tutkimus- ja kehitystyötä vaativilla aloilla. Mikään muu tekijä ei pakota yhtä tehokkaasti yritystä kehittämään tuotteitaan kuin vaativa¹ asiakaskunta. Palvelutuotteiden kysynnässä asiakkaiden odotuksiin ja vaatimuksiin vaikuttavat olennaisesti maan tapakulttuuri ja asenteet palveluita kohtaan.

Lähi- ja tukialat

Toimialojen toistensa täydentämiseen perustuvan työnjaon eli verkostoitumisen merkitystä talouden kehitysprosessissa painotetaan nykyään voimakkaasti. Porterin timanttimalissa lähi- ja tukialat edustavatkin kolmatta kilpailukyvyyn perustekijää. Toimialan menestys voi riippua pitkälti hankkija-alojen kilpailukyvyistä. Korkeatasoiset, innovatiiviset ja/tai edulliset panokset nostavat lopputuotteen kilpailukykyä. Yritysten yhteinen tutkimus- ja kehittäelytyö ja yhteinen ongelman ratkaisu johtavat tehokkaampiin ratkaisuihin. Lisäksi yritysten välinen työnjako (ostopalvelut) mahdollistaa erikoistumisen edut ja luo kysyntää verkoston jäsenille.

Lähialat ovat aloja, jotka voivat jakaa arvoketjun² eri toimintoja (kuten jakelukanavia, markkinointia, t&k-toimintaa ja valmistusta) tai niiden tuotteet ovat toimialan tuotteita täydentäviä. Yhteistyö lähialojen kanssa voi parantaa molempien tuotteita ja lisätä kysyntää. Dynaaminen toimialaympäristö innovoi ja kehittää uusia lähialoja, jotka puolestaan nostavat klusterin kilpailukykyä.

Yritysten välisiä suhteita tarkasteltaessa on osto- ja myyntisuhde erotettava *synergiaetuja tuottavasta verkostosuhteesta*. Klusterissa toimivien yritysten yhteistyölle - vertikaaliselle ja horisontaaliselle - on ominaista tuot-

¹ Vaativalla kysynnällä tarkoitetaan mm. ennakkoluulotonta, aktiivista ja kansainvälisen kysynnän muutoksia ennakoivaa kysyntää, joka perustuu tietoon ja kokemukseen

² Arvoketju sisältää kaikki ne yrityksen toiminnot, jotka vaikuttavat asiakkaan tuotteesta saamaan arvoon. Näitä ovat perustoiminnot (tuotanto, markkinointi, toimitus ja huolto) sekä tukitoiminnot (panosten hankinta, tekniikka, henkilöstöhallinta, rahoitus ja yleisjohto).

teiden yhteinen kehittäminen sekä molemminpuolinen tietotaidon kasvaminen, pitkäjänteisyys ja avoin kommunikointi.

Yrityksen strategia ja kilpailutilanne

Vaikka yrityksen tavoitteisiin vaikuttavat eniten omistajarakenne, hallintotapa, omistajien ja velkojien kannustimet ja ylimmän johdon kannuste-prosessit, yritysten menestyminen on viime kädessä kiinni yksilöiden motivoituneisuudesta työskennellä kilpailuedun luomisen ja kehittämisen eteen. Palkkiojärjestelmä on keskeinen motivointitekijä, mutta ammattikoulutuksella ja -ylpeydellä on kuitenkin huomattava merkitys yksilön asenteisiin taitojen kehittämistä ja yrityksen toimintoja kohtaan. Alan yleinen arvostus vaikuttaa puolestaan siihen, minkälaisia ihmisiä toimialalle hakeutuu. Mitä enemmän toimiala saa kansallista merkitystä ja arvostusta, sitä vetovoimaisempi se on työmarkkinoilla, mikä puolestaan nostaa alan kilpailukykyä - mutta sama mekanismi toimii myös päinvas-toin.

Yrityksen ja yksilön tavoitteisiin vaikuttaa keskeisesti se, missä määrin pääoma ja henkilöstö sitoutuvat toimialaan, yritykseen ja ammattiin. Vaikka työvoiman vapaaseen liikkuvuuteen yleensä pyritään, karttunut osaaminen on innovaatioiden ohella merkittävä kilpailukykyä parantava tekijä. Mutta edellytyksenä on innovointi, joka vaatii jatkuvaa investointia pääomaan ja inhimillisiin voimavaroihin. Innovaatioita¹ tarvitaan useimmiten juuri silloin, kun nykyinen kannattavuus on heikkoa. Toisaalta tietämys ja osaaminen karttavat yrityksissä, kun henkilöstö siirtyy yrityksestä toiseen. Kilpailluilla markkinoilla yritykset joutuvat kilpailemaan parhaista työntekijöistä.

Kireän kilpailun ja kilpailukyvyn saavuttamisen ja säilyttämisen välillä on havaittu olevan selvä yhteys. Tiukka kilpailu ei pakota vain kustannuste-hokkuuteen vaan myös innovatiivisuuteen ja differointiin. Kilpailijoiden suuri määrä ei tietenkään yksin takaa menestystä, vaan muitakin kilpai-luetutimantin komponentteja tarvitaan.

¹ Innovaatio käsittää tekniikan, menetelmät, jakelukanavat, uudet tuotteet, uudet markki-nointikeinot, uudet asiakasryhmät jne.

Kilpailijoiden välinen suora yhteistyö heikentää helposti kilpailukykyä. Yhteistyötä, joka tähtää yleisten toimintaedellytysten (kuten koulutus, markkinointi tai t&k-toiminta) kehittämiseen voidaan esimerkiksi harjoittaa toimialajärjestöjen tai muiden itsenäisten organisaatioiden kautta, jolloin voidaan edistää yritysten kilpailuetua samalla kun yritykset kilpailevat hinnoittelussa, tuotekehityksessä ja muissa strategioissa. Vertikaalinen yhteistyö asiakkaan ja hankkijan välillä sen sijaan hyödyttää toimialan kilpailuetua - edellyttäen, että se ei sulje kaikkia muita ulkopuolelle.

Valtiovallan merkitys

Valtiovallan toimet näkyvät alan kilpailukyvyn neljässä perustekijässä, jotka puolestaan voivat vaikuttaa valtiovallan toimiin. Julkiset toimenpiteet voivat joko edistää tai haitata kilpailukyvyn kehittymistä. Erilaiset tuet voivat esimerkiksi vääristää kilpailua ja heikentää kilpailukykyä, jos ne poistavat yrityksiltä uudistumisen tai tehokkuuden pakon. Valtio voi toisaalta edustaa vaativaa ja edistyksellistä asiakasta, joka kannustaa yrityksiä panostamaan tutkimus- ja kehitystyöhön¹.

Sattuman merkitys

Sattumat edustavat epäjatkuvuutta ja pakottavat yrityksiä tarkentamaan vanhoja toimintamallejaan. Ne muuttavat perustekijöiden voimasuhteita, ja ne voivat mitätöidä saavutettuja etuja ja luoda uusia mahdollisuuksia. Tällaisia ennakoimattomia tapahtumia voivat olla esimerkiksi tuotannon-tekijöihin, kysyntään tai rahoitukseen liittyvät muutokset, keksinnöt, poliittiset tapahtumat sekä luonnonmullistukset.

Kilpailuedun dynamiikka

Kilpailuedun perustekijät muodostavat siis monimutkaisen vuorovaikutussuhteiden verkon, jonka sisäinen dynamiikka voi synnyttää itseään vahvistavan kilpailukykyisen järjestelmän. Järjestelmässä toimivien yri-

¹ Suomessa tietoliikenneteollisuuden menestyksen takana on mm. varhainen ja edistyksellinen asiakassuhde teollisuuden ja valtiovallan välillä sekä liberaali säännöstelypolitiikka.

tysten välisistä kytkennöistä syntyy ulkoisvaikutuksia, jotka monin tavoin, mm. tiedon leviämisen kautta lisäävät innovointia ja tehokkuutta verkostoyrityksissä.

Tuotannontekijöiden luontia edistää kenties eniten kotimainen kilpailu. Ensisijaisen tärkeää on, että koulutusjärjestelmä vastaa alan lähettämiin signaaleihin työmarkkinoiden tarpeista. Yritykset panostavat tuotannontekijöiden kehittämiseen myös omin tai toimialajärjestöjen kautta tehtävin investoinnein. Alan arvostus ja kysynnän tärkeys vaikuttavat tietenkin valtiiovallan kiinnostukseen osallistua tuotannontekijöiden kehittämiseen. Kireä kilpailu ei kuitenkaan automaattisesti myötävaikuta tuotannontekijöiden luontiin ja kehittämiseen. Yritysten on koettava kehitystyö tarpeelliseksi ja kannattavaksi, ja tässä asiakkaiden taholta tulevien vaatimusten merkitys on ratkaiseva. Kireä kilpailu ja tarjonnan runsaus kehittää vastavuoroisesti kysynnän vaatimustasoa ja luo uutta kysyntää kilpailevien tuotteutuksien kautta.

Menestyvät lähi- ja tukialat voivat kasvattaa toimialan kysyntää täydentävien tuotteiden kysynnän vipuvaikutuksen kautta. Samoin korkeatasoisten lähi- ja tukialojen imago nostaa toimialan imagoa. Toisaalta taas toimialan tuotannontekijäolot voivat vaikuttaa vastaavasti lähi- ja tukialojen menestykseen. Toimialan sekä tuki- ja lähialojen alojen yritykset integroituvat toisinaan toistensa aloille. Alan kilpailuedun kannalta tämä on toivottava kehityssuunta, sillä kilpailu saa uusia muotoja ja tarjoaa otollisen maaperän innovaatioille.

Toimialan kysynnällä on luonnollisesti välitön vaikutus tukialoihin. Kun kysyntä on merkittävää, alihankkijat erikoistuvat toimialaan tai tiettyihin tuotteisiin, ryhtyvät täyttämään tyydyttämätöntä kysyntää ja tekemään toimintoja, jotka on ennen tehty yritysten sisällä. Alihankinnan kehittyminen tuo tukialoille uutta kysyntää ja saattaa synnyttää kokonaan uusia tukialoja. Se lisää erikoistumista, tehokkuutta ja keskinäistä riippuvuutta yritysverkostossa. Toimialan kilpailukykyyn vaikuttaa merkittävästi, kuinka nopeasti ja tehokkaasti yritykset saavat hankkijansa tekemään parannuksia. Toimialan menestys heijastuu siis laajalle ja voi vetää mukanaan - niin nousussa kuin laskussa - siihen sidoksissa olevia toimialoja.

Toimialan alueellisella keskittymisellä on erityisen suuri vaikutus kilpailuetutimantin kehittämisessä klusteriksi¹. Kilpailijoiden, asiakkaiden ja hankkijoiden alueellinen keskittyminen lisää tehokkuutta ja erikoistumista ja edistää innovaatioiden leviämistä. Myös lähellä olevien kilpailijoiden tunteminen ja seuraaminen lisää ponnisteluja. Alueellinen keskittyminen lisää myös näytävyyttä ja alueellista merkitystä, mikä herättää niin alueen oppilaitosten kiinnostuksen kehittää tuotannontekijöitä kuin julkisen vallan mielenkiinnon vahvistaa elinkeinon toimintaedellytyksiä.

2.2 Hotelli- ja ravintola-alan toimintakenttä

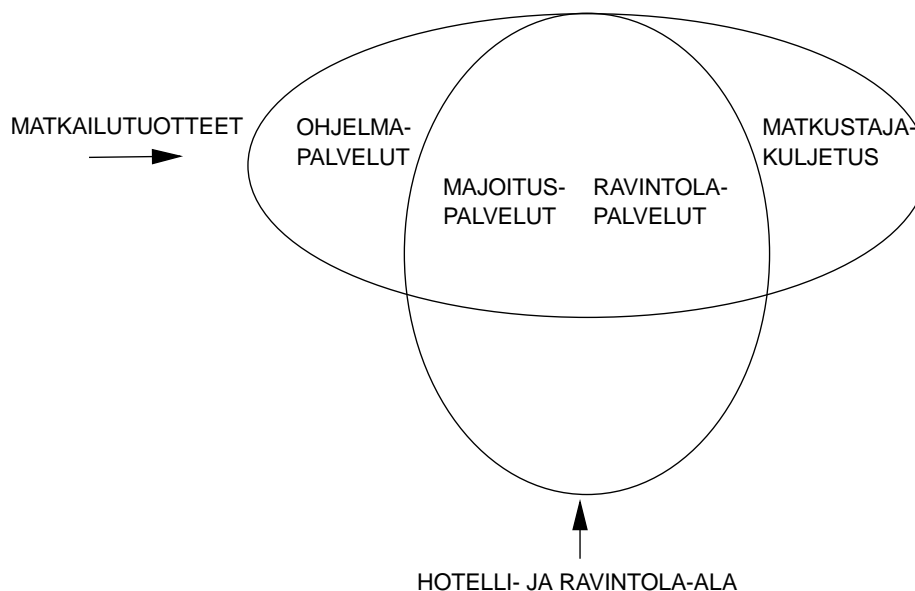
Hotelli- ja ravintola-alan kytkentöjä ympäristöönsä voidaan havainnollistaa kuvioiden 2.2 ja 2.3 toimintakenttäkartoilla. Kuvion 2.3 osat liittyvät läheisesti kilpailukyvyn perustekijöihin: avaintuotteet syntyvät yritysten strategioista ja kehittyvät kilpailutilanteen vaikutuksesta, erityis- ja tuotantopanokset syntyvät tuotannontekijäoloista, ja asiakkaat luovat kysyntäolot. Lähi- ja tukialat ovat itsessään yksi kilpailukyvyn perustekijöistä.

Hotelli- ja ravintola-alan toimintakenttää määriteltäessä *avaintuotteiksi* katsotaan hotelli- ja ravintolapalvelut. Monien *tukialojen* panostuotteet ja palvelut yhdistyvät hotelli- ja ravintolayrityksissä avaintuotteiksi. Esimerkiksi, siistit, toimivat ja turvalliset hotellihuoneet syntyvät usein majoittajayrityksen ja ostopalveluita tuottavien yritysten sopimussuhteiden tuloksena. Työn rationalisointi ravintolakeittiöissä puolestaan edellyttää elintarviketeollisuuden jalostamia raaka-aineita ruoka-annosten komponentteina.

Ohjelmapalveluita ja kuljetusalaa voidaan pitää merkittävimpinä *lähialoina*, joiden tuotteet yhdessä avaintuotteiden kanssa paketoituvat matkailutuotteiksi, jotka puolestaan käyttävät yhteisiä markkinointi- ja jakelukanavia. Myös erilaiset vetovoimaiset rakennetut ja luonnonkohteet sekä tapahtumat muodostavat hotelli- ja ravintola-alalle merkittävän lähialan, jonka vaikutuksesta ihmiset liikkuvat kodin ulkopuolella ja tarvitsevat majoitus- ja ravitsemispalveluita.

¹ Vaikka matkailutuotteen luonteeseen kuuluu eri palvelujen alueellinen läheisyys, on alueellinen keskittyminen hyvin yleistä myös tuotannollisilla aloilla. Alueellisen keskittymisen positiiviset vaikutukset pätevät siis toimialasta riippumatta.

Kuvio 2.2 Hotelli- ja ravintola-ala matkailusektorin osana

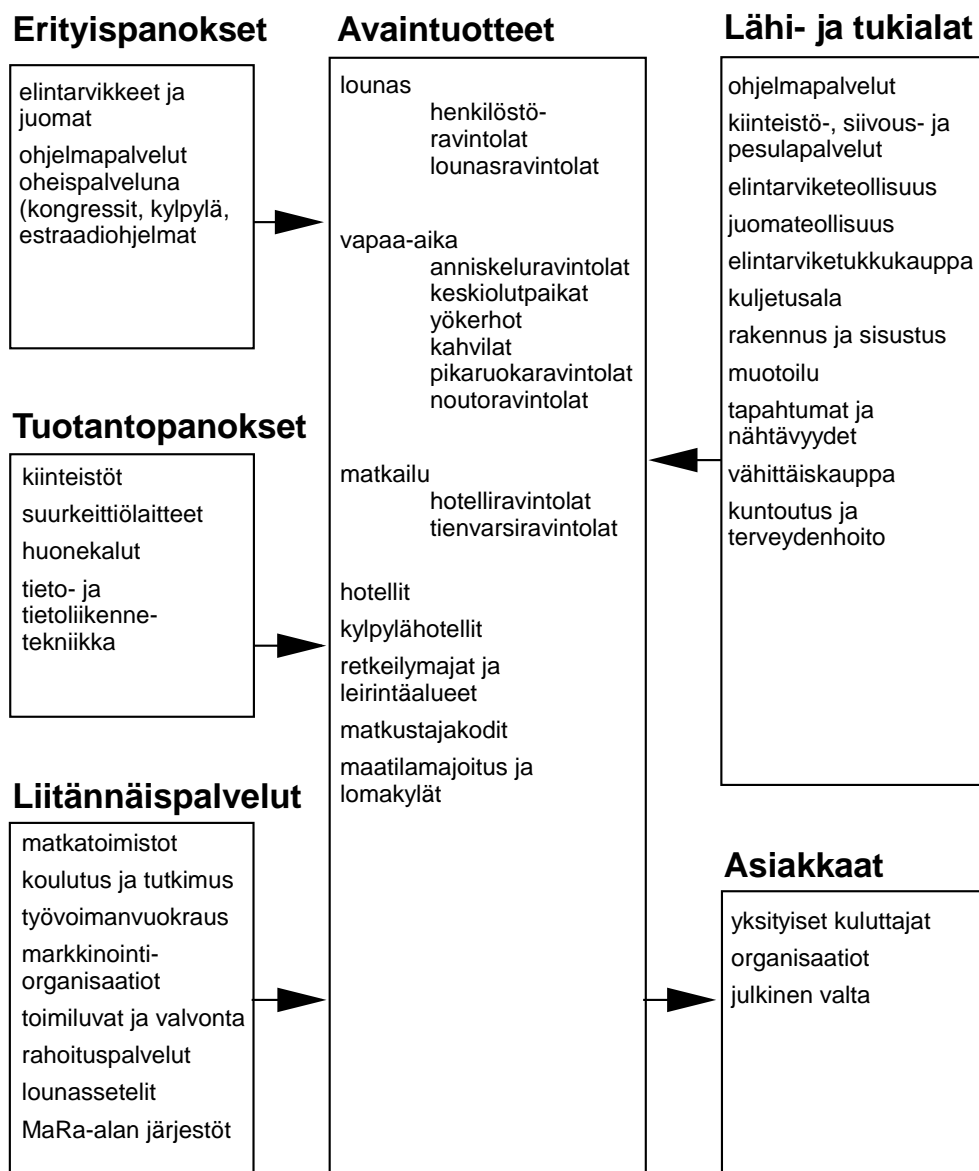


Erityispanoksia ovat alalle keskeiset tuotannontekijät. Palvelualalla työntekijät ja heidän ammattitaitonsa ovat luonnollisesti keskeisessä roolissa, mikä tekee koulutuksesta tärkeän erityispanoksen. Ohjelmapalvelut luokitellaan alan erityispanoksiksi silloin, kun ne liittyvät olennaisesti hotelli- tai ravintolapalvelun tuotteistamiseen (esimerkiksi kongressi- ja kylpyläpalvelut, esteraadiohjelmat). *Tuotantopanoksia* ovat avaintuotteiden tuottamiseen tarvittavat koneet, laitteet ja kalusteet.

Liitännäispalvelut tuottavat hotelli- ja ravintola-alalle erilaisia toimintaedellytyksiä parantavia palveluita. Matkatoimistot ja matkailuorganisaatiot toimivat markkinointi- ja jakelukanavina. Työvoimanvuokrausyhtiöt tarjoavat henkilöstöhallinnollisia palveluita. Julkisen vallan toimiluvat ja valvonta vaikuttavat yritysten toimintaedellytyksiin ja kilpailuolosuhteisiin. Koulutusjärjestelmä jalostaa työntekijöiden taitoja ja tutkimus antaa impulsseja yritysten toiminnan kehittämiseen.

Hotelli- ja ravintola-potentiaaliseen *asiakaskuntaan* kuuluu koko väestö erilaisissa rooleissa - yksityisesti tai "organisoiduna" yrityksen tai julkisen vallan edustajana.

Kuvio 2.3 Hotelli- ja ravintola-alan toimintakenttä

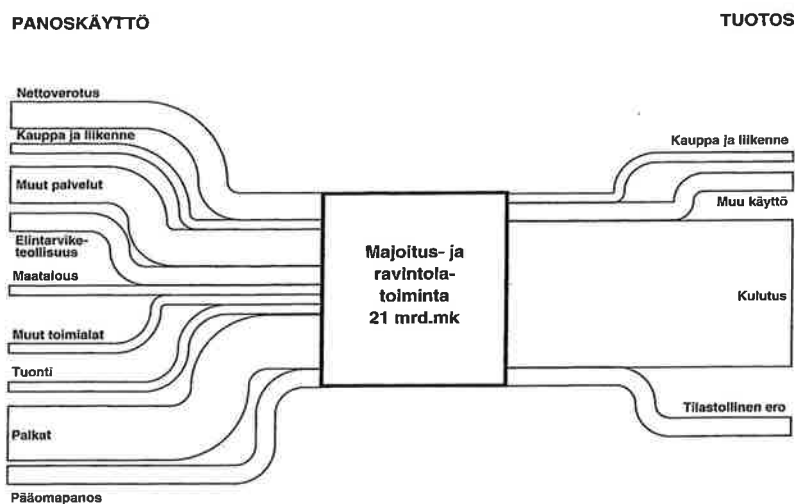


3. HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALAN KILPAILUKY- VYN OSATEKIJÄT

Majoitus- ja ravintolatoiminta on sidoksissa hyvin moniin eri toimialoihin. Kuviossa 3.1 on esitetty toimialan tärkeimmät panos- ja tuotosvirrat. Tärkeimmät panokset löytyvät useilta palvelutoimialoilta, elintarviketeollisuudesta sekä maataloudesta. Palvelutoimialoilta tärkeimmät panokset tulevat kiinteistö- ja liike-elämää palvelevasta toiminnasta sekä tukku-kaupasta. Työvoimakustannukset muodostavat kolmanneksen toimialan panoskäytöstä. Panoksien kotimaisuusaste on korkea, vain 4 prosenttia käytetyistä panoksista tuodaan ulkomailta.

Tuotos menee lähes kokonaan kulutukseen. Panos-tuotos-ajatuksen mukaan toimialan koko työllistävä vaikutus olisi karkean arvion mukaan 200 000 henkilöä, josta vajaa 60 000 on majoitus- ja ravitsemisalalla.

Kuvio 3.1 Majoitus- ja ravintolatoiminnan hyödykevirrat vuonna 1995¹



¹ Muut palvelut jakautuvat: rahoitus- ja vakuutus toiminta 8%, muu kiinteistötoiminta 59%, liike-elämän palvelut 19%, yksityiset ja yhteiskunnalliset palvelut 10%, virkistys- ja kulttuuripalvelut 3% ja muut 1%.

3.1 Tuotannontekijäolot

Kiinteistöt

Vuokrat Koko 1980-luvun jatkunut tasainen hotelli- ja ravintola-alan tilavuokrien nousu kääntyi yhtä tasaiseen laskuun vuosikymmenen vaihteessa tasaantuen vuoden 1989 tasolle vuonna 1994. Alueellisia kehityseroja oli vuonna 1996 siten, että kaupungeissa vuokrat keskimäärin hieman nousivat, kun taas muualla vuokrat ovat laskeneet yli prosentin.¹

Lamavuosien lukuisat yrityssaneeraukset² alensivat joidenkin yritysten vuokratukustannuksia, mikä osaltaan vääristi kilpailua kannattavuuskriisissä olevalla alalla.

Kiinteistötarjonta Hotelli- ja ravintola-alalla liiketilojen häviämättömyys on viime vuosina koitunut jopa ongelmaksi. Heikosta kannattavuudesta huolimatta hotellien määrä nousi koko 1990-luvun alun ja on hienoisen laskun jälkeen edelleen suurempi kuin 1980-luvun lopulla.

Kiinteistösijoittamisen suosio ja rahoittajien avokätinen luototus lisäsivät hotellikapasiteettia nopeasti viime vuosikymmenen lopulla. Myös reaalisesti nousevat palveluhinnat tekivät hotelli- ja ravintola-alan erityisen houkuttelevaksi sijoituskohteeksi. Kiinteistölaman aikoina sen sijaan hotellitoiminnan lopettaminen olisi tullut kiinteistönomistajalle kalliimmaksi kuin vuokrasuhteen jatkaminen alhaisemmalla vuokralla, mikä ylläpiti kapasiteetin ylitarjontaa.³ Laman aiheuttama kysynnän romahdus pudotti hotellien huonekäyttöasteen vuoden 1989 noin 55 prosentista lähelle 40 prosenttia vuonna 1992, josta se on hitaasti noussut saavuttamatta kuitenkaan vielä 1980-luvun lopun tasoa.

KTM:n tuki uusille hotellihankkeille hiipui ylikapasiteetin myötä, tosin Helsingissä kaupunki kannustaa uutta rakennustoimintaa uusien kaavoitusten ja laajennusluvin ajoittaisen kapasiteettipulan takia. Olemassa oleva

¹ HRN (1995)

² Vuonna 1995 saneeraukseen oli haettu yhteensä 350 hotelli- ja ravintola-alan yritystä.

³ Lamavuosina Meritan ja Arsenalin omistukseen kasaantui huomattavat määrät hotelli-kiinteistöjä: Merita Kiinteistöt Oy:llä on 5 000 ja Arsenalilla 2 000 hotellihuonetta, jotka on vuokrattu paria poikkeusta lukuunottamatta kotimaisille ketjuille ja yksityisille.

hotelli- ja ravintola-alan tarjontaa ei nykyisellään tyydytä Suomen markkinoista kiinnostuneiden ulkomaisten ketjujen vaatimuksia, mikä osaltaan lisää hotellirakentamista lähivuosina. Niin ikään Pohjois-Suomen matkailualueilla uusiin rakennushankkeisiin on investoitu.

Ravintolatiloja on ollut konkurssien jäljiltä runsaasti tarjolla. Työttömistä on myös tullut - taantuneesta kysynnästä huolimatta - runsaasti uusia yrittäjiä alalle, mikä on estänyt ylikapasiteetin purkautumista.

Työvoima

Työllisyys Vuonna 1990 hotelli- ja ravintola-alan työllisyys saavutti huippunsa 1980-luvun nopean kasvun jälkeen. Ala työllisti tällöin vajaat 70 000 henkilöä. Työpaikat hupenivat runsaaseen 50 000:een parissa vuodessa. Osuutensa synkkiin työllisyyslukuihin oli harmaan talouden nopealla kasvulla. Piilotalouden osuuden alan arvonlisäyksestä on arvioitu nousseen runsaasta prosentista lähes kymmeneen prosenttiin vuosien 1991 ja 1992 välillä ja peräti 14 prosenttiin vuonna 1994, mikä edustaa 9 000 henkilötyövuotta¹.

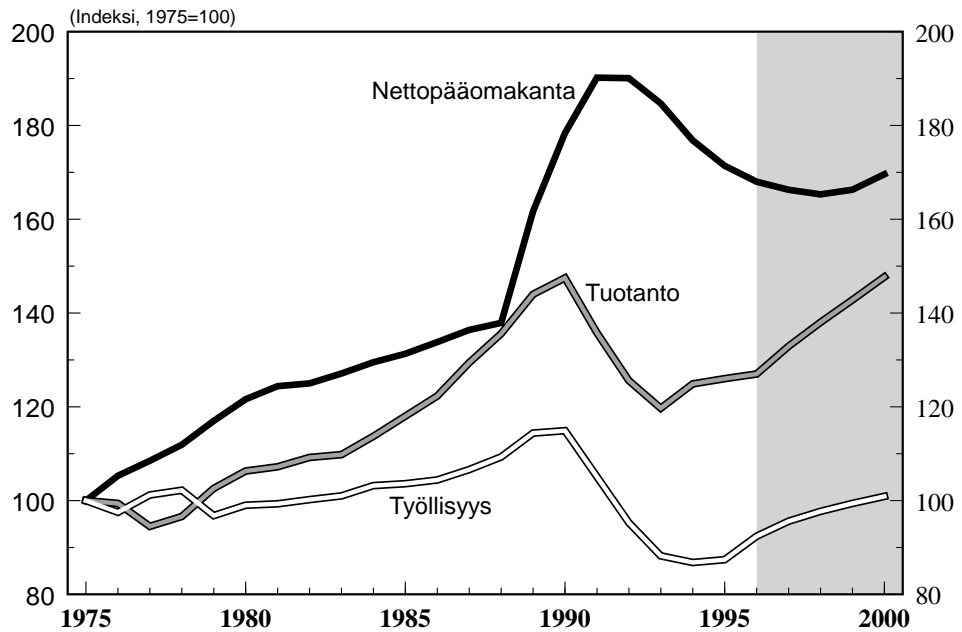
Laman ja alan suurtyöttömyyden myötä ollaan erityisesti ravintola-alalla jouduttu uudistamaan perinteisiä työsuhdemalleja. Työntekijöiden määrää on yritetty sopeuttaa kysynnän vaihteluiden mukaan, ja osa-aikaisten osuus on ollut voimakkaassa kasvussa vakituisten työsuhteiden kustannuksella.

Henkilöstöhallinnan rationalisointi on siirtänyt ravintola-alalla perinteisen "ekstralistan" hallinnan paljolti henkilöstövuokrausyhtiöille. Vuokrausyhtiöitä on kuitenkin lamavuosina leimannut työntekijöiden etujen kanssa ristiriidassa oleva toiminta. Muodolliset järjestelyt ovat mahdollistaneet henkilöstökulujen leikkaukset.

Joissain ravintoloissa vuokratyöntekijöiden sitouttamisen vaikeus ja perehdyttämiseen liittyvä vaiva on toisaalta koettu joustosta saatavia hyötyjä suuremmiksi.

¹ Rytkönen (1995)

Kuvio 3.2. Hotelli- ja ravintola-alan pääomakanta, työllisyys ja tuotanto



Lainmukainen vuokraustoiminta mahdollistaa oikea-aikaisen työvoiman saannin, mikä vahvistaa monen ravintolan toimintaedellytyksiä. Hotelli- ja Ravitsemisalalan Yrittäjiliitossa onkin keskusteltu jopa oman työvoimanvuokrausyksikön perustamisesta.

Palkkataso Työvoiman vähenemisen takia työn tuottavuus nousi 1990-luvun alkuvuosina viiden prosentin vuosivauhtia, mikä oli merkittävästi enemmän kuin pitkällä aikavälillä keskimäärin. Tuottavuuskehitys kompensoikin lähes täysin työvoimakustannusten saman suuruisen kasvun. Tuottavuuskehityksen arvioidaan kuitenkin palautuvan takaisin normaaliin kahden prosentin kasvuvauhtiin¹. Jatkuvasti nousseet työvoiman sivukustannukset ovat luonnollisesti rasittaneet työvoimavaltaista alaa ja osaltaan pahentaneet alan työttömyyttä.

¹ Mankinen (1997).

Ammattitaito ja koulutus Tekninen ja taloudellinen kehitys on muuttanut hotelli- ja ravintola-alan työn taitosisältöä monessa suhteessa. Alan työnkuva kattaa nykyään tyypillisesti niin monenlaisia tehtäviä, että vanhalla koulutuksella on vaikea tulla toimeen, ja ammattinimikkeet alkavat menettää merkitystään. Tästä johtuen kapean erikoisosaamisen tarve on vähentynyt, ja ammattitaidon käsite on täytynyt määritellä uudelleen.

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusta antavat Suomessa kuusitoista hotelli- ja ravintolaoppilaitosta, lähes sata ammattioppilaitosta (ml.koti- ja laitostalousoppilaitokset) sekä noin 40 aikuisoppilaitosta ja kaksi merenkulun oppilaitosta. Hotelli- ja ravintolaoppilaitosten opistoasteet ovat lähes kaikki siirtyneet tai muuttumassa ammattikorkeakouluiksi. Lisäksi esimerkiksi kauppaoppilaitoksissa on erilaisia matkailualan oppijaksoja. Matkailualan korkeakoulu- ja yliopistokoulutusta tarjoaa vuonna 1995 perustettu verkostoyliopisto, joka on useiden yliopistojen ja korkeakoulujen yhteinen matkailualan tieteellinen opintokokonaisuus. Helsingin yliopiston maatalous-metsätieteellisessä tiedekunnassa voi erikoistua hotelli- ja ravintola-alaan.

Koulutusjärjestelmästä valmistuu alan perustaidot hyvin osaavaa henkilöstöä riittävästi - hotelli- ja ravintola-alalle valmistuu yhteensä alan peruskoulutuksesta noin 2000 henkilöä vuodessa. Korkeakoulu- ja yliopistokoulutuksen oppilasmäärät ovat olleet vielä pieniä.

Koulutusjärjestelmän on kuitenkin vaikea vastata hotelli- ja ravintola-alan moninaiisiin tarpeisiin. Monet hotelli- ja ravintola-alan tehtävät eivät vaatisi monivuotista koulutusta vaan pikemminkin vain reipasta ja palvelu-alaan sopivaa asennetta. Tällaisiksi tehtäviksi on luonnehdittu esimerkiksi hotellien aamiaispöydän täyttämistä tai pubien tarjoilua. Työntekijät ovatkin näihin tehtäviin usein ylikoulutettuja.

Toisaalta koulutusjärjestelmä ei anna riittäviä valmiuksia moniin tehtäviin: esimerkkinä catering-kokit, joiden pitäisi hyvien suurkeittiöaterioiden ohella pystyä valmistamaan tasokkaita aterioita yritysten johdolle ja vieraille. Myöskään kielitaitoista, ulkomaalaisille suunnattujen ravintoloiden salihenkilökuntaa ei koulutusjärjestelmästä valmistu tarpeeksi, koska ylioppilaspohjainen tarjoilijalinja ei ole ollut riittävän vetovoimainen. Tyytymättömyys koulutusjärjestelmään heijastaa enemmänkin koulutusjärjestelmän heikkoa kykyä nähdä yritysten erilaisia tarpeita, kuin itse koulutuksen tasoa.

Erilaisten osaamistarpeiden vuoksi hotelli- ja ravintoala-alalla on lisätty myös oppisopimuskoulutusta. Tämä on kuitenkin kohdannut ongelmia. Hotelli- ja ravintola-alan pitkä kustannuskriisi on haitannut myös oppisopimuskoulutuksen käyttöä. Perustaitojen oppisopimuskoulutusta on tarjottu henkilökunnalle pikemminkin sen tuomien kustannussäästöjen vuoksi tai koulutuksen sisältö saattaa jäädä heikoksi. Sinänsä moniin tehtäviin sopiva järjestelmä on siksi saanut huonon kaiun.

Oma ongelmansa on hotelli- ja ravintolayrityksiin iskostunut näkemys alan huippuyksikön Haaga-instituutin koulutuksen onnistumisesta. Monilla yrityksillä on säilynyt vanha käsitys Haagasta valmistuneiden halusta työskennellä vain "hotellin johtajana tai gourmet-ravintolassa". Haaga-instituutti saa myös muiden hotelli- ja ravintolaoppilaitosten tapaan arvostelua valmistuneiden oppilaiden puutteellisesta valmiudesta toimia liikkeenjohton tehtävissä. Hotelli- ja ravintola-alan johtotehtäviin palkataankin henkilöitä kauppakorkeakouluista ja yliopistoista. Toisaalta Haaga-instituutista valmistuneet oppilaat ovat työllistyneet alan oppilaitoksista ylivoimaisesti parhaiten ja koulutus on ammattikorkeakouluksi hyväksymisen yhteydessä uudistettu perusteellisesti.¹

Koulutusjärjestelmä ei ole antanut hotelli- ja ravintola-alalle juurikaan kehitysimpulsseja. Uusien alan ratkaisujen innovointi koulutusjärjestelmässä on ollut melko vähäistä, eikä koulutusjärjestelmän hankala kehittäminen anna suuria toiveita muutoksesta. Hotelli- ja ravintoala-alan ammattikorkeakoulujen ja yliopistosektorin toimintaa ei tunnuta riittävästi yhteensovitettavan.

Hotelli- ja ravintola-ala on monelle läpikulkuammatti: esimerkiksi pika-ravintolassa työskennellään muutama nuoruusvuosi. Myös tilapäiset ja osa-aikaiset työsuhteet kuuluvat alan luonteeseen. Samantapainen kehitys on nähtävissä maailmalla yleisemminkin. Yhä harvemmat sitoutuvat pysyvästi alalle. Tämä vaatii koulutusjärjestelmältä tavallista enemmän joustavuutta ja valmiutta uusiin ratkaisuihin - kaikkia ei tarvitse laittaa samaan koulutusputkeen.

¹ Vuosina 1988-92 Haaga instituutista valmistuneista oli lamavuonna 1992 töissä 75 prosenttia, kun työssäkäyvien osuus kaikista hotelli- ja ravintolaoppilaitoksista vuosina 1988-92 valmistuneista oli keskimäärin 54 prosenttia.

Nykyisessä toimintaympäristössä hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiltä vaaditaan entistä enemmän monitaitoisuutta, tuottavuutta, vastuullisuutta ja sosiokulttuurisia taitoja. Esimiestehtävissä edellytetään lisäksi liiketaloudellisen toiminnan perusosaamista, sisäistä yrittäjyyttä sekä laskenta- ja seurantajärjestelmien hallintaa. Hotelli- ja ravintolapalveluiden kulkulttuurissa tapahtunut muutos korostaa asiakastytyväisyyden merkitystä

- Kiinteistölama, ravintoloiden alhainen perustamiskynnys ja mm. työllistämistukien synnyttämä yrittäjyys ovat ylläpitäneet ylikapasiteettia.
- Harmaa talous kukoistaa työttömyyden rinnalla.
- Työvoiman joustavuus on vahvistanut hotelli- ja ravintola-alan toimintaedellytyksiä.
- Taloudellinen ja tekninen kehitys on muuttanut työn taitovaatimuksia.

3.2 Lähi- ja tukialat

1990-luvun teemaksi matkailusektorilla on noussut matkailun tuotteistaminen ja paketointi. Sen ilmentyminä ovat ympäri Suomea syntyvät paikalliset yhteistyöverkostot, joissa eri elinkeinojen harjoittajat pienyrittäjistä suuriin ketjuliikkeisiin ovat ryhtyneet yhdessä kehittämään paikallisia vetovoimatekijöitä matkailuelinkeinon piristämiseksi. Paikoin julkisen sektorin matkailuorganisaatiot ovat seuranneet sivusta hotelli- ja ravintola-alan yrittäjien organisoidessa yhteistyön omilla ehdoillaan. Resurssien ja kysynnän niukkuus on saanut yrittäjät kokoamaan voimavarojaan. Sama resurssien niukkuus on myös monella tapaa vaikeuttanut tuottavaa yhteistyötä. Kuitenkin tuotteistamisen perustalle ovat syntyneet merkittävimmät verkostokytkökset hotelli- ja ravintola-alan sekä sen lähialojen välille. Tyypillisimmät yhteistyömuodot liittyvät markkinointiin, ja yhteisesitteet, varausjärjestelmät ja yhteiset messuesiintymiset ovat yleisimpiä esimerkkejä.

Ravintoloiden ja hotellien suhde panoksia tuottaviin tukialoihin on tyyppillisesti tavallinen osto- ja myyntisuhde, joissa toimittaja kilpailutetaan määräajoin, ja tuote ostetaan sellaisena kuin se tarjotaan. Toimintojen ulkoistamisella (ostopalvelujen käytöllä) haetaan ensisijaisesti kustannustehokkuutta, ei niinkään panosten tai ostopalvelujen laadun tai ominaisuuksien yhteistä kehittämistä. Pitkäjänteisiä, tuotekehittelyyn panostavia sopimussuhteita syntyy verrattain harvoin.

Syksyllä 1996 alihankintaa käytti neljäsnes majoitus- ja ravintolayrityksistä¹. Ravintoloista kaksi viidestä ja majoitusliikkeistä kolmannes käyttää alihankkijoita. Itse alihankkijana toimimista ei alalla juuri esiinny.

Taulukko 3.1 Tuki- ja lähialoja toimialaluokituksen mukaan

TOL 1995	Toimiala	Tärkeimpiä esimerkkejä	Kytkeä hotelli- ja ravintola-alalle
01100+ 05000+ 15000	Kasvinviljely; puutarhatalous, kalatalous, elintarviketeollisuus	Elintarvikeraaka-aineet, esikäsitellyt ja jalostetut elintarvikkeet	Ravintolapalvelun tuotantopanoksia
15900	Juomien valmistus	Alkoholi- ja virvoitusjuomat, oluet	Ravintolapalvelun tuotantopanoksia
29230	Jäähdytys- ja tuuletuslaitteiden valmistus, muiden kuin kotitaloudessa käytettävien	Kylmäkalusteet, ilmastointilaitteet, lämpölaitteet	Ravintoloiden koneet ja laitteet
32000	Radio-, televisio- ja tietoliikennevälineiden valmistus	Varausjärjestelmät	Hotellipalveluiden jakelu- ja markkinointikanava
36400 + 33100	Urheiluvälineiden valmistus ja lääkintäkojeiden, kirurgisten kojeiden sekä ortopediavälineiden valmistus	Kuntosalilaitteet, fysioterapeuttiset välineet	Kylpylähotellin palvelutuotantovälineitä
45211	Talojen rakentaminen	Hotellikiinteistöjen rakentaminen, ravintolatilojen korjaus- ja perusparannustyöt	Hotelli- ja ravintolapalveluiden tuotantovälineitä

¹ KTM (1996)

52120	Muu vähittäiskauppa erikoistumattomissa myymälöissä	Tavaratalot	Matkailun vetovoimatekijä
51300	Ravinto- ja nautintoainesten tukkukauppa	Elintarvikkeiden, juomien ja tupakan tukkukauppa	Ravintoloiden logistiikka
52400	Muu uusien tavaroiden vähittäiskauppa erikoismyymälöissä	Vaatteet, turkikset, matkamuistot, kodinkoneet, viihde-elektroniikka	Matkailun vetovoimatekijä
60100	Rautatieliikenne	Matkustajakuljetus	Asiakaskuljetus
602121+ 60231	Säännöllinen linja-autoliikenne ja linja-autojen tilausliikenne		Asiakaskuljetus
61101	Meriliikenteen henkilökuljetus	Matkustaja-autolautat, vesibussit	Asiakaskuljetus
62100+ 62200	Säännöllinen ja tilauslenkoliikenne		Asiakaskuljetus
703202	Kiinteistönhoito		Tuotannontekijän huolto- ja ylläpitopalvelu
74600	Etsivä-, vartiointi- ja turvallisuuspalvelu	Henkilövartiointi, turvallisuusjärjestelmät	Turvallisuuspalvelut
74700	Siivous		Tuotannontekijän huoltopalvelu
74843	Messujen ja tuotesittelyjen järjestäminen		Matkailun vetovoimatekijä
923300	Huvipuistot	Huvipuistot, puuhamaat, delfinaariot	Matkailun vetovoimatekijä
92312	Näyttämö- ja konsertti-toiminta	Oopperat, teatterit, konsertit	Matkailun vetovoimatekijä
92520	Museot, näyttelyt sekä historiallisten paikkojen ja rakennusten suojelu	Ateneum, Heureka, ulkomuseot, historialliset nähtävyydet ja rakennukset	Matkailun vetovoimatekijä
92610	Urheilukentät, -hallit ja stadionit	Kilpailupaikkatoiminta, jäähallit, hiihtorinteet ja -ladut	Matkailun vetovoimatekijä
92720	Muualla luokittelemattomat virkistyspalvelut	Virkistyskalastus, luontosafarit	Matkailun vetovoimatekijä
93010	Pesulatoiminta	Tekstiilihuolto ja -vuokraus	Tuotannontekijän huoltopalvelu

Ostajan ja hankkijan väliset avoimet kehityskeskustelut panostuotteiden ja ostopalveluiden muutoksista ovat hotelli- ja ravintola-alalla vähäisiä. Vanhoihin toimintatapoihin takerrutaan, ja muutoksia ja räätälöityjä ratkaisuja vastustetaan myös tukialojen yrityksissä. Vaikka esimerkkejä yritysten välisestä pitkälle menevästä tuotekehitysyhteistyöstä löytyykin, *kokonaisten toimialojen välistä, systemaattista verkostoitumista* ei hotelli- ja ravintola-alalla juuri ole.

Avaintuotteiden ympärille ei ole syntynyt hotelli- ja ravintola-alan palvelamiseen erikoistuneita yrityksiä, koska Suomessa toimiala edustaa tukialoilleen pientä ja pirstoutunutta asiakasta, joka helposti rinnastetaan muihin suurkeittäisiin tai laitoksiin.

Kustannustehokkuuden tärkeys hotelli- ja ravintola-alalle laman aikana korosti lisää ydinliiketoimintoja ja -osaamista ja lisäsi siksi tukitoimintojen ulkoistamista. Verkostoituminen eli erikoistuminen, työn jako, hankkijoiden opettaminen ja yhteinen kehitystyö on nyt vähitellen alettu nähdä edellytykseksi kannattavalle liiketoiminnalle. Hotelli- ja ravintolayrityksissä onkin ollut kasvavaa halukkuutta ja aktiivisuutta alihankkijasuhteiden kehittämiseen.

- Yhteistyöverkostot ovat tyypillisesti paikallisia - eivät kansallisia, kokonaisten toimialojen välisiä.
- Yhteistyö lähialojen kanssa on keskittynyt markkinointiin.
- Hankkijasuhteet ovat olleet tavallisia osto- ja myyntisuhteita.
- Hotelli- ja ravintola-ala edustaa tukialoilleen pientä ja pirstoutunutta asiakasta: markkinoilla ei ole alaan keskittyneitä kokonaisia tukialoja.
- Hotellit ja ravintolat ovat käyttäneet ulkoistamista kustannustehokkuuden kohentamisen välineenä - nyt yhteistyöhön aletaan sitoutua enenevässä määrin.

Kiinteistönhoito-, siivous- ja pesulapalvelut

Polarisoituneet markkinat

Kiinteistönhoitoyritysten kokonaisliikevaihto on vuodessa noin kolme miljardia markkaa, ja yrityksiä on noin 700¹. Markkinajohtajuudesta kilpailevat valtion Engel ja Säkkipääläline noin sadan miljoonan markan liikevaihdolla (1995). Edellisten kanssa ISS Servisystem, Talotek ja RTK-Palvelu hallitsevat noin viidennestä kokonaismarkkinoista. Muuten ala on pirstoutunut pienten yrittäjien kesken.

Siivouspalveluiden kymmenen miljardin markan siivouspalveluja tuovien yritysten osuus on neljännes. Lopun siivouksesta hoitaa Siivouspalvelumarkkinoista noin puolet on keskittynyt viidelle suurimmalle yritykselle, jotka ovat ISS Suomi Oy (ent. Servi Systems), SOL-Siivouspalvelut (ent. Lindström), Engel, Kehäyhtiöt ja Säkkipääläline. Toinen puoli markkinoista on jakautunut noin 700-800 pk-yrityksen kesken.

Pesulapalveluiden arvo on vajaat miljardi markkaa, joka sisältää yksityisten pesulayritysten lisäksi kuntien keskuspesulat ja laitosten omat pesulat. Majoitus- ja ravitsemisalalan osuus pesulapalveluiden liikevaihdosta on noin 25 prosenttia². Markkinat jakautuvat 400 yrityksen kesken, joista markkinoita johtaa ylivoimaisesti Lindström noin 400 miljoonan markan liikevaihdollaan. Seuraavaksi suurimpien (Hienonen, Pesu-Helo ja Granelunds Tvätt) liikevaihdot jäävät alle 20 miljoonan markan.

Siivous- ja pesulapalveluihin ollaan tyytymättömiä

Kiinteistönhoito-, siivous- ja pesulapalvelut ovat hotelli- ja ravintolalalla tyypillisesti ulkoistettuja tukitoimintoja. Siivous- ja pesulapalvelut ovat tärkeitä hotellien ja ravintoloiden omien palvelutuotteiden laadun tekijöitä. Vaikka hotelleiden ja ravintoloiden puhtauspalvelut eivät periaatteessa vaadi erityisosaamista, hygienianäkökohdat asettavat omat vaatimuksensa siivous- ja pesulaliikkeitä.

¹ Suomen Kiinteistönhoitoyhteisöt ry

² Suomen Pesuteollisuusliitto ry

Sodexho - oheispalveluita keskitetysti

Sodexho on maailman suurin catering-alan yritys 12 000 toimipaikallaan 60 maassa. Ranskalainen perheyritys tuli Suomen catering-markkinoille vuonna 1992 ostamalla Polarkestin ja Lounasrenkaan. Ruokailupalveluiden ohella Sodexho tarjoaa maailmalla asiakasorganisaatioilleen monenlaisia oheispalveluita siivouksesta vastaanottopalveluihin, turvallisuuspalveluista huoltopalveluihin sekä apuhenkilökunnan koulutuksesta virkistykseen.

Yhtiön liikeideana on kattava oheispalvelukonsepti, joka räätälöidään asiakasorganisaation - yrityksen, tehtaan, koulun, yliopiston, sairaalan tai vanhainkodin - tarpeiden mukaisesti. Polarkesti Sodexho Finland Oy on keskittynyt toistaiseksi ruokailupalveluihin. Kestää varmasti aikansa ennenkuin pitkälle kehitetty ja kattava oheispalvelukonsepti voisi yleistyä Suomessa.

Markkinoilla ei ole hotelli- ja ravintola-alaan erikoistuneita kiinteistönhoito-, siivous- tai pesulayritystä, eikä yhdelläkään yrityksellä katsota olevan ylivoimaista osaamista suhteessa kilpailijoihin, joten hinta on muodostunut tärkeimmäksi valintakriteeriksi sopimustarjouksia arvioitaessa¹. Viime vuosien kustannusjahti on kohdistunut erityisesti näihin ostopalveluihin.

Alan markkinat ovat kuitenkin kasvussa, sillä siivous-, pesula- ja kiinteistönhoitotehtävät ulkoistetaan sekä yksityisellä että julkisella sektorilla yhä useammin. Vastaava kehitys oli hallitseva myös hotelli- ja ravintola-alalla 1990-luvun alussa, mutta viime aikoina on myös palattu *siivouspalveluiden* sisäistämiseen. Tämä johtuu siivouspalvelun laatuun kohdistetusta kritiikistä

Palvelusopimuksen laatukriteerit määritellään yhdessä sopimusosapuolten kesken, mutta toteutuneeseen laatuun ei toimeksiantajayrityksissä olla tyytyväisiä. Ongelma heijastelee siivousalan pitkäaikaista vaikeutta houkutellessa sitoutuvia työntekijöitä. Niissä yrityksissä, joissa vaaditaan erityisosaamista ja varmaa laatua toiminnot on usein sisäistetty, jolloin yritykset kokevat voivansa paremmin varmistaa työn laatutason. Yritykset ovat kuitenkin periaatteessa haluttomia palkkaamaan omaa siivoushenkilökuntaa siihen liittyvän ylimääräisen hallinnon takia, joten luotettavan sopimusliikkeen etsintä tuntuu olevan alalla jatkuva prosessi.

¹ Edellä mainituista suurista liikkeistä ainoastaan Talotek mainitsee hotellit ja ravintolat merkittävänä asiakasryhmänä.

Hintakilpailu hotellien ja ravintoloiden tarjouskilpailuissa on myös tehnyt toimialan epähoukuttelevaksi suurille siivousyhtiöille, ja hotellit ja ravintolat käyttävätkin paljon pieniä siivousliikkeitä. Siivousliikkeillä ei alhaiseksi kokemansa hinnan takia ole aina edes ehkä halua ryhtyä kehittämään asiakassuhdetta.

Pesulapalvelut edustavat hotelleille ja ravintoloille tavanomaista ostopalvelua, jossa tekstiilien vuokraussopimukset ovat yleisiä. Erityistä yhteistyösuhdetta toimialojen välillä ei ole - hotellit rinnastetaankin pesulaliikkeiden asiakkaina sairaaloihin. Myös pesuloiden hintakilpailu on kireää. Hotellit ja ravintolat käyttävät paljon vain osittain markkinaehtoisesti toimivia pesulapalveluita, mikä on laskenut palveluhintoja ja vaikeuttanut yksityisen sektorin kilpailuedellytyksiä. Hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä on valitettu pesuloiden jäykkää asennetta asiakaslähtöisiä toiveita kohtaan. Lisäksi logistiikan luotettavuus ja asiakaspalvelun taso on ollut kriittisen palautteen kohteena. Joidenkin yritysten välillä on tosin viime aikoina alettu käydä yhteisiä kehityskeskusteluja esimerkiksi lainatekstiilien ominaisuuksista. Tarvittavaa neuvotteluvoimaa löytyy lähinnä vain ketjuasiakkailta, joten pk-sektorilla pesulamarkkinoiden keskittyminen on koettu ongelmaksi.

Kiinteistöhoitopalveluihin ollaan yleisesti tyytyväisiä. Ravintoloiden kiinteistöhuollosta vastaa pääasiassa vuokranantaja. Palvelua kehittävää yhteistyötä hotellien kanssa on vähän, tosin esimerkiksi huomattaviin energiansäästöihin on joissakin hotelleissa päästy yhteisen säästösuunnitelman tuloksena. Lisääntyvän rikollisuuden ja vähenevien tullimuodollisuuksien myötä vartiointipalveluiden merkityksen uskotaan kasvavan erityisesti kongressipalveluiden yhteydessä. Vartiointiliikkeiden ja hotellien välisessä yhteistyössä nähdään olevan mahdollisuuksia suomalaishotellien kilpailukyvyn nostamiseksi.

Edellä mainituista ongelmista johtuen palveluntoimittajien pysyvyys on heikkoa, eikä pitkäjänteistä, kommunikoivaa sopimussuhdetta pääse syntymään. Hotelli- ja ravintolaketjut eivät tavallisesti sitoudu yhteen ainoaan toimittajaan, vaan alueyksiköille on jätetty päätäntävaltaa valita tietyistä palveluyhtiöistä runkosopimusten puitteissa. Lisäksi lyhyet sopimuskaudet varmistavat joustavuuden liikkeen valinnassa. Tosin viime aikoina sopimuksia on pyritty keskittämään entistä enemmän yhdelle liikkeelle, ja vuorovaikutusta sopimuskumppanin kanssa on lähdetty joissakin yrityk-

sissä suunnitelmallisesti lisäämään, koska puuttuvan yhteistyön mahdollisuudet on tiedostettu.

Puhtaus- ja kiinteistöpalvelujen kehittymistä tukialana on haitannut hotelli- ja ravintola-alan kokonaisajattelun puute. Nämä palvelut on nähty erillisinä panoksina, jotka on kilpailutettu kustannusten minimoimiseksi. Hotelli- ja ravintola-ala ei ole ollut yhteistyöhön pyrkivä, innovoiva asiakas, jonka vaativa kysyntä olisi kehittänyt näitä palveluja.

Tekninen kehitys saataa pidemmällä aikavälillä muuttaa kokonaan pesula- ja siivouspalveluiden luonnetta. Uudet tekstiilit ovat helppohoitoisempia - esimerkiksi itsestään siliäviä - ja niiden aiheuttama huonepöly on selvästi aiempaa vähäisempää. Myös muu siivous helpottuu tekniikan kehityksessä. Tämä tuo säästöjä ilman, että palvelutaso heikkenee. Samalla se voi vähentää ostopalvelujen käytön tarvetta, ja hotelli- ja ravintolahenkilökunnana työnkuvan laajenemista enemmän näiden palvelujen tuottamiseen.

- Siivous- ja pesulapalveluiden kirjava taso vaikeuttaa hotellien ja ravintoloiden toimintaa.
- Hinta on tärkein kilpailutekijä eikä motivoi palveluntuottajia laadun kehittämiseen.
- Tyydyttämätön asiakassuhde ylläpitää suurta vaihtuvuutta.
- Ostopalveluiden kehittymistä tukialana on haitannut hotellien ja ravintoloiden heikko sitoutuminen yhteistyöhön.

Matkustajakuljetus

Toimiva matkustajakuljetus ja kehittynyt tieverkosto on ollut edellytys matkailuelinkeinon kehittymiselle Suomessa. Suomen kilpailuedun suhteessa skandinaaviin kilpailijoihin onkin todettu olevan paljolti juuri etäisten kohteiden hyvässä saavutettavuudessa ja pohjoisten kaupunkien ympärille kehittyneessä infrastruktuurissa, mitä ei löydy samassa määrin läntisiltä kilpailijoilta.

Matkustajaliikenneyhtiöillä tärkeä osa matkailualan yhteistyössä

Suomalaisten matkustajaliikenneyhtiöiden yhteistyökykyyn ollaan matkailualalla keskimäärin tyytyväisiä. Finnairin valmiutta aikataulusuunnitteluun ja kapasiteetin kysynnän vaihteluita tasaaviin joustoihin kiitetään matkailualalla. Moitteita saa kotimaanlentojen korkea hinnoittelu, joka voi joutua koetukselle keväällä 1997, kun reittilennot myös Suomen sisällä avautuvat ulkomaiselle kilpailulle.

Finnairilla on ollut tärkeä osa matkailuyritysten markkinointiyhteistyössä ja sen kehittämässä. Finnairin matkojen paketointiin osallistuvat yritykset - hotellit, ravintolat ja ohjelmapalvelut omine verkostoineen - hyötyvät yhtiön markkinointikanavista. Lisäksi yhtiö on ollut edistänyt ohjelmapalveluiden kehittämistä vaatiessaan jo 1970-luvulla pakettimatkoihin liitettäviä virkistysaktiviteetteja. Kehittyneet matkailupalvelut hyödyttävät luonnollisesti myös Finnairin liiketoimintaa, mikä havainnollistaa lähialojen välisen yhteistyön kilpailukykyä parantavaa vaikutusta.

VR:n merkitys matkailun ja hotelli- ja ravintola-alan verkostoitumisessa on vähemmän aktiivinen. Myös VR:llä on alueellisia markkinointiin liittyviä yhteistyösopimuksia niin majoittajien kuin ohjelmapalveluyritysten ja paikallisten kulttuurin tarjoajien kanssa. Näihin liittyy niin ikään aikataulusuunnittelua ja joustavaa kapasiteetin käyttöä. Laivayhtiöiden yhteistyösuhteet matkailusektoriin rajoittuvat lähinnä hotellien kanssa tehtävään markkinointiyhteistyöhön. Automatkailun suosion mahdollisesti vähetessä suurten laivayhtiöiden rooli yhteismarkkinoinnissa vähenee entisestään.

Linja-autoyhtiöiden välinen kireä kilpailu on terästänyt yrittäjien asiakaspalvelua. Erityisesti turistien ensimmäisestä jatkoyhteydestä vastaavat bussiyhtiöt ovat ymmärtäneet ensivaikutelman merkityksen, ja positiivisen yleiskuvan luomiseen on sen mukaisesti panostettu.

- Matkustajaliikenneyhtiöt osallistuvat matkailun markkinointiyhteistyöhön.
- Hotellit hyötyvät liikenneyhtiöiden kansainvälisistä markkinointikanavista.
- Liikenneyhtiöissä on aikataulusuunnittelua ja kapasiteettijoustoa matkakohteiden tarpeiden mukaisesti.

Ohjelmapalvelut

Suomen matkailuvaltin, ympäristön, markkinointi on perinteisesti keskittynyt mielikuvien ja Suomen luontoimagon luomiseen. Voidakseen nauttia Suomen rikkaista luontoresursseista, matkailijalla on kuitenkin oltava tekemistä - pelkkää tunnelmaa tai maisemaa on vaikea ”kuluttaa”. Viime aikoihin asti aktiviteettien etsiminen ja järjestäminen on ollut matkailijalle varsin omaehtoista. Havaittuun markkinarakoon on syntynyt uusia, innovatiivisia, lähinnä luontoon liittyviä ohjelmapalveluyrityksiä, joita arvelaan Suomessa olevan 300-400 kappaletta¹. Toimialaa on leimannut yritysten pieni koko ja suuri vaihtuvuus, mikä johtuu pitkälti liiketaloudellisten taitojen riittämättömyydestä ja matalasta alalle tulon kynnyksestä, mutta toisaalta se kuvastaa alaa kohtaan tunnettua kiinnostusta.

Vanhoja puitteita, uusia kokemuksia

Moottorikelkkailusta on tullut erittäin suosittu ohjelmapalvelu - ainakin palvelua tarjoavien yritysten lukumäärällä mitattuna: Suomessa on parisen sataa alan yritystä. Astetta eksoottisempia retkikokemuksia tarjoavat koira- ja porovaljakkosafarit, joita on vajaan sadan yrityksen ohjelmassa. Eniten matkailutuloa Pohjois-Suomessa tuottavat kuitenkin edelleen maastohiihto ja laskettelu.

Muulla Suomessa matkailu ohjelmapalvelut liittyvät lähinnä kesään ja vesistöihin. Suurin tarjonta on virkistyskalastuspalveluissa, joita tarjoaa toista sataa yritystä. Melontaa, veneretkiä, risteilyjä ja koskenlaskua on ohjelmassaan vajaalla sadalla yrityksellä. Metsästä ja tuntureista nautitaan vaellus-, maastoratsastus-, pyöräily-, ja metsästysretkillä.²

Yhdistelemällä erilaisia ohjelmakomponentteja matkailijoille on tarjolla lukematon kirjo erilaisia räätälöityjä luontokokemuksia. Yksilöllisyys ja ennenkokemattomuus ovatkin tärkeimpiä elämystuotteiden myyntivaltteja.

Ohjelmapalvelut matkailualan verkostoitumisen moottori

Kun vielä muutama vuosi sitten hotellit usein järjestivät itse asiakkailleen ohjelmaa, on palveluiden hankinta nykyään ulkoistettu alan yrittäjille. Oh-

¹ KTM (1995a)

² Suomen Matkailun Kehitys SMAK (1996)

jelmatarjonta on huomattavasti monipuolistunut ja ammattimaistunut, ja lisäksi hotellit ovat tältä osin voineet rationalisoida toimintaansa. Hotellien ja ravintoloiden yhteistyö ohjelmapalveluyritysten kanssa perustuu tyypillisesti paikallisiin sopimuksiin, oli kyseessä sitten ketjuyritys tai itsenäinen yrittäjä. Yhteinen ohjelmatuotekehittely ei ole yleistä, vaan ohjelman sisällön suunnittelu on jätetty useimmiten ohjelmayrityksen vastuulle. Yleisin yhteistyö koskeekin tuotepaketoitua ja ohjelmien markkinoitua ja myyntiä esimerkiksi hotellin vastaanotossa. Tämän kaltaista yhteistyötä on runsaasti paikallisten nähtävyyksien ja kulttuuritapahtumien järjestäjien ja hotellien välillä.

Ohjelmallisen matkailun kysynnän kasvu ja sen mahdollisuuksien oivaltaminen voidaan nähdä suomalaisen matkailusektorin verkostoitumiskehityksen moottorina. Palvelutuotteistamisen, yhteismarkkinoinnin sekä työnjaon ja yhteistyön keskeinen merkitys matkailun kehittymisen edellytyksenä on oivallettu hotelli- ja ravintola-alalla. Lisäksi on alettu ymmärtää majoitus- ja ravintolapalveluiden olevan osa matkailutuotekokonaisuutta, ei itse matkailun tarkoitus. Alati kehittyvät matkailun elämystuotteet ovat merkittävästi vahvistaneet matkailun kilpailukykyä ja vahvistaneet koko matkailusektorin kasvuedellytyksiä.

Kiinnostus Suomen luontomatkailuun kasvussa, ulkomaiset matkustajat ovat vaativia

Ulkomaalaisten kiinnostus Suomea kohtaan on aktivoitumassa ohjelmapalveluiden siivittämänä. Erityisesti suosiotaan kasvattava kannustematkailu tuotti 150-200 miljoonan markan tulot, mikä tulee lähes täysin ulkomaisilta matkailijoilta. Ulkomaiset luontomatkailijat käyttävät ohjelmapalveluihin lähes yhtä paljon rahaa kuin majoitukseen tai ravintolapalveluihin, eli viidenneksen matkakassastaan.¹

Suomalaisia luontomatkailutuotteita pidetään varsin kilpailukykyisinä kansainvälisessä vertailuryhmässään² niin hinnalla, laadulla kuin tarjonnallakin mitattuna. Eniten kielteistä palautetta aiheuttivat hinnat, mihin keskeisesti on vaikuttanut valuuttakurssikehitys. Myös Keski-Euroopan

¹Ibid ja IAF ry

² Suomen kilpailijoina pidetään Ruotsia, Kanadaa, Norjaa, Irlantia, Islantia. Potentiaalista kilpailua odotetaan Virossa, Luoteis-Venäjältä ja Venäjän Karjalasta.

näkökulmasta Suomen syrjäinen sijainti on kilpailuhaitta.¹ Suomalaisten kannustematkaajärjestäjien mielestä muun Suomen ohjelmatarjontaa tulisi kehittää Lappi-keskeisyyden vähentämiseksi ja monipuolisemman matkailumagon vahvistamiseksi. Ohjelmapalvelujen vähäisyys etelässä on ongelma myös alueen hotellien kannalta - yöpymisen lisäksi pitäisi voida tarjota jotain muutakin.

Monin paikoin Suomea luonnon ja ohjelmatarjonnan puitteet tarjoavat edellytykset vaativalle kannustematkailulle, mutta pullonkaulaksi osoittautuu joillain alueilla majoitus- ja ravintolapalveluiden riittämätön laatu-taso ja kapasiteetti. Tarkoitukseen sopivien hotellien puuttuessa ulkomaiset aktiiviohjelma-asiakkaat ovatkin alkaneet suosia luksushirsimökkejä majoitusvaihtoehtona korvatakseen laatua eksoottisuudella. Ongelmaksi on paikoitellen koettu myös henkilöstösaneerauksista johtuva henkilövar-tiointin puuttuminen, joka vaikuttaa majoituksen turvallisuusimagoon. Ravintolapalveluiden osalta monet kannustematkojen järjestäjät ovat kääntyneet paikallisten catering-yrittäjien puoleen, jolloin tuotesuunnitte-luun on saatu paremmin joustavuutta ja asiakaskohtaisia ratkaisuja.

- Vetovoimaiset ohjelmapalvelut ovat luoneet hotelli- ja ravintolapalveluille uutta kysyntää.
- Ohjelmallisen matkailun ympärille on syntynyt monipuolisia paikallisia yhteistyöverkostoja.
- Yhteistyö on lisännyt merkittävästi paikallista näytävyyttä ja veto-voimaisuutta.
- Suomen matkailun tulevaisuus on pitkälti ohjelmapalvelutarjonnan varassa.
- Majoitus- ja ravintolapalvelut eivät aina yllä vaativien matkailijoiden odotusten tasolle.

¹ Ibid. Tutkimuksessa selvitettiin ulkomaisten matkanjärjestäjien mielipiteitä.

Kuusamo - paikallinen klusteri

Kuusamon matkailuyritysten yhteistyö sai alkunsa hiihtohissiyhtiö Rukakeskus Oy:n ja Rantasipi-hotellin kymmenisen vuotta sitten aloittamasta mittavasta talvikampanjoinnista. Osanottajajoukko on laajentunut yli sataan matkailualan yritykseen. Yhteistyön vaikutukset alueen matkailijavirtoihin on alettu havaita yleisemminkin ja yhteismarkkinointiin on lähtenyt myös muita alueen yrityksiä. Tosin tavoitteena olevaan koko paikkakunnan kattavaan kokonaismarkkinointiin ei ole vielä löytynyt halukkuutta lähi- ja tukialoilta.

Merkittävin yhteistyö on markkinointirengas, jonka tuotteena syntyvät talvessi Valkoinen Kirja ja lumettomalle kaudelle Vihreä Seikkailu -tuoteopas, jotka toimivat niin mainoksina kuin alueen päämediana. Kunta on mukana yritysosakkaana, ja sen rooli rajoittuu yritysten konsultointiin sekä yhteismarkkinoinnin koordinoimiseen ja rahoitukseen. Lainoitusta tai yritystakauksia kunta ei ole myöntänyt. Yritykset pitävät ratkaisua tasapuolisena ja terveenä, sillä näin yrityksillä on “valta määrätä kehityksen suunta ja tahti”.

Yhteistyötä ilmenee myös monensuuntaisissa alihankinta- ja tuotekehittelysuhteissa. Majoituksen keskusvaraamo, yhteiset koulutus- ja ATK-projektit sekä alueen sisäinen hiihtobussi ovat myös yhteisten panostusten tulosta. Finnairilla on yhteistyörenkaassa merkittävä rooli niin alueen markkinoinnissa ja kongressimatkailun kehittämisesä kuin aikataulusuunnittelussa ja lentokapasiteetin joustavassa käytössä.¹

Voimakkaasti kasvanut kongressi- ja siihen kiinteästi liittyvä kannustematkailu ovat lisänneet nopeasti verkostoyhteistyön kiinnostavuutta yrityksissä. Eryteisesti monimuotoinen ohjelmalvelutoiminta on kytkenyt monia, varsinaisesti matkailualaan kuulumattomiakin “ohjelmamoduleita” tuottavia yrityksiä mukaan verkostoon. Vaativien, monipuolisten ja suuriakin henkilöstö- ja kalustoresursseja vaativien ohjelmakokonaisuuksien järjestäminen ei onnistu ilman lukuisten osatoimittajien yhteistyötä. Voidaankin sanoa, että ohjelmalveluiden kehittäminen on liittänyt hajallaan olleet yrittäjät yhteen. Matkailijoiden peruspalveluista huolehtivat majoitusliikkeet, ravintolat ja kuljetusyhtiöt ovat ymmärtäneet omien palveluidensa kysynnän riippuvan alueen tarjoamista elämyksistä ja vasta toissijaisesti niiden omista palveluista. Ne hyödyntävätkin ohjelmatuotteita markkinoinnissaan paketoimalla ne omiin palveluihinsa, ja samalla ohjelmayrittäjät hyötyvät hotelliketjujen, Finnairin ja laivayhtiöiden ulkomaanmarkkinointikanavista.

¹ Mielenkiintoinen esimerkki Kuusamon verkoston lonkeroista on Riipisen Riistakahvilan muikut, joita valmistetaan alkuperäisen reseptin mukaan helsinkiläisessä Mamma Rosa -ravintolassa Riipisen toimittamista muikuista.

Kymmenen prosenttia Kuusamon matkailutulosta tulee ulkomaisilta matkailijoilta, tosin vientitulon osuudet liikevaihdosta vaihtelevat suuresti yrityksittäin; esimerkiksi ohjelmalveluiden käyttäjät ovat pääosin ulkomaalaisia. Vientimarkkinoinnin kehittäminen ja keskittäminen muutamalle kohdemarkkinalle ovat vientistrategian keskeisiä kohtia. Ulkomaanmarkkinointi on pitkälti yritysten omalla vastuulla, mutta haaveena on muutama yhteinen vientipäällikkö. Rahoitus vaatisi kuitenkin runsaasti uutta matkailutuloa.

Kansainvälistyminen näkyy myös Rukakeskuksen yhteyksissä yhdysvaltalaiseen ja muutamaa norjalaiseen hiihtokeskukseen, vaikkakin yhteistyöllä on lähinnä vain imagoon vaikuttava merkitys. Pohjoismaainen yhteistyö ratkaisi silti Rukan pääsyn Iso-Britannian suurimman matkatoimiston luetteloon.

Yhteistyöstä koituneet edut tunnustetaan kiistattomasti alueen yrityksissä. Markkinointiin on saatu näyttävyyttä ja tehoa, mikä ei yksittäisillä ponnistuksilla olisi mahdollista. Yritykset eivät myöskään kykenisi yksinään tuottamaan nykyisen kaltaisia matkailutuotekokonaisuuksia, jotka ovat ilmeinen osa alueen vetovoimaa. Yhdessä suunnitellut tuotekokonaisuudet ja niiden keskitetyt markkinointikanavat ovat helpottaneet tuotteiden löytämistä ja saatavuutta. "Yhden luukun käytäntöä" ollaan kehittämässä, ja suunnitteilla onkin tietoverkkoratkaisu, joka antaa kuluttajan tuotemoduleista kootulle matkasuunnitelmalle tarjoushinnan ja ottaa vastaan varauksia. Kuusamo tavoittelee alueesta täydellistä lomakeskusta Etelän rantalomakohteiden tapaan.

Suurimpana ongelmana on yhteisten kustannusten tasapuolinen jyvittäminen, ja erityisesti toisten panostuksesta hyötyvien yritysten osallistumattomuus kustannusten jakoon. Aina ei myöskään vielä ymmärretä alueelle tulevien matkailijoiden olevan "yhteistä omaisuutta", joille tulisi tarjota tasapuolista palvelua "alkuperäisestä isännästä" huolimatta.

Suomalaiseksi matkailualueeksi Kuusamossa on poikkeuksellisen vähän matkailuorganisaatioita. Alueorganisaatiota ei ole perustettu, ja osakkuuksiin perustuva Kuusamo-lomat -matkailutoimistokin lopetettiin aikoinaan kannattamattomana. Nykyinen yhteistyö perustuu ydinyritysten ja kunnan johtamaan ryhmätyöskentelyyn, missä niin toiminnan vahvuus kuin heikkouskin on "isännän" puuttuminen. Yhteistyön vakiinnuttaminen ja organisointi on nähty keskeisenä kehittämisalueena, mutta Kuusamo-lomien kokemuksiin perustuen yhteisen yhtiön perustamiseen on suhtauduttu kriittisesti.

Yritysverkosto kasvaa jatkuvasti, mikä mahdollistaa yritysten erikoistumisen omaan ydinosansaansa, mikä puolestaan parantaa tuotteiden laatua. Verkostoa on nyt lähdetty Keran tuella systemaattisesti kehittämään, ja tavoitteena on kaksinkertaistaa verkoston liiketoiminta.

Elintarviketeollisuus

Säätelystä kilpailuun¹

Elintarviketeollisuuden liikevaihto oli vuonna 1995 runsaat 50 miljardia markkaa, ja yrityksiä alalla oli 1800. Elintarviketeollisuuden verottomasta tuotannon arvosta noin 5 prosenttia menee ravintoloille, mikä on 15 prosenttia hotelli- ja ravintola-alan (verottomista) tuotannon panoksista.²

Suomen itsenäisyydestä alkanut ja aina EU-jäsenyyteen asti jatkunut kansallinen elintarvikeomavaraisuustavoite sääteli pitkään tiukasti elintarvikesektorin toimintaympäristöä. Raaka-aineiden määriä, hintoja ja saatavuutta säätelevät rajoitukset palvelivat maatalouspoliittisia tarkoituksia. Ulkomaista kilpailua - erityisesti peruselintarvikkeiden osalta - rajoitettiin määrätietoisesti ja vientiä tuettiin, mikä rajoitti merkittävästi ravitsemisalan raaka-aineiden saatavuutta ja nosti hintoja. Oma lukunsa Suomessa on ollut alkoholijuomien asema sosiaali- ja finanssipolitiikassa. Verotuksella on ohjailtu myös elintarvikkeiden kulutusta.

Huolimatta säännelystä menneisyydestään, suomalainen elintarvike- ja juomateollisuus tuottaa teknisesti ja laadullisesti korkeatasoisia tuotteita. Markkinoiden avautumisesta tulikin haaste lähinnä hintakilpailukyvyille - tosin EU:ssakin maataloustuotteiden hintoja säädellään, ja kolmansien maiden kilpailua rajoitetaan. Euroopan Unioniin liittymisen seurauksena tiettyjen kotimaisten elintarvikkeiden hinnat kuitenkin laskivat tuntuvasti. Esimerkiksi lihan tuottajahinnat putosivat jäsenyyden jälkeen keskimäärin 40 prosenttia.

Keskeisten elintarvikkeiden (rasvat, viljat, leipomotuotteet, sokeri, alkoholi, meijerituotteet, liha, virvokkeet) tuotanto on Suomessa hyvin keskittynyttä lähinnä aiemman valtion sääntelyn ja kilpailun aiheuttaman rationalisointi- ja kasvupaineiden seurauksena. Yritysrakennearjestyksellä suuret yritykset ovat pyrkinet mittakaavaetujen ja markkinavoiman kasvatamiseen keskittymällä tietyille elintarvikealan ydintoimialalle.

¹ Lähteenä käytetty keskeisiltä osin julkaisua Volk, Laaksonen ja Mikkola (1996). Elintarviketeollisuuden luetaan tässä myös alkoholi- ja muiden juomien valmistus.

² Panos-tuotos -taulut / Tilastokeskus

Pienteollisuudella mahdollisuus kehittyä unohtetun ravintola-alan hoivihankkijaksi

Kysyntävaihteluiden ja henkilöstökapasiteetin tehokas hallinta ovat työvoimavaltaisella ravintola-alalla avainkysymys. Kannattavuuden parantamiseksi keittiöhenkilökuntaa pyritään vähentämään ruuanvalmistusmenetelmiä järkeistämällä ja esikäsiteltyjen raaka-aineiden ja puolivalmisteiden käyttöä lisäämällä. Myös ravintolaruokailun odotetun yleistymisen edellytyksenä on kohtuullinen hintataso. Elintarviketeollisuus onkin yksi keskeisimmistä ravintola-alan tukialoista, ja sen merkitys lisääntyvän työn rationalisoinnin myötä tulee kasvamaan. Elintarviketeollisuuden olisi kyettävä ottamaan vastaan työnjaon haaste ravintola-alaa tyydyttävällä tavalla.

Tällä hetkellä valtaosa suurteollisuuden jalostetuotannosta on suunnattu tyydyttämään laitoskeittiöiden tarpeita. Jalosteiden valmistuksessa pyritään suuriin valmistuseriin ja kuluttajamassoja tyydyttäviin makuratkaisuihin, mikä on ravintola-alan näkökulmasta ongelma. Teollisten valmisteiden ominaisuudet eivät vastaa riittävästi ravintoloiden vaatimuksia. Voidakseen vaikuttaa elintarviketeollisuuden tuotekehitykseen ravintolayrityksen olisi voitava taata tuotteelle riittävän suuri menekki. Siksi Suomen markkinoilla edellytyksiä yhteiseen tuotekehittelyyn voi olla vain suurimmilla ketjuilla. Riittäviä volyymeja edustavat myös suuret massatapahtumat, joissa saattaa olla tarjoilusta vastaavan catering-yrityksen ja teollisuuden yhdessä suunnittelemlia valmisteita.

Yleisesti ottaen ruokaravintolat edustavat teollisuudelle kuitenkin marginaalista kohderyhmää, jonka tuotekehitysehdotuksiin ja tarpeisiin ei ole laajemmin vastattu. Suurista elintarvikejalostajista Saarioinen on kuitenkin alkanut panostaa ravintola-alan erityistarpeiden tyydyttämiseen ja kehittää yhdessä suurten ketjuasiakkaiden kanssa elintarvikekomponentteja.

Elintarviketuonnin vapauduttua erityisesti ulkomaiset puolivalmisteet ovat menestyneet Suomessa korkean laatunsa ja onnistuneiden tuoteinnovaatioidensa takia, joiden suhteen kotimaisen teollisuuden koetaan jäävän vielä jälkeen. Vaikka elintarvikkeissa kotimaisuus on yhä merkittävä ostokriteeri, paikataan kotimaisen tarjonnan puutetta usein tuontivalmisteilla.

Muutammat pienvalmistajat ovat havainneet syntyneen markkinaraon ja lähteneet aktiivisesti tarjoamaan tuotteitaan ravintoloille, mikä on saanut ravintoloissa innostuneen vastaanoton. Elintarvikesektorilla onkin pieniä

yrityksiä, joilla on paikallisia toimitussopimuksia niin pienten kuin ketjuravintoloidenkin kanssa. Tuotteita on kehitetty ravintoloiden toivomusten mukaisesti, ja tyytyväisyys jalosteiden laatua ja valikoimaa kohtaan on lisääntynyt.

Toiminnan kehittymistä ovat kuitenkin osaltaan hidastaneet yleiset pienrittämisen ongelmat: suuret alkuinvestoinnit, liiketoiminnallisen osaamisen puute, riittämätön markkinointi, sekä logistiset ongelmat¹. Korkeiden hygieniavaatimusten takia alkuinvestoinnin kustannukset ovat usein muuta pk-sektoria korkeammat. Viime vuosien ravintola-alan hintatietoinen panoskysyntä ei ole liioin rohkaissut tuottajia hintaa nostaviin tuotekehittelyihin, mikä varmasti selittää osaltaan tarjonnan puutetta. Tällä hetkellä erityisesti suurissa kaupungeissa tapahtuva ravintolaprofiilin kohentuminen ja vaativan ravintolakysynnän pristäminen lisäävät kuitenkin laadukkaiden elintarviketuotteiden kysyntää.

Vaikka esikäsiteltyjen raaka-aineiden ja puolivalmisteiden tarjonta on lisääntynyt viime aikoina, erityisesti ketjuravintoloiden ruuanvalmistusprosesseissa on vielä paljon suuria volyymejä koskevaa ruokakomponenttien rutiinivalmistusta, joihin erikoistuminen avaisi pienrittäjille uusia liiketoimintamahdollisuuksia. Tämän lisäksi alalla on paljon yläsegmentteihin profiloituneita ravintoloita, joiden korkeat laatutavoitteet pakottavat nykyisessä tilanteessa valmistusprosessien pitämiseen “talon seinien sisällä” mutta joilla olisi halukkuutta joidenkin tuotteiden valmistuttamiseen alihankkijalla, jos luotettava sopimuskumppani löytyisi. Jo yksinomaan laadukkaiden peruna- ja koristevihannesjalosteiden tuotanto edustaa huomattavaa markkinapotentiaalia. Kotimaista puutetta korvaamaan suuret ravintolaketjut tuovat myös paljon ulkomaisia jälkiruokatuotteita, vaikka ensisijaisesti haluttaisiin käyttää kotimaisia valmisteita. Mahdollisuuksia nähdään niin ikään leipomo- ja lihanjalostussektoreilla.

Puljonki Oy - kastikkeestaan kokki tunnetaan

Helsinkiläisen ravintola Bellevuen kaksi keittiömestaria, Kai Iiskola ja Sauvo Hiltunen päättivät toteuttaa monen ravintolan toiveen päästä eroon aikaa-

¹ Saadakseen tuotteensa tukkukauppojen valikoimiin uuden tuottajan on usein kannettava osuutensa menekkiriskistä maksamalla tietty “kynnysraha”. Oma jakelukanava taas voi nostaa huomattavastikin tuotteen hintaa.

vievän peruskastikepohjan, sauce espagnolin valmistuksesta. Vuonna 1991 he perustivat Juukalla sijaitsevaan teollisuushalliin kastiketuotantolinjan, jossa valmistetaan tänään 52 erilaista purkitettua kastiketta vaativien ravintoloiden, ravintolaketjujen, laivojen ja Finnairin tarpeisiin. Tuotteita kehitellään yhdessä ravintola-asiakkaiden kanssa. Yritys työllistää kuusi henkilöä, ja liikevaihto on 5 miljoonaa markkaa. Yrittäjien mukaan “kysyntää riittäisi vaikka mille, jos vain aikaa riittäisi”. Puljonki Oy:n tuotteet ovat saavuttaneet mainetta ja menestystä erilaisissa kilpailuissa.

Monille ravintoloille teollisten valmisteiden käyttämisen kynnys on korkea, mikä on vaativa haaste alihankkijasektorille. Ravintolayrityksen avaintuotteen tai sen osan valmistuksen ulkoistaminen edellyttää pitkäjänteistä, avointa ja kommunikoiavaa yhteistyösuhdetta ja sille rakentuvaa luottamusta, mutta tuloksena on parhaimmillaan molempien osapuolten moninainen kilpailukyvyyn parantuminen.

Elintarvikkeiden pk-sektorilla onkin mahdollisuus kehittyä ravintolakeittäisiin erikoistuneena tukialana. Mahdollisuuksien hyväksikäyttäminen edellyttäisi ravintoloiden tarpeiden ja teollisuuden mahdollisuuksien tuntemusta sekä toimialojen välistä kommunikointia. Pienteollisuuden vahvuus voisi rakentua toimitusten ja tuotekehittelyn joustavuuteen ja räätälöityyn tuotekehittelyyn, mihin suurteollisuudella ei kannattavuussyistä käytännössä ole mahdollisuuksia. Korkeatasoiset ja innovatiiviset panokset nostaisivat lopputuotteiden kilpailukykyä, ja asiakkaan ja alihankkijan yhteinen kehittäytyö ja ongelmanratkaisu johtaisivat tehokkaampiin ja asiakaslähtöisempiin ratkaisuihin. Lisäksi sektoreiden välinen työnjako mahdollistaisi erikoistumisen edut ja loisi uutta kysyntää elintarviketeollisuudelle.¹

- Työn rationalisoinnin myötä jalostettujen elintarvikepanosten käyttö lisääntyy ravintoloissa.

¹ Oulun Yliopiston Taloustieteen laitoksella on arvioitu työllisyysvaikutusta (henkilötyövuosina) eri aloilla, kun hankitaan 1mmk:n arvoinen suomalainen tuote. Majoitus- ja ravitsemisalalla vaikutus on 6.29 (yritystoiminta keskimäärin 4.18), elintarvikkeiden ja juomien valmistuksessa 7.60 (tehdasteollisuudessa keskimäärin 3.73).

- Suomalainen elintarviketeollisuus ei ole kyennyt vastaamaan ravintola-alan tarpeisiin.
- Korkealaatuisten kotimaisten elintarvikekomponenttien puutetta on toistaiseksi korvattu tuonnilla.
- Pk-elintarviketeollisuudella on mahdollisuus erikoistua ravintola-alan tukialaksi.
- Ravintola- ja elintarviketeollisuuden yhteistyö elintarvikepanosten tuotekehittelyssä tuottaisi uutta kysyntää teollisuudelle ja kehittäisi ravintoloiden kilpailukykyä.

Elintarviketukut ja logistiikka

Suomessa elintarvikkeiden keskustukkujen asema tuottajien ja asiakkaiden välillä on vahva. 1990-luvulla tukkukauppa on yritysostojen ja yhteistyöorganisaatioiden myötä entisestään keskittynyt. Vuonna 1996 Keskon Tuko-kauppa herätti Suomen kilpailuviranomaisissa epäilyn Keskon hallitsevasta markkina-asemasta, minkä johdosta EU:n komissio edellytti Keskoa luopumaan kaupasta.

Keskon ohella toinen merkittävä suurtalouksia palveleva tukku on SOK:n ja Tradekan tasaosuuksin omistama Meira Nova. Muita huomattavia ravintola-alaa palvelevia elintarviketukkuja ovat Metro-tukut (Suomen Spar), sekä alueellisesti tärkeät noutotukut Heinon Tukku pääkaupunkiseudulla, Aarnio Wihuri Länsi-Suomessa ja Paavolan Tukku Itä-Suomessa. Valio osuus on merkittävä mm. säilykkeiden ja mehujen tukkumyynnissä.

Elintarviketeollisuuden oman tukkukaupan ja toimitustukkujen yhteenlaskettu liikevaihto vuonna 1994 oli 29 miljardia markkaa¹. Ravintolat muodostavat merkittävän asiakassegmentin toimitus-, nouto- ja pikatukuille².

¹ Tilastokeskus

² Suurkeittiöiden osuus Keskon Toimitustukun ja K-noutotukun liikevaihdosta on 80%, Meira Novalla 50%, ja Suomen Sparilla 20%.

Alkoholin tukkukaupan vapauduttua Alko Oy on saanut uusia kilpailijoita, joita on yhteensä lähes eunsaat 120. Merkittävimmät ovat Kesko ja Meira Nova. Alkoholikauppa on tuonut tukkuliikkeille merkittävän uuden tulolähteen ja on lisännyt ravintola-alan merkitystä toimitustukkujen asiakkaana. Ravintolat voivat myös entistä paremmin keskittää hankintansa tiettyyn tukkuun.

Tukkuoligopoli rajoittaa ravintolatarjontaa mutta tarjoaa logistiikkaetuja

Logistinen tehottomuus on yleinen heikkous ravintola-alan yrityksissä. S-ryhmän ja Restelin logistiikan kehittämisprosessi yhteisen hankintayhtiön Meira Novan kanssa onkin ollut huomattava esimerkki tavaransiirtotoimintojen kehittämisessä. Pk-yritykset sen sijaan kokevat vaikutusmahdollisuuksiensa olevan olemattomat neuvotellessaan toimitusehdoista suurten tukkuliikkeiden kanssa.

Koska tukkukaupan keskittyneisyys ja kustannustietoisuus luovat paineita tuotevalikoiman rajoittamiseen, yksittäisen ravintolan on niihin vaikea vaikuttaa. Ravintoloiden erityistarpeiden täyttämistä joudutaankin usein tinkimään. Näin tukuilla onkin merkittävä asema ravintoloiden tuotetarjonnan määrittelijänä. Tuotteiden saaminen tukkujakeluun on kannattavan pientuotannon edellytys, joten tukkuportaan vahvan aseman ja keskittyneisyyden ennakoidaan vaikeuttavan suurkeittiöiden ja pk-elintarviketeollisuuden välisen yhteistyön kehittymistä.

Lisäksi tavaratoimitusten joustamattomuus ja jopa epäluotettavuus ovat ongelmia ravintola-alalla, jossa kysynnänvaihtelut voivat olla ennalta-arvaamattomia. Useiden suurten tukkujen moititaan olevan haluttomia neuvottelemaan toimintatapojen kehittämisestä yhdessä ravintoloiden kanssa. Kuitenkin logistiikan hallinta ja vuosialennukset sitovat useimmat ravintolat tukkujen asiakkaiksi. Ravintola-alalla onkin ollut havaittavissa siirtymistä pienempien tukkujen asiakkaiksi, jolloin korkeampien hintojen vastineeksi koetaan saatavan suurempaa toimitusjoustoja ja erityisesti parempaa tuoretavaran laatua.

HRY:n jäsenten hankintaosuuskunta Restori perustettiin vaihtoehdoksi ja haastajaksi suurille tukuille ja lisäämään pk-yrittäjien asiakaspainoarvoa. Restorin toiminta ei kuitenkaan ole yltänyt alkuperäisen suunnitelman mukaiseen laajuuteen, mutta keskittyneillä tukkumarkkinoilla sen läsnä-

olo on pakottanut muut tavarantoimittajat tarkistamaan hinnoitteluaan ja asiakaskeistämäään tuotepolitiikkaansa. Ravintola-alalla odoteltaisiin ulkomaisia tukkuja monipuolistamaan tuotevalikoimaa ja ravistelemaan “kotimaisten tukkujen juurtuneita toimintatapoja”.

- Keskittyneet tukkumarkkinat - ravintola-asiakkaiden neuvotteluasema on heikko.
- Tukkujen merkittävä rooli logistiikanhallinnassa sitoo asiakkaat.
- Tuotteiden saaminen tukkujakeluun on lähes edellytys kannattavalle pkt-tuotannolle - suuria valmistajia suositaan tehokkuus- ja tunnettuussyistä.
- Vallitsevissa olosuhteissa tukut saattavat osoittautua ravintoloiden ja pk-teollisuuden yhteistyön kehittymisen jarruksi.
- Tukut ohjaavat tuotevalikoimillaan ravintolatarjontaa.

Huonekaluteollisuus

Kotimaisen huonekaluteollisuuden liikevaihto vuonna 1995 oli vajaat viisi miljardia markkaa. Markkinat ovat hyvin polarisoituneet: huonekaluteollisuuden kolme suurinta yritystä, Isku Oy, Asko Oy ja Martela Oy valmistavat vajaat puolet maan tuotannosta. Lopputuotanto syntyy lukuisissa pienissä verstaissa ja tuotantolaitoksissa. Edellisten lisäksi myös mm. Lundia Oy ja Inno-konserni valmistavat kalusteita majoitustiloihin ja ravintoloihin.

Ulkomaiset kalusteet sisustavat suomalaishotellit- ja ravintolat

Ravintoloiden omistajien ja sisustustyylien nopea vaihtuvuus on ylläpitänyt saneerauskalustuskysyntää Tuontikalusteiden osuus erityisesti ravintoloiden ja kahviloiden sisustuksessa on merkittävä. Majoitus- ja ravintolala käyttää vain murto-osan ei-metallisten kalusteiden tuotannosta. Eräs syy suomalaisen kalusteteollisuuden heikkoon menestykseen hotellien ja ravintoloiden sisustuksessa on valmistajien riittämättömät tuotantosarjat,

kun taas ulkomailla on runsaasti ravintolasisustukseen erikoistuneita kalustajia.

Suomalainen huonekaluteollisuus ei ole juuri pystynyt kilpailemaan ulkomaisen tuotannon kanssa hotellien ja ravintoloiden sisustuksessa. Ongelmana on korkea hintataso. Tästä huolimatta Suomessa on suurempien valmistajien lisäksi pieniä puusepäntuotantoliikkeitä, jotka toimittavat tilauksesta huonekaluja hotelleihin ja ravintoloihin. Eräissä tapauksissa hotelli- ja ravintolaketjun ja muutaman puusepäntuotantoliikkeen välillä onkin päästy pitkäaikaiseen suunnitteluun koskevaan yhteistyösuhteeseen. Tämä ei kuitenkaan ole alalla yleistä.

- Kotimainen huonekaluteollisuus ei ole merkittävä hotellien ja ravintoloiden kalustaja.
- Valmistajien tuotantosarjat pieniä - puusepän verstaiteita käytetään kuitenkin mittatilaustöissä.

Suurkeittiölaitteet

Suomen suurkeittiökalustetuotannon (ilmastointijärjestelmät, kylmä- ja lämpölaiteet) liikevaihto oli vuonna 1995 1.5 miljardia markkaa¹. Tästä vain pieni osa on ravintola-alan kalustoa. Tuonin osuus ravintoloiden teknisestä keittiökalustuksesta on merkittävä. Metos/Hackmann Oy, Kopal ja Electrolux Oy (Kaupalliset laitteet 240 miljoonaa markkaa) ja Huurre Group Oy (340 miljoonaa markkaa) ovat suomalaisista yrityksistä merkittävimpiä suurkeittiökalustevalmistajia. Muiden merkittävien kotimaisten tuottajien, Halton Oy, Jeven Oy ja Bistro-Tuote Oy, Suomen liikevaihdot jäävät reilusti alle 100 miljoonan markan. Alalla on kaiken kaikkiaan vajaat 250 yritystä.

Ravintolakeittiöt eivät Suomessa osallistu asiakkaina keittiölaiteiden suunnitteluun. Lisäksi tuontilaitteiden suuri osuus kalustosta vähentää kotimaisen teollisuuden ja ravintola-alan asiakassuhteen merkitystä.

¹ Suomen Yritykset 1994

Tietoliikenneteknologia

Tietotekniikka syrjäyttää matkatoimistojen tehtäviä

Myös matkailussa tietoliikennejärjestelmät ovat olleet avainasemassa asiakaspalvelun kehittämisessä. Maailmanlaajuinen reaaliaikainen tiedon-siirto on ratkaisevasti parantanut tehokkuutta ja laatua varaustoiminnassa, lentokenttä- ja majoituspalveluissa. Lentoyhtiöiden yhteiset varaus- ja ho-tellitiedostojärjestelmät verkottavat matkatoimistot, matkanjärjestäjät ja muut matkapalveluja tuottavat yksiköt (kuljetusyhtiöt, majoitusliikkeet, autonvuokraamot ja niin edelleen).

Kansainvälisten varausjärjestelmien - maailman suurimpien globaalien atk-järjestelmien - rakentaminen alkoi 1970-luvulla. Niistä suurimmat, Amadeus ja Galileo, ovat suurten lentoyhtiöiden omistamia. Yhteistyö amerikkalaisen Sabre-järjestelmän kanssa tuo periaatteessa maailman matkailutarjonnan yhden käyttöpäätteen ulottuville. Amadeus Finland Oy on Finnairin vuonna 1993 perustama Amadeuksen osakkuusyhtiö.

Matkailualan yritysten ja asiakkaiden suhde tulee yleisten tietoliikenne-verkkojen, kuten internetin mahdollistamana lähentymään. Jo nyt kulutta-ja voi selata matkailupalvelujen tarjonnan kirjoa päätteeltään, tosin varsi-nainen ostotapahtuma vaatii useimmiten vielä perinteisempiä kommuni-kointitekniikoita. Verkkokaupankäynnin pahimpien esteiden (yleisesti hy-väksytyn maksujärjestelmän puuttuminen ja tekniset puutteet) poistuttua yleisten tietoliikenneverkkojen varausjärjestelmät syrjäyttävät matkatoi-mistojen tehtäviä.

Internet alentaa kulutuskynnystä ja lisää kuluttajan vaihtoehtoja

Internetin tekniikan ja käytön kehittyessä niin hotelli- kuin ravintolapalve-luidenkin markkinointimahdollisuudet saavat uusia ulottuvuuksia. Uuden median hyödyt rajoittuvat luonnollisesti niihin yrityksiin, joiden kohde-ryhmä leikkaa internetin käyttäjäjoukkoa. Tämä joukko kasvaa nopeasti ja edustaa jo nyt aktiivisimpia hotelli- ja ravintolapalveluiden käyttäjiä. Mut-ta hotelli- ja ravintolayrityksillä on kuitenkin vielä aikaa odottaa ja seurata toimintatapojen muotoutumista ja käytön yleistymistä. Mukaan pääsee helposti myöhemminkin.

Tieto on merkittävä päätöksenteon kriteeri hotelli- ja ravintolapalveluiden valinnassa, ja internet on tiedon hakemisen ja jakamisen kannalta ylivoimainen media. Vaihtoehtojen reaaliaikainen vertailu omalta työasemalta helpottaa kuluttajan päätöksentekoprosessia. Internet asettaa kaikki verkossa olevat palveluntarjoajat - uudet ja vanhat, pienet ja suuret - "samalle viivalle". Kaikkien tiedot ovat yhtä helposti löydettävissä kaikkialta maailmasta. Näin kuluttajan todelliset vaihtoehdot lisääntyvät. Tiedonsaannin helppous laskee myös kulutuskynnystä ja houkuttelee kokeilemaan.

- Matkatoimistoilta vähenevät välittäjän tehtävät.
- Internet tehostaa markkinointia ja alentaa kulutuskynnystä.
- Internet on hotelli- ja ravintolapalveluiden markkinointiin hyvin soveltuva kanava.

3.3 Kysyntäolot

Laman heikentämä kysyntä on jo alkanut elpyä¹

Vuosikymmenen alun lama heijastui voimakkaana majoitus- ja ravitsemispalveluiden kysyntään. Kotitaloudet joutuivat sopeuttamaan kulutusmenojaan ostovoiman supistumisen ja työttömyyden kasvun myötä. Toimialan palveluiden kysyntä väheni laman aikana (vuosina 1991-1993) keskimäärin noin 5 prosenttia vuodessa. Kolmessa vuodessa kysyntä supistui vuoden 1986 tasolle.

Majoitus- ja ravitsemispalveluiden kysyntä kääntyi nousuun vuonna 1994, jolloin kotimarkkinat elpyivät ja kotitalouksien kulutuskäyttäytymiseen liittynyt varovaisuus hälveni.

Vuonna 1995 kotitalouksien ostovoima kasvoi lähes 7 prosenttia muun muassa kaksien veronpalautusten ja työpanoksen kasvun vauhdittamina. Hotelli- ja ravintolamenojen kasvu vauhdittui 4.5 prosenttiin. Toimialan palveluiden kysynnän kasvu oli molempina vuosina selvästi nopeampaa kuin kulutusmenojen kasvu keskimäärin.

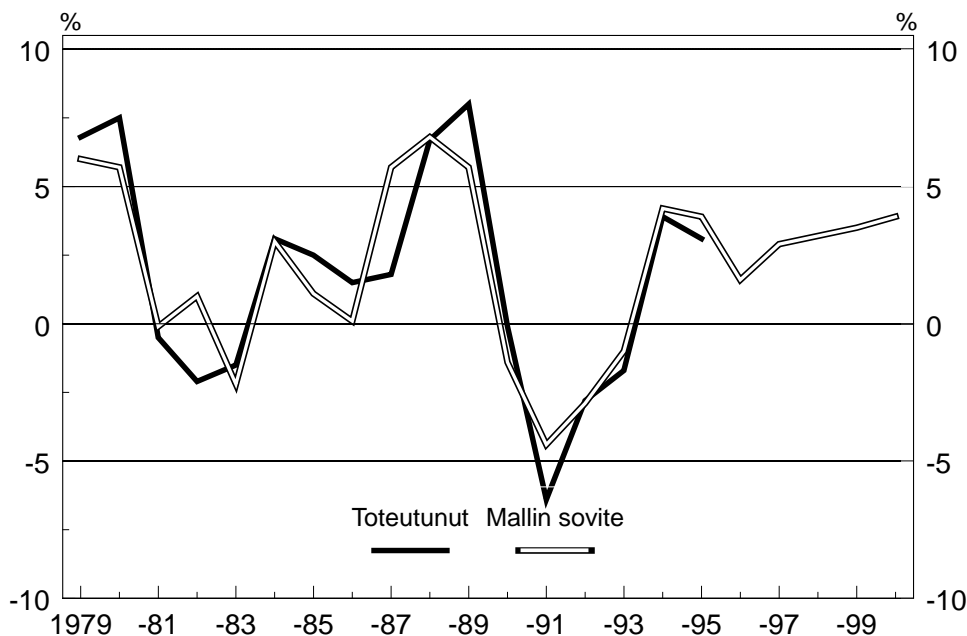
Palvelualoille tyypillisesti toimialan hinnat ovat perinteisesti nousseet nopeammin kuin hinnat yleensä eli suhteelliset hinnat ovat nousseet selvästi. Poikkeuksena oli jälleen vuosikymmenen alun lama, jolloin toimialan hintakehitys on ollut poikkeuksellisesti vaimeampaa kuin hintojen nousu keskimäärin.

Vaimeaan kustannuskehitykseen ovat vaikuttaneet työvoiman käytön laaja-alaistuminen, vuosikymmenen alussa solmitut varsin maltilliset palkkatratkaisut, vuokratason lasku, ruuan hinnan aleneminen EU-jäsenyyden myötä ja toisaalta alkoholin hintojen pysyminen lähes ennallaan. Myös heikko kysyntä voimisti selvästi toimialan sisäistä hintakilpailua.

Hotelli- ja ravintolapalveluiden kulutuksen osuus kuluttajan menoista supistui vuosikymmenen vaihteen 7.5 prosentista 6.5 prosenttiin. Nyt osuus on taas kiipeämässä 7 prosentin paremmalla puolella.

¹ Tämä kappale perustuu Mankisen (1997) tutkimukseen

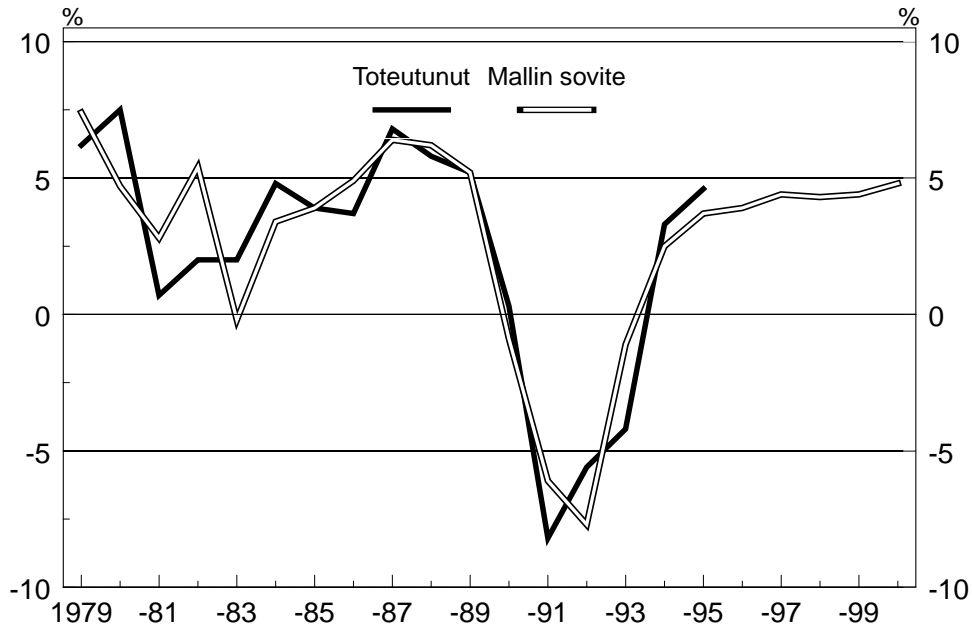
Kuvio 3.3 Hotellipalvelujen kysynnän määrän muutos (%), sekä kulutusmallin antama sovite ja sen ennuste



1980-luvulla ravitsemispalveluiden kysyntä lisääntyi selvästi nopeammin kuin majoituskysyntä. Ravitsemismyynnin tuntuvaan kasvuun on vaikuttanut todennäköisesti kodin ulkopuolella yleistynyt ruokailu, yksittäistalouksien lukumäärän lisääntyminen jne. Toisaalta majoitusmyynnin kehityksessä on heijastunut muun muassa suomalaisten lisääntynyt ulkomaanmatkailu sekä ulkomaalaisten matkailijoiden reaktiot Suomen korkeaan hintatasoon 1980-luvun lopulla.

Majoituspalveluiden kysyntään vaikuttaa oleellisesti myös ulkomaisten matkustajien kiinnostus Suomea kohtaan. Ulkomaisten turistien määrään vaikuttaa merkittävästi myös Suomen markan ulkoinen arvo. Esimerkiksi 1980-luvun lopulla markan huomattava yliarvostus karsi selvästi ulkomaisia matkustajia. Vuonna 1990 samalla rahasummalla sai muista OECD-maista 40 prosenttia enemmän tavaroita ja palveluita kuin Suomesta. Vuonna 1993 Suomen markka oli heikentynyt lähes 40 prosenttia, eli ulkomaalaisille Suomi oli tuolloin saman verran aiempaa halvempi matkailumaa. Tämä näkyi ulkomaalaisten matkailijoiden määrän voimakkaana kasvuna.

Kuvio 3.4 Ravintolapalvelujen kysynnän määrän muutos (%), sekä kulutusmallin antama sovite ja sen ennuste



Ravintolapalveluiden kysynnän vaihtelut ovat jonkin verran suuremmat kuin hotellipalveluissa. 1980-luvun lopulla kysyntä lisääntyi vuosittain lähes 4 prosentin vauhdilla. Laman aikana kysyntä puolestaan supistui selvästi rajummin kuin hotellipalveluiden kysyntä.

Elpyvä kysyntä ja kansainväliset vaikutteet nostavat tuoteprofilia

Lama näkyi suhdanneherkän hotelli- ja ravintola-alan kilpailukyvyn perustekijöistä ensimmäisenä kysynnässä. Kuluttajien taloudellinen epävarmuus siirsi kysyntää halvempiin tuotteisiin ja nosti esimerkiksi keskiolutpaikkojen sekä pikaruokaravintoloiden suosiota perinteisten anniskeluravintoloiden kustannuksella. Kuluttajat olivat valmiita tinkimään laatuvaatimuksista hintatietoisuuden tultua määrääväksi kuluttajia ohjaavaksi piirteeksi. Kysynnän voimakkaasta taantumasta huolimatta lama ei kuiten-

kaan varsinaisesti muuttanut hotelli- ja ravintolapalveluiden kulutuskäyttäytymistä vaan nosti ainoastaan kuluttajien säästämisastetta.¹

Laman taittuminen ja kysynnän kohentuminen alkaa jälleen näkyä erityisesti kaupungeissa vapaa-ajan ravintolaruokailun yleistymisenä sekä ravintolaprofiilissa. Myös terveellisyysnäkökohdat huomioidaan yhä useammin ruoka-annosta valittaessa². Muutos alkoholijuomien kulutusrakenteessa kuvastaa samaa kehitystä. Kuluttajien asenteet ja odotukset hotelli- ja ravintolapalveluiden suhteen ovat aktivoitumassa, mikä heijastaa käynnissä olevaa muutosta kulutuskulttuurissa.

Majoitus- ja ravintolakysynnän laman pohja on jo saavutettu, ja kotitalouksien lisääntyvä ostovoima ja madaltunut säästämisaste tukevat edelleen alan elpymistä. Hinnan merkitys ostokriteerinä vähenee, mikä näkyy niin tarjotun valikoiman kuin hintahaitarin levenemisenä.

Lomailun aktivoituminen ja lyheneminen tarjoaa Suomen matkailusektorille uusia mahdollisuuksia

Nykyaikaiselle matkailulle on ominaista aktiivisuus. Maailman matkailun kattojärjestö WTO:n arvion mukaan luonto- ja kulttuurimatkailun sekä matkailukeskusten suosio on kasvussa, mikä ennakoi Suomen matkailuelinkeinolle uusia mahdollisuuksia ja kipeästi kaivattua piristysruisketta - perustuuhan Suomen matkailu pitkälti juuri luontoon ja ohjelmapalveluihin. Liikuntakohteiden matkailuvuorokausista ulkomaiset matkailijat ostavat neljäsosan. Erikoisturismi eli räätälöity ohjelmallinen matkailu kasvaa maailmassa joka vuosi matkailun sektoreista nopeimmin eli noin kymmenen prosentin vauhtia. Kannustematkailussa Suomi on löydetty mielenkiintoisena vaihtoehtona perinteisemmille kohteille, ja tätä uutta matkailutoiminnan sektoria on lähdetty nopeasti kehittämään. Ulkomaisia kannustematkailijoita saapuu vuosittain Suomeen noin 25 000³.

Viime vuosina matkailua on vetänyt erityisesti suomalaisten kotimaanmatkailu. Suomalaisten kotimaassa yöpymisten määrä oli vuonna 1996

¹Toisin sanoen kysynnän parametreissa ei tapahtunut muutosta, vaan kysyntä reagoi laman aikana hintojen ja ostovoiman muutoksiin aiemmasta kulutuskäyttäytymisestä estimoitujen joustojen mukaisesti. Mankinen (1997)

² Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1995a)

³ KTM (1995a)

ennätyselliset 10.7 miljoonaa. Lamavuosina ulkomaanmatkojen korvaaminen kotimaanmatkailulla on kenties saanut suomalaiset huomaamaan kotimaan arvon ja mahdollisuudet. Nähtäväksi jää, säilyttääkö kotimaanmatkailu suosionsa kuluttajien taloudellisten mahdollisuuksien kohentumisessa. Tosin lyhytlomien vietto kotimaassa on jo lisääntynyt, mikä suosii kylpylä- ja aktiviteettikohteita. Lyhytlomien yleistyminen on yleismaailmallinen ilmiö, sillä kiireinen työtahti ei aina mahdollista pitkiä yhtäjaksoisia lomakausia.

Kylpylät ovatkin Suomessa parhaiten menestyvien matkailutuotteiden joukossa. Kylpyläpalveluita käyttää vuosittain 4 miljoonaa henkeä. Kävi-jäprofiili on muuttunut viime vuosina kuntoutettavista veteraaneista työikäisiin rentoutusta hakeviin aikuisiin ja lapsiperheisiin. Peräti 60 prosenttia kävijöistä on alle 45-vuotiaita, ja vajaat 70 prosenttia on naisia.¹ Uudet kylpylät ovatkin lähes poikkeuksetta näille kohderyhmille suunnattuja viihdekylpylöitä. Kylpylöiden nopeasti kasvanut suosio selittyy osin etelänmatkojen korvaamisella edullisemmalla ja vähemmän aikaa vievällä vaihtoehdolla. Terveyskylpylöiden haasteena on markkinoinnin ja palveluiden kehittäminen itse maksaville asiakkaille, kun sotaveteraanit ja heidän myötä yhteiskunnan maksamien asiakkaiden määrä vähenee.

Kotimainen kysyntä ei pakota tuotekehittelyyn - ulkomainen vaativa kysyntä asettaa haasteita

Keskeinen toimialojen kilpailukyvyyn perustekijä on kotimaisen kysynnän laatu. Se muokkaa maan yritysten tekemien parannusten ja innovaatioiden vauhtia ja luonnetta. Vaativien ja aktiivisten asiakkaiden olemassaolo on keskeinen tekijä kilpailukyvyyn kehittämisprosessissa.

Suomalaiseen hotelli- ja ravintola-alaan kohdistuu kahdenlaista, toisistaan merkittävästi poikkeavaa kysyntää: kotimaista ja ulkomaista. Vientituotteena Suomen-matkailu tyydyttää erikoistunutta ja kehittynyttä kysyntää, ja Suomeen tulevat matkailijat ovat keskimääräistä koulutetumpia ja hyvätuloisempia. Näin ollen Suomeen tulevat matkailijat edustavat valikoitunutta kuluttajajoukkoa, joiden tarpeet, toiveet, tottumukset, tiedot ja tulot poikkeavat kotimaisista.

¹ Kylpylämatkailu. Matkailun tutkimuskeskus 1993.

Suomalaisen ravintolakulttuurin historia taas on lyhyt ja kieltojen ja rajoitusten varjostama. Suomalainen ravintolapalveluiden kysyntä on vielä varsin vaatimatonta muihin kulttuureihin verrattuna. Esimerkiksi ravintolaruokailu sosiaalisena tapahtumana on vasta viime vuosikymmenenä yleistynyt ja on vieläkin vähäistä kaupunkien ulkopuolella. Keskimääräisen kuluttajan tarpeet ja tottumukset eivät aseta suuria odotuksia tuotteiden ja palvelun tasoon.

Hotelli- ja ravintola-ala on pitkään mitoitannut palvelunsa tyydyttämään suomalaisasiakkaiden tarpeita ja tottumuksia, muodostavathan he valtaosan asiakaskunnasta. Näin ollen kotimaisen ja ulkomaisen kysynnän yhtäaikainen tyydyttäminen on alalle haaste. Tähän ongelmaan on törmätty erityisesti kannustematkailussa, joissa asiakas odottaa eksklusiivista laatutasoa läpi ohjelmakokonaisuuden. Maailmanluokan laatutasoa odottavat myös monet kongressi- ja liikematkustajat ja laadukasta lomailua hakevat turistit. Kuluneet lamavuodet ovat entisestään kärjistäneet ongelmaa, kun hotelli- ja ravintola-ala on sinnitellyt liikakapasiteetin ja kysynnän puutteen kurimuksessa, ja kustannustehokkuus on ollut tavoitteista keskeisin.

Tulevaisuus

Matkailusektorin kysyntää muovaavat tulevina vuosina seuraavat kehityslinjat:

Taloudelliset tekijät¹

- Kotitalouksien reaalin ansiokehitys kotimaassa palaa pitkäaikaiselle 3 prosentin kasvu-uralle lamavuosien notkahduksen jälkeen, ja patoutuneen kulutuskysynnän myötä säästäminen laskee huomattavasti tulevina vuosina. Hotelli- ja ravintolapalveluiden kulutus reagoi herkästi tulon muutoksiin, mikä lupaa alalle kohenevia kysyntäolosuhteita
- Itä-Euroopan ja erityisesti lähialueiden talouden kohentuminen lisää matkustusalttiutta näissä maissa. Venäläisen keskiluokan kiinnostuksen kylpylöitä ja Pohjois-Suomen tasokkaita elämysmatkoja kohtaan uskotaan jatkuvan pitempäänkin.
- Ulkomaalaisomistuksen vapautuminen lisää lomakiinteistökauppaa, mikä sitoo omistajat useiksi vuosiksi Suomi-matkailuun. Tähän mennessä tosin ulkomainen lomakiinteistöinvestointi on ollut varsin vähäistä.

Tieto- ja asennetekijät

- Tuotteen ympäristö- ja terveysvaikutuksista tulee uusi tuotevalintakriteeri. Ihmiset tottavat ”ympäristökäyttäytymiseen” arkirutiineissaan, ja haluavat edistää myös kulutuspäätöksillään kestäväää kehitystä.
- Kansainvälisen esimerkin mukaisesti ravintolan myönteinen rooli sosiaalisen kanssakäymisen ympäristönä vahvistuu. Kahvilakulttuuri ja iltaruokailu ravintoloissa kasvattavat suosiotaan kaupungeissa. Ravintolanvalinta koetaan enenevässä määrin itsensä ilmaisemisen välineenä.
- Lyhytjänteinen, trendityylinen kulutuskulttuuri yleistyy, mikä lyhentää palvelukonseptien elinikää ja vaatii erityisesti ravintoloilta uusinvestointeja. Ulkomaisia ideoita tuodaan kotimarkkinoille, ja kuluttajat omaksuvat ne helposti, koska ne tunnistetaan esimerkiksi ulkomaisista elokuvista tai omista matkakokemuksista. Suomeen on odotettavissa myös maailmalla suosiota saaneita temmaravintoloita, joiden liikeideaan kuuluu keskeisesti

¹ Taloudellisten tekijöiden vaikutuksista hotelli- ja ravintola-alaan sekä kehitysnäkymistä vuoteen 2000 kts Mankinen (1997).

teemaan liittyvien esineiden myynti. Myös perinteisten ravintoloiden teematuotteistus lisääntyy. Yritysassiakkaat “ulkoistavat” virkistys- tai asiakastilaisuuksiaan ravintoloille, joilta halutaan tietyn teeman ympärille tuotteistettuja tarjouksia.

- Rikollisuuden ja turvattomuudentunteen lisääntyessä turvallisuuden merkitys kasvaa. Kyse ei ole vain fyysisestä turvallisuudesta, vaan myös tuotteiden ja laadun turvallisuudesta. Myös puhtaaksi tiedetty ruoka on osa turvallisuutta. Suomen valtti kongressimaana on jo nykyään turvallisuus, jota ulkomaalaiset arvostavat täällä eniten.
- Tiedonsaanti matkailupalveluiden vaihtoehtoista kasvaa ja vertailu helpottuu, ja sen myötä hinta/laatu -tietoisuus parantuu. Tiedonsaannin tehostumiseen vaikuttavat koulutustason nousu ja sähköisten tietoverkkojen yleistyminen. Tietoyhteiskunnan murrosvaiheessa eri väestöryhmien välillä tiedollisen eriarvoistumisen riski on suuri; sähköinen tiedonvälitys yleistyy nopeimmin koulutettujen, hyvätuloisten, toimihenkilöiden, johtavien, nuorten ja kaupunkilaisten keskuudessa, jotka toisaalta ovat myös hotelli- ja ravintolapalveluiden suurimpia käyttäjiä.

Sosioekonomiset ja demografiset tekijät

- Kaupunkien ja muiden taajamien merkitys korostuu perinteisen maaseutuväestön vähetessä. Toisaalta maataloilla on alettu systemaattisesti kehittää maatilamatkailua, josta odotetaan varteenotettavaa vaihtoehtoista elinkeinoa maataloudesta luopuville tiloille. Kannattavan ravintolatoiminnan edellytykset siirtyvät enenevässä määrin yliopistokaupunkeihin, jossa kehittynyt infrastruktuuri ja koulutettu, vaativa väestö luovat paremmat edellytykset riittäväälle kysynnälle ja ravintolapalveluiden kehittämiseksi.
- Työttömien osuuden pysyvä korkea taso ja sosiaalityönsien heikentäminen johtavat yhteiskunnan eriarvoistumiseen. Tämä näkyy myös kotimaisen kysynnän segmentoitumisena aiempaa enemmän “halpaan” ja “kalliiseen”.
- Vaikka työviikko on lyhentynyt tasaisesti läpi vuosikymmenien, kiristynyt työtahti ja pidentyneet työpäivät ovat viime aikoina toisaalta vähentäneet monien todellista vapaa-aikaa. Vuosilomatkin jaetaan yhä useammin lyhyempiin jaksoihin. Matkakohteen valinnassa korostuu läheisyys, mikä lisää suomalaisten kotimaanmatkailua ja toisaalta vähentää Suomen kiinnostavuutta ulkomailla. Lounasruokailussa kiire ilmenee ravintoloiden ulosmyynnin ja pikaruuan suosion kasvuna.

- Saksalaisturistien linja-automatkailu vähenee nopeasti sukupolven vaihdoksen myötä. Halpamatkoja harrastanut sukupolvi siirtyy mukavuutta ja yksilöllisyyttä tarjoavien kohteiden asiakkaaksi, ja uutta sukupolvea ei vanhempien suosima matkailumuoto kiinnosta.
- Yksinelävien ja lapsettomien pariskuntien yleistymisen sekä perheenperustamisen myöhäistäminen lisäävät nuorten matkustusmahdollisuuksia sekä ajallisesti että taloudellisesti.
- Väestö ikääntyy laskevan syntyvyyden ja eliniän pitenemisen seurauksena. Ikäihmisten osuus kuluttajista kasvaa, ja he muodostavat hyvin heterogeenisen kohderyhmän. Eläkkeelle siirrytään yhä parempikuntoisena, ja matkailu on luonnollinen tapa viettää lisääntyntä vapaa-aikaa matkustukseen totuneelle sukupolvelle. Väestön ikärakenteen muutos kasvattaa majoituspalveluiden kysyntää lähes kuusi prosenttia vuoteen 2005 mennessä, kun sen sijaan anniskelupalvelujen osuus vanhenevan väestön kulkuskorissa on varsin vähäinen¹.

Päätösperäiset tekijät

- Epävarmuus Suomen alkoholilainsäädännössä vaikeuttaa ravintola-alan tulevaisuuden suunnittelua. Pitkäaikainen erikoisasema EU-rintamassa ei liene mahdollinen tai edes tarkoituksenmukainen. Myös työn ja palvelun verotuksen on lähestyttävä eurooppalaista tasoa - joskin tämä tapahtuu hitaasti.
- EU-jäsenyys on jo merkittävästi parantanut elintarvikkeiden saatavuutta ja valikoimaa sekä laskenut hintoja. Myös tulevaisuudessa Suomen ravintola-ala on pitkälti riippuvainen yleiseurooppalaisen elintarvike- ja kauppapolitiikan päätöksistä.
- EU:n mahdollinen laajeneminen Itä-Eurooppaan kasvattaa entisestään alueen sisäistä matkustusvolyymiä.
- Rajamuodollisuuksien väheneminen (Schengenin sopimus) ja yhteinen valuutta helpottavat ja halventavat jäsenmaiden asukkaiden matkailua ja saattavat jopa vähentää kolmansien maiden matkailuvedovoimaa.
- Liikenneinfrastruktuuri kehittyy: lentoliikenne vapautuu EU:n tavoitteiden mukaisesti, Itämeren laivakapasiteetti kasvaa ja sisämaassa lomakohteiden

¹ Mankinen (1997)

saavutettavuutta kehitetään, jolloin matkailualueet laajenevat välimatkojen “lyhetessä”.

- Julkiset organisaatiot alkavat käyttää ravitsemispalveluissaan osastopalveluita.

Teknologiset tekijät

- Internetin tekninen ja sisällöllinen kehittyminen sekä käytön yleistyminen avaavat matkailualan yrityksille ennennäkemättömät markkinointikanavat. Suora kaupankäynti palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä yleistyy maksujärjestelmien ja käyttäjäystävällisyyden kehittyessä. Kuluttajan vaihtoehtot lisääntyvät ja kulutuskynnys madaltuu. Multimedia- ja virtuaalisovellukset mahdollistavat uudenlaiset markkinointimenetelmät: kuluttaja voi esimerkiksi “kokeilla” palveluntarjoajan tiloja ja palveluita kolmiulotteisessa virtuaalimaailmassa. Verkkomatkaesitteiden reaaliaikaisuus nopeuttaa ja tehostaa asiakkaan valintaprosessia, ja ulkomaisten matkanjärjestäjien tarjonta tulee lähemmäksi suomalaista kuluttajaa. Tällä kehitysuralla matkatoimistojen merkitys vähenee huomattavasti.
- Hotellit ja ravintolat joutuvat huomioimaan asiakkaittensa tietoliikennetekniikan käytön yleistymisen, mikä edellyttää verkkoyhteyksien rakentamista asiakkaiden käyttöön

Itäturismin varaan rakentaminen sisältää pitkällä aikavälillä riskejä

Entisen Neuvostoliiton alueelta tuleva matkailu on kasvanut viimeiset neljä vuotta nopeasti ja venäläiset ovat jo kolmanneksi suurin matkailijaryhmä Suomessa.¹ Panostaminen kasvavan itäturismin varaan sisältää kuitenkin riskejä.

Venäjän lähialueiden kehittyessä paikallinen tavaratarjonta syrjäyttää vähitellen vääjäämättä ostosmatkailun Suomeen. Myös Suomen muu vetovoima kehittyneenä länsimaana hiipuu, kun olot idässä kohentuvat.

Venäjän talouskasvun merkitystä itäturismin tulevaisuudelle voi peilata Virosta suuntautuvan matkailun nykytilalla ja tulevaisuudella. Onhan Viiron talouden kehitysaste jossain Suomen ja Venäjän välillä.

Virosta vuodenvaihteessa 1995/96 Suomeen matkustaneista kaksi kolmasosaa oli työmatkalla. Viidesosa kaikista matkustajista oli vierailulla ystäviensä ja sukulaistensa kanssa. Vain alle kymmenes oli turisteja tai ostosmatkalla. Puolet matkailijoista jatkoi matkaansa Helsingin ulkopuolelle, osin Ruotsiin ja etelän aurinkorannoille.²

Majoitus- ja ravintolakysyntää tuovan ostos- ja turistimatkailun heikko vetovoima Virosta on selvä viite Venäjältä tulevan matkailun kehityssuunnasta. Suomi muuttunee ajan myötä monien venäläisten silmissä kalliiksi maaksi, jolla on vain harvoille tarjota sellaista mitä ei Venäjällä ole.

Virosta suuntautuva päivämatkailu kasvaa viisumivapauden myötä lyhyellä tähtäimellä aivan uusiin mittasuhteisiin. Pidemmällä aikavälillä virolaisten matkat suuntautuvat yhä enemmän Manner-Eurooppaan tai aurinkolomakohteisiin.³

¹ Venäläisten yöpymiset kasvoivat vuosina 1992-1996* keskimäärin 30 % vuodessa ja venäläisten osuus ulkomailta saapuneiden yöpymisistä on runsas kymmenes.

² Helsinki - Tallinna (1996)

³ Helsinki - Tallinna (1996)

Väestön ikääntyminen on monimuotoinen haaste ja mahdollisuus

Yksi merkittävimmistä tulevaisuuden muutostekijöistä on väestön kaksisikäntyminen: vanhusten suhteellinen osuus väestöstä kasvaa, ja vanhuksat elävät entistä vanhemmiksi. Tähän johtavat eläkkeelle siirtyvän, sotien jälkeen syntyneen sukupolven suuruus ja eliniän pidentyminen sekä syntyvyyden hidastuminen¹. Kun tähän lisätään ikäihmisten aikaista parempi kunto ja tulotaso, ikääntyvät ihmiset ovat yksi merkittävimmistä kasvavista matkustajasektoreista. Jo tällä hetkellä ikääntyneet ihmiset vastaavat viidenneksestä tehdyistä matkoista, ja osuuden ennustetaan nousevan neljännekseen vuosituhatteen vaihteeseen mennessä². Tämän lisäksi nyt eläkkeelle siirtyvä sukupolvi on ensimmäinen, jolle matkailu on ollut osa normaalia elämää ja tulee työn loppuessa olemaan luonnollinen tapa viettää lisääntyntä vapaa-aikaa, joten heidän matkustusalttiutensa on korkeampi kuin aikaisempien eläkeläissukupolvien.

Matkailuelinkeinon on tärkeä ymmärtää eläkeläisten joukon heterogeenisuus, mikä johtuu ihmisten aikaisemmista elämäntavoista, asenteista, kunnosta, siviilisäädystä, sukupuolesta ja tuloista. Myös eri ikäluokat tämän väestöryhmän sisällä on tärkeä segmentointikriteeri. Pitkään elämäkokemukseensa perustuen eläkeläiset ovat vaativa asiakasryhmä.

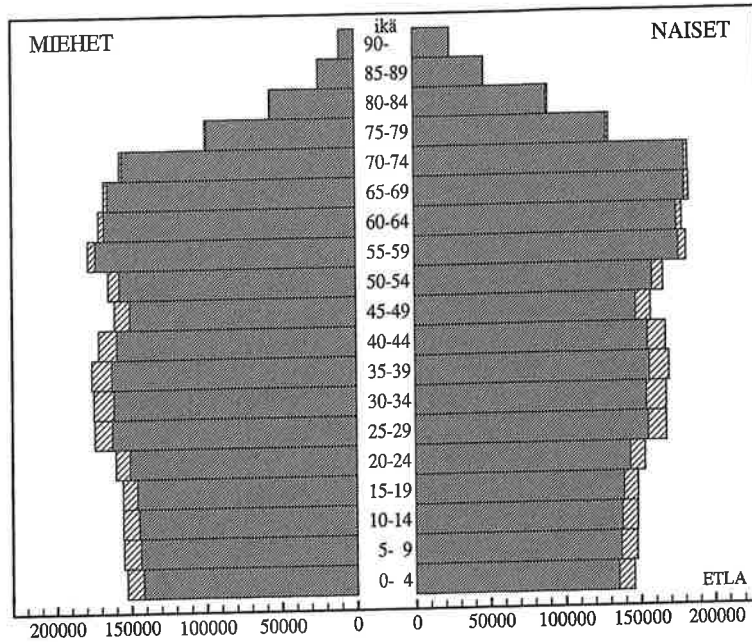
Eläkeläisten käytettävissä olevan tulon osuus on suhteessa suurempi kuin monilla muilla ikäluokilla, sillä aikaisempien vuosien suuret hankinnat on yleensä maksettu, ja kulutusmenot ovat pienentyneet. Myös hyvin toimeen tulevien eläkeläisten suhteellinen osuus on kasvamassa.

Eräs haaste matkailualan yrityksille on oikea asennoituminen vanhempaan matkustajaväestöön, sillä harva haluaa tulla kohdelluksi "vanhuksena". Eläkeläiset ovat yhä parempikuntoisia ja haluavat kokea asioita, joihin aikaisemmin ei ole ollut aikaa. Tämä ryhmä ei halua tuntea kuuluvansa ikänsä perusteella mihinkään erityisryhmään, vaan he haluavat osallistua valtaväestölle suunniteltuihin aktiviteetteihin.

¹ Keskimääräisen eliniän pitenemisen myötä yli 75-vuotiaiden osuus väestöstä näyttää kasvavan kaikkein nopeimmin. Eurostatin ennusteen mukaan tämän ikäryhmän koko EU-maissa kasvaisi 13% vuosina 1995-2000. Vuonna 2000 yli 55-vuotiaiden osuus EU:n aikuisväestöstä on 33%, kun se vuonna 1990 oli 30%. 2000-luvulla kasvun ennustetaan kiihtyvän.

² Matkailusilmä 3/94

Kuvio 3.5 Väestöpyramidi vuonna 2021 (kasvavan siirtolaisuuden vaikutus näkyy vaaleammalla)



Vartia ja Ylä-Anttila : 2021

Kehittyvästä terveydenhoidosta huolimatta hoidosta riippuvaisten vanhusten määrä on jatkossakin merkittävä. Terveystoimipalvelujen tarve tulee tämän väestöryhmän osalta kasvamaan sellaisiin mittasuhteisiin, että nykyinen laitoshoidonjärjestelmä ei kykene siihen vastaamaan kohtuullisin kustannuksin, vaan vanhusten itsenäistä selviytymistä tukevia ratkaisuja on kehitettävä¹. Ne perustuvat pitkälti hoitohenkilöstön työtä vähentävään tietoliikennetekniikan hyödyntämiseen. Kylpylät löytänevät tästä segmentistä sotaveteraanien vähentymistä korvaavaa asiakaspotentiaalia. Jo tällä

¹ Suomessa on jokaista majoitusvuodetta kohden lähes 1½ sairavuodetta.

Kuvio 3.5 Väestöpyramidi vuonna 2021 (kasvavan siirtolaisuuden vaikutus näkyy vaaleammalla)

Vartia ja Ylä-Anttila : 2021

Kehittyvästä terveydenhoidosta huolimatta hoidosta riippuvaisten vanhusten määrä on jatkossakin merkittävä. Terveydenhoitopalvelujen tarve tulee tämän väestöryhmän osalta kasvamaan sellaisiin mittasuhteisiin, että nykyinen laitoshoidonjärjestelmä ei kykene siihen vastaamaan kohtuullisin kustannuksin, vaan vanhusten itsenäistä selviytymistä tukevia ratkaisuja on kehitettävä¹. Ne perustuvat pitkälti hoitohenkilöstön työtä vähentävään tietoliikennetekniikan hyödyntämiseen. Kylpylät löytänevät tästä segmentistä sotaveteraanien vähentymistä korvaavaa asiakaspotentiaalia. Jo tällä hetkellä kylpylät paketoivat palveluitaan vanhemmalle väestölle ja tarjoavat hyvinkin erikoistuneita ja kehittyneitä lääkäri-, kunto- ym. palveluita.

Ympäristötietoisuus luo muutospaineita

Yhä useampaan ostopäätökseen vaikuttaa palveluntarjoajan ympäristökäyttäytyminen. Tähän ostopäätöstekijään reagoimisessa suomalaisten hotellien ja ravintoloiden on arvioitu olevan muutaman vuoden jäljessä parhaista keskieurooppalaisista kilpailijoistaan. Ympäristönäkökohtien huomioimisella kotimaisissa matkailuyrityksissä on kiire, sillä monille ulkomaisille turisteille “ekokäyttäytyminen” on joka päiväistä rutiinia, josta ei haluta tinkiä lomanvietossakaan. Keskieurooppalaiset matkanjärjestäjät suosivatkin ympäristöystävällisiä yrityksiä.

YSMEK-hanke² on esimerkki ympäristöjohtamisen systemaattisesta toimeenpanosta. Sitä voidaan pitää jatkona hotelli- ja ravintola-alan ympäristöstrategian rakentamisessa. Sen pohjalta KTM on liittännyt matkailustrategiansa tavoitteeksi vapaaehtoisen ympäristöasioiden hallintajärjestelmän luomisen majoitus- ja ravitsemisliikkeille (ns. YSMEK 2). Suomi on siis

¹ Suomessa on jokaista majoitusvuodetta kohden lähes 1½ sairausvuodetta.

² 1993 aloitettu yhteistyöhanke matkailuyritysten ympäristökäyttäytymisen kehittämiseksi. Hankkeessa on mukana mm. kauppa- ja teollisuus-, ympäristö- ja sisäasiainministeriö, HRN ja Suomen luonnonsuojeluliitto sekä kymmenen matkailun eri toiminta-alueita edustavaa yritystä.

vastaamassa maailmalta tulevaan haasteeseen, jossa vitkastelu voisi vahingoittaa yhtä Suomen arvokkaimmista kilpailuvalteista eli luontoima-
goa.

Ympäristöinvestoinneilla on todettu usein olleen kustannuksia säästävä vaikutus hotelliyrityksissä, joten yritysten motivointiin ei tarvittane kuin koulutusta ja tiedotusta, sillä myös asian markkinointiarvo on ymmärretty. KTM:n toimialabarometriin 1996 vastanneista hotelleista kuitenkin vain kolme prosenttia ja ravintoloista 8 prosenttia asetti ympäristöasiat yrityksen tärkeimpien kehittämistarpeiden joukkoon.

Kotimaisten kuluttajien hotellinvalinnassa ympäristötekijöillä on jo jonkin verran merkitystä¹. Ympäristöystävällisistä tuotteista ei kuitenkaan juuri olla valmiita maksamaan ylimääräistä. Kuitenkin yleisen ympäristötietoisuuden lisääntyminen, ulkomaanmatkoilla nähdyt esimerkit sekä kotimaisten hotellien ja ravintoloiden oma-aloitteisesti tarjoamat mahdollisuudet saavat myös kotimaiset kuluttajat nopeasti vaatimaan kestäväää kehitystä hotelli- ja ravintola-alalle.

Julkisen sektorin laitosruokalat aukeavat hitaasti yksityisille

Ruokailupalvelualan vajaan 9 miljardin markan arvosta noin neljännos syntyy sopimus pohjalta catering-yrityksissä. Oppilaitokset, terveydenhoitolaitokset, armeija ja vankilat ovat vielä vahvasti kunnallisen ruokahuollon piirissä. Näiden laitosten ruokailusta (arvo vajaan seitsemän miljardia markkaa) yksityiset liikkeet tuottavat arvion mukaan vajaan viidenneksen. Julkishallinnon henkilöstöravintolat ovat sen sijaan suuressa määrin Amican hallinnassa perintönä valtion Kulinaarin (entinen Valtion ravitsemiskeskus) oston kautta.

Catering-yritykset ovat vuosia odotelleet ruokahuollon yksityistämisaaltoa, mutta julkislaitosten ruokapalveluiden ulkoistaminen on Suomessa käynnistynyt hitaammin kuin odotettiin. Kunnalliset laitoskeittiöt ovat aenneet yrityksille hitaasti yksitellen. Julkisen sektorin avautuminen elvyttäisi yritysten vähentyneen kysynnän ja arvonlisäverotuksen heikentä-

¹ HRN:n teettämän asiakaskyselyn mukaan 67% hotellien vapaa-ajanasiakkaista ilmoitti kiinnittävänsä vähintään jonkin verran huomiota hotellin ympäristökäyttäytymiseen lomakohdetta valitessaan.

mää catering-alaa.¹ Hitauden taustalla nähdään poliittinen varovaisuus, muutoshaluttomuus, epäluulot ja verotuksen näennäinen vääristävyys. Henkinen kynnyks ulkoistamiselle on ollut korkea ja vaihdellut kunnittain ja vaalikauden kuluessa. Catering-alalla uskotaan, että muutosvastarinta on vähitellen murtumassa ja että myönteiset esimerkit lisäävät ruokahuollon ulkoistamista nopeutuvassa tahdissa.

Suomi tulevaisuuden matkailumaana

Suomen markkinaosuus Euroopan matkailun kohdemaana oli kansainvälisillä saapumisilla mitattuna alle 0.3 prosenttia vuonna 1992². Euroopan matkailun arvioidaan kasvavan varsin hitaasti³, joten merkittävää muutosta Suomen turistikvirtoihin ei ole odotettavissa. Kaikista Suomen majoitusyöpymisistä ulkomaalaisten osuus on noin neljännes, josta vajaa puolet on ei-omaehtoista liikematkailua. Lähinnä markan arvon heikkeneminen lisäsi jyrkästi ulkomaalaisten yöpymisiä Suomessa vuonna 1994, mutta vuosina 1995-1996 yöpymiset ovat taas vähentyneet. Vähennystä on ollut juuri ulkomaisten lomayöpymisissä, työmatkat ovat lisääntyneet.

Suomen tuloksellinen markkinointi äärettömän kilpailuilla ulkomaanmarkkinoilla vaatii huomattavia panostuksia. Vaikka ulkomaalaisvirtojen volyyymi on ollut kasvava, ulkomaalaisten osuus kaikista majoitusvuorokausista on pysytellyt lähes samana jo pari vuosikymmentä. Markkinointiponnistusten suhteuttaminen ulkomaalaissegmentin merkittävyyteen onkin aiheuttanut kritiikkiä.

Korkeista markkinointiponnistuksista huolimatta Suomen matkailutarjonta tunnetaan heikosti ulkomailla: Suomella on "passiivinen" luontoimago. Suomi mielletään myös (liian) kaukaiseksi - varsinkin lyhytlomien matkakokohtena. Kerran Suomeen tulleet turistit ovat kuitenkin tutkimusten mukaan varsin tyytyväisiä kokemaansa⁴. Suomen kilpailuetuna on erikois-

¹ Vuosien 1988 ja 1996 välillä henkilöstöravintoloiden määrä laski 2400:stä 1800:aan. Kuitenkin samaan aikaan ulkopuolisten yrittäjien hoitamien ravintoloiden osuus koko työpaikkaruokailusta on kasvanut 50%:sta 58%:iin. AC Nielsen/Marketindex

² Suomen osuus tavaroiden maailmankaupasta on prosentin luokkaa.

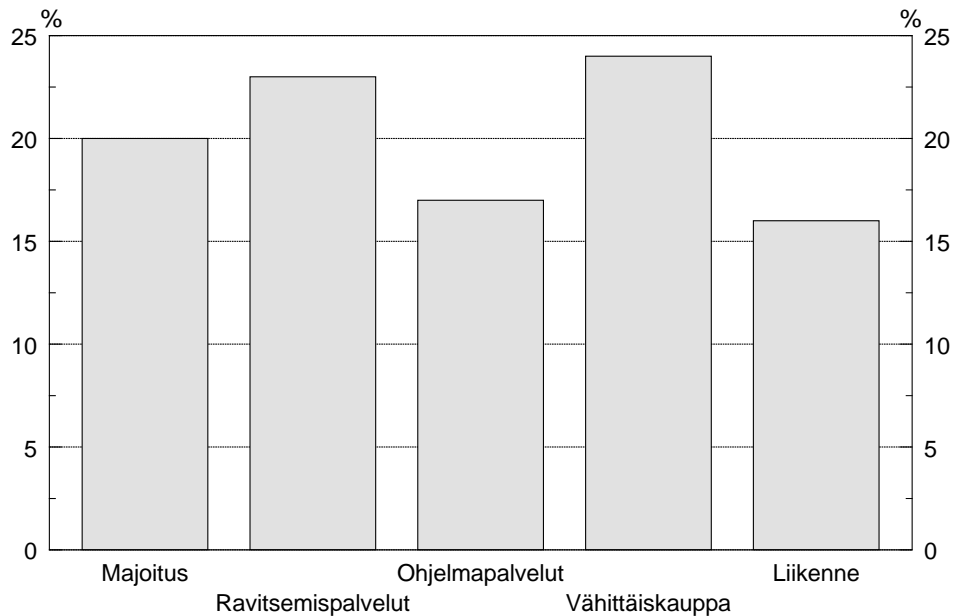
³ WTO:n arvion mukaan matkailu Euroopassa kasvaa vuosittain 2.6% vuoteen 2010 asti. Euroopan markkinaosuuden maailman matkailusta arvioidaan lisäksi putoavan vuoden 1970 68%:sta 51%:iin vuoteen 2010 mennessä.

⁴ Matkailusilmä (3.6.1995)

tunutta kysyntää tyydyttävä matkailutuote. Se edellyttää koulutettua - ja siis hyvätuloista asiakassegmenttiä, joten tänne tulevat turistit jättävät jälkeensä keskimääräistä enemmän matkailutuloa¹.

Suomen matkailualan mahdollisuuksien voidaan katsoa rakentuvan yksittäisten paikallisten yritysverkostojen varaan. Ne muotoutuvat vahvasti paikallisten vetovoimatekijöiden ja ohjelmapalveluyritysten ympärille. Onnistuneinta kehitys on ollut Lapissa, mutta vahvistuvaa verkoistoitumista on käynnissä muissakin osissa Suomea. Lapin matkailuteollisuuden mittavaa kehittämistä on kaavailtu monissa toimenpidestrategioissa. Tavoitteena voisi olla synnyttää paikallinen klusteri, jolla olisi yhteyksiä kansainväliseen elämysteollisuuteen.

Kuvio 3.6 Matkailijoiden rahankäytön jakautuminen



Vaikka yhteistyön merkitys matkailualalla yleisesti tiedostetaan, sen toteuttaminen on usein puutteellista. Erilaiset matkailualan organisaatiot

¹ Kun suomalaisen talvimatkailijan budjetti majoitukseen, ravitsemukseen, ohjelmiin ja ostoksiin on noin 300 mk/vrk, ulkomainen kannustematkailija kuluttaa peräti 1800 mk/vrk.

ovat pyrkineet koulutuksella ja kampanjoinnilla vaikuttamaan matkailuyrittäjien asenteisiin ja luomaan kontakteja paikallisten yritysten välille.

Potentiaalisten matkailualueiden pienyrittäjiä on koulutettu ymmärtämään matkailun vaikutukset ja mahdollisuudet liiketoimintaan. Tässä on monin paikoin onnistuttukin.

Matkailu on monilla alueilla niitä harvoja elinkeinoja, jonka puitteissa voidaan luontevasti kehittää liiketoimintaa ja infrastruktuuria sekä lisätä työllisyyttä ja estää muuttovirrat. Suomella on luontaisia edellytyksiä pienimuotoiseksi, erikoistunutta kysyntää tyydyttäväksi matkailumaaksi, kunhan ohjelmapalveluiden, tuotteistamisen ja saatavuuden kehittämisestä huolehditaan. Vaikka matkailupalveluita tulee kehittää myös ulkomaisten matkailijoiden tarpeisiin, ei pidä unohtaa, että kolme neljästä majoitusyöstä maksetaan kotimaisten käyttäjien kukkaroista.

- Kysynnän voimakkaasta taantumasta huolimatta lama ei muuttanut hotelli- ja ravintolapalveluiden kulutusrakennetta.
- Alan kysyntä seuraa herkästi yleistä taloudellista kehitystä.
- Kotimainen kysyntä ei luo paineita tuotteiden kehittämiseen - taustalla historian ja tapakulttuurin muovaamat asenteet.
- Kysynnän elpymässä kuluttajien asenteet ja odotukset palveluita kohtaan ovat kaupungeissa aktivoitumassa.
- Kotimaisen ja ulkomaisen kysynnän erilaisuus on ollut haaste hotelli- ja ravintolapalveluiden kehittämisessä.
- Aktiivilomailun suosio tukee Suomi-matkailun kehitystä.
- Itäturismin varaan rakentaminen sisältää myös riskejä.
- Väestön ikääntyminen on haaste ja mahdollisuus.
- Ympäristötietoisuus luo muutospainetta.

3.4 Julkinen sektori

Valtiovalta vaikuttaa keskeisesti hotelli- ja ravintola-alan kilpailuoloihin. Julkinen valta muokkaa hotelli- ja ravintola-alan toimintaedellytyksiä erilaisilla tuilla, verotuksella ja luvilla.

Kuudella ministeriöllä on budjetissaan matkailualaan vaikuttavia tukia. Niiden yhteenlaskettu arvo oli vuonna 1995 arviolta 150 miljoonaa markkaa¹. Tukien määrät ovat romahtaneet 1980-luvun huippuvuosista, jolloin esimerkiksi yksistään KTM:n avustukset matkailuun nousivat parhaana vuonna 142 miljoonaan markkaan. Vuonna 1993 matkailualaa tuettiin enää 22 miljoonalla markalla. Työministeriö puolestaan myönsi vuosina 1988-92 niin sanottua starttirahaa 1200 uudelle yrittäjälle.

KTM on jälleen alkanut elvyttää matkailun investointien rahoittamista, mutta uudistetussa elinkeinotukijärjestelmässä on pyritty karsimaan suorat yritystuet ja huomioimaan uuden kapasiteetin vaikutukset toimialan kannattavuuteen. Tukien painopiste on siirtymässä pk-yrityksiin ja olemassa olevien yritysten liiketoimintaa kehittäviin investointeihin pk-yritysten kehittämishankkeissa. Erityinen paino on verkostoitumisessa ja yhteistyössä.

Hotelli- ja ravintola-alan kannalta merkittävimmät verot ja maksut - työvoimakustannukset, arvonlisävero ja alkoholiverotus - ovat Euroopan korkeimpien joukossa. Suomessa tehty EU:n veroharmonisointiin tähtäävä henkilöstöravintolapalvelujen arvonlisäveron korotus 22 prosenttiin herätti henkilöstöravintola-alalla suurta vastustusta.

Suomessa hotelleihin on sovellettu kilpailukykyistä 6 prosentin arvonlisäveroa. Kotimarkkinoilla ravintolapalvelut ovat eriarvoisessa asemassa, sillä elintarvikkeisiin sovelletaan 17 prosentin ja ravintolapalveluihin 22 prosentin veroa. Lisäksi risteilijöiden tax free -myyntioikeus koetaan ravintola-alalla eriarvoistavana.

Suomessa alkoholi on sekä valmiste- että arvonlisäverotuksen alaista, ja veron osuus alkoholijuomien tukkuhinnasta on noin 70%. Näin ollen tulliaisalkoholin tuontirajojen nostaminen EU-tasolle ilman veronalennusta olisi merkittävä uhka alkoholin ravintolamyynnille. Nykyisissäkin oloissa yksityisen oluentuonnin on arvioitu laskevan ravintolakulutusta jopa 15

¹ HRN. Tämän lisäksi Matkailunedistämiskeskuksen budjetti oli 78 mmk vuonna 1996.

prosenttia. Tähän mennessä valtiolta on suhtautunut erittäin varauksellisesti merkittäviin kertaluontoisiin veronalennuksiin. Suomen erioikeus tuontirajoitusten harmonisoinnissa EU:n tasolle on lykkääntynyt vuoteen 2004, tosin asteittaiseen vapauttamiseen pyritään ennen määräaika.

Ravintoloiden aukioloaikojen luvanvaraisuuden on koettu luovan eriarvoisuutta ja vääristävän alan vapaata kilpailua. Vuonna 1994 Alkon alkoholipoliittiset lupa- ja valvontatehtävät siirtyivät EU-säännösten mukaisesti sosiaali- ja terveystieteiden ministeriön alaiselle Tuotevalvontakeskukselle. Keskiolutravintoloiden luvat myönnetään kuitenkin lääninhallituksissa. Läänien myöntämismäärä on ollut eroja, minkä on valitettu aiheuttaneen alueellista epätasa-arvoisuutta.

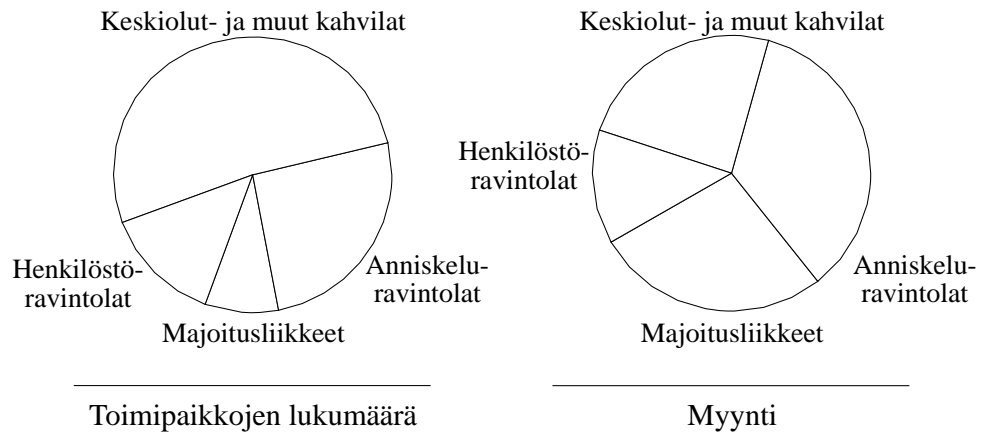
Anniskeluoikeuksia on myönnetty myös oppilaitoksille sekä tilapäisesti erilaisten tapahtumien yhteydessä toimiville alan ulkopuolisille yksityisille ja yhteisöille. Myös useilla julkisyhteisöillä on majoitus- ja ravitsemistoimintaa, mikä perustuu alan yrittäjiin verrattuna eriarvoiselle rahoitus- ja kustannuspohjalle. Niin sanotun ”kolmannen sektorin” eli seurojen, järjestöjen ja yhteisöjen mahdollisuudet merkittävänä työllistäjänä onkin herättänyt laajaa keskustelua ja saanut korkean tason poliittista kannatusta. Ala on vastustanut yleishyödyllisten yhteisöjen epäneutraalia vero- ym. kohtelua.

3.5 Strategia ja kilpailutilanne

Suomessa on noin kymmenen tuhatta hotelli- ja ravintolayritystä. Niillä oli vuonna 1995 yhteensä yli 13 000 toimipaikkaa. Noin puolet toimipaikoista oli keskiolutpaikkoja ja neljäsosa anniskeluravintoloita. Hotelleja oli yli 700 ja henkilöstöravintoloita vajaa 2000.

Vuonna 1995 hotelli- ja ravintola-alan kokonaistuotoksen arvo oli 20,6 miljardia markkaa. Vuonna 1994 alan toimipaikkojen yhteenlaskettu liikevaihto oli 17,6 miljardia markkaa (TK), ja myynti 19,4 miljardia markkaa (HRN). Anniskeluravintoloiden osuus myynnistä on noin kolmannes, majoitusliikkeiden ja kahviloiden molempien noin neljäsosa ja henkilöstöravintoloiden runsas kymmenesosa.

Kuvio 3.7. Hotelli- ja ravintola-alan toimipaikkojen lukumäärä ja myynti eri sektoreilla

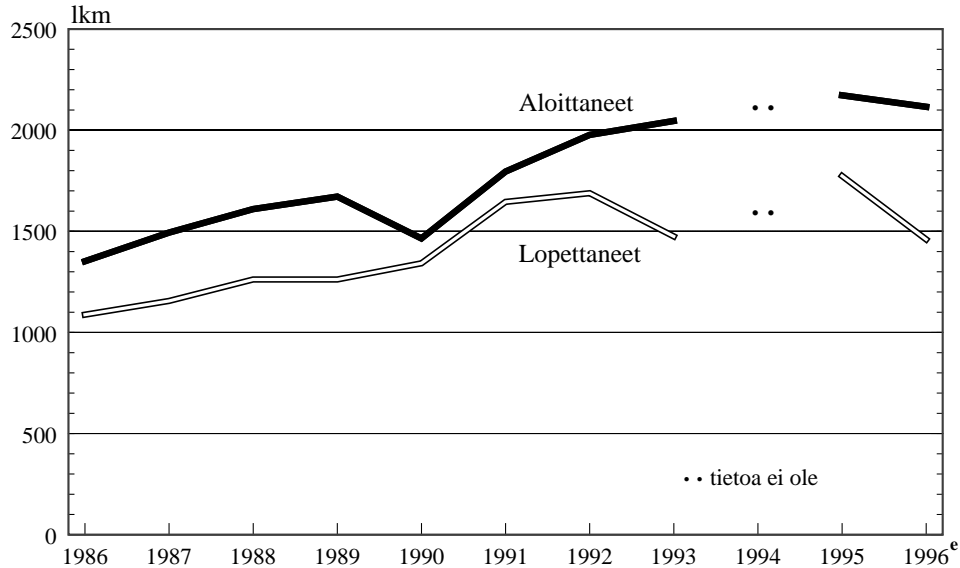


Lähde: HRN

Hotelli ja ravintola-ala työllistää runsaat 50 000 henkilöä. Toimipaikat ovat keskimäärin pieniä: kahdeksan kymmenestä hotelli- ja ravintola-alan toimipaikasta työllistää alle viisi henkilöä. Näiden alle viisi henkilöä työllistävien toimipaikkojen osuus alan henkilöstöstä ja liikevaihdosta on kuitenkin vähemmän kuin kolmannes.

Yrittäjien osuus työvoimasta on muihin Euroopan maihin verrattuna pieni; vain joka kymmenes alalla työskentelevä on yrittäjä. Muista pohjoismaista ainoastaan Norjassa yrittäjien osuus työvoimasta on Suomea alhaisempi ja Manner-Euroopassa yrittäjien osuus on Suomeen verrattuna kolmin-nelinkertainen.

Hotelli- ja ravintolayritysten lukumäärä on kasvanut melko tasaisesti. Kymmenessä vuodessa yritysten määrä on noussut runsaasta kuudesta tuhannesta noin kymmeneen tuhanteen. Uusia yrityksiä aloitetaan ja vanhoja lopetetaan hieman tiuhempaan kuin useilla muilla elinkeinoelämän aloilla. Lamavuodetkaan eivät aiheuttaneet suurta mullistusta lopettaneiden määrässä, joskin yritysten lukumäärän kasvu hidastui. Osasyynä oli varmasti työttömäksi joutuneiden perustamat uudet yritykset ja tätä toimintaa helpottavat tuet. Konkurssien määrä sen sijaan nousi laman aikana.

Kuvio 3.8. Aloittaneet ja lopettaneet hotelli- ja ravintolayritykset

Lähde: Tilastokeskus

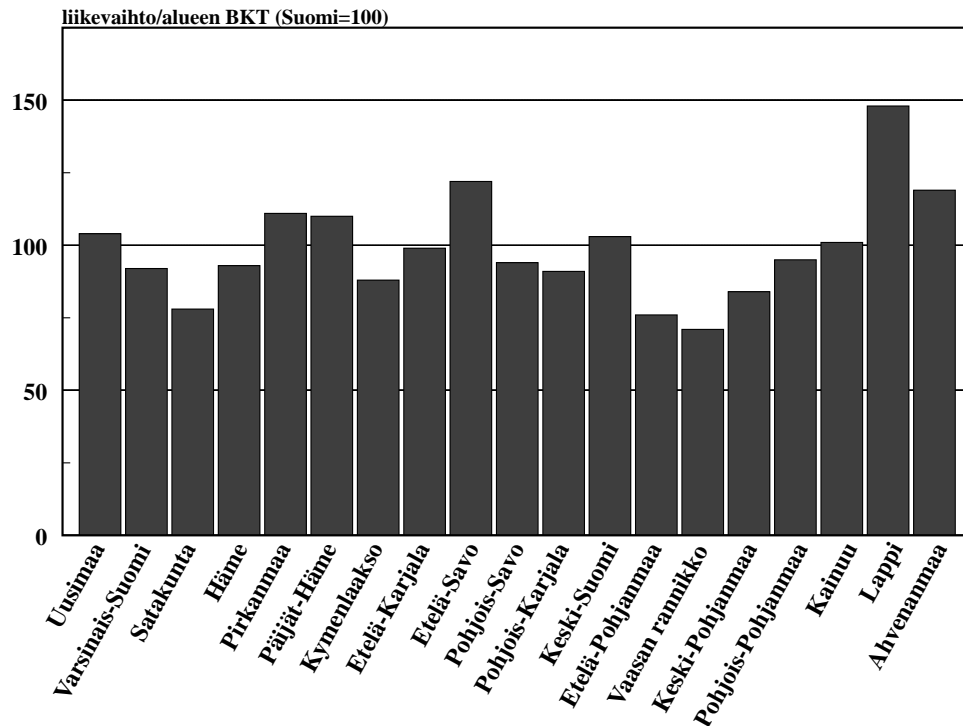
Hotelli- ja ravintola-ala merkittäväntä etelässä ja pohjoisessa

Yli kolmannes hotelli- ja ravintolayritysten liikevaihdosta tulee Uudeltamaalta, jossa valtaosa väestöstäkin asuu. Pirkanmaan (osuus liikevaihdosta 9%) ja Varsinais-Suomen (8%) jälkeen muissa maakunnissa syntyy alan liikevaihdosta kussakin alle 6 prosenttia.

Väestön määrään suhteutettuna hotelli- ja ravintola-alan liikevaihto on korkeinta Ahvenanmaalla, Lapissa ja Uudellamaalla. Väestöön nähden selvästi vähiten hotelli- ja ravintolatoimintaa on Pohjanmaalla.

Uudenmaan elinkeinoelämästä hotelli- ja ravintola-ala ei ole kuitenkaan niin suuri osa, kuin mitä liikevaihto väestöön nähden antaisi olettaa. Talouden toimeliaisuus suhteessa väestöön on nimittäin Uudellamaalla paljon muuta aluetta korkeampi. Kuviossa 3.9 onkin luonnehdittu hotelli- ja ravintola-alan merkitystä eri maakuntien taloudessa vertaamalla alan liikevaihtoa kunkin maakunnan kokonaistuotannon arvoon. Hotelli- ja ravintola-alan panos alueiden taloudessa on suurin Järvi-Suomessa ja erityisesti Lapissa.

uvio 3.9 Hotelli- ja ravintola-alan merkitys maakuntien taloudessa



Lähde: Tilastokeskus: KTM:Toimialaraportti 1996-7

Uusia yrittäjiä tulee - vanhoista osa ketjuuntuu

Uusien ravintolayritysten perustamiskynnys on alhainen ja hotelli- ja ravintola-alalla on taipumus toiminnan lopettamisen jälkeen syntyä hotelleina uudestaan. Hotelli- ja ravintola-alan yrityskehitys ei olekaan kovin keskittynyt, vaikka neljä suurta yritystä ovatkin alalla merkittäviä.

Alalle leimallista on voimakas polarisoituminen suuriin (ei-yksityisiin) ketjuihin ja pienyrittäjiin, keskisuuria yrittäjiä on vähän. Yksityisten yritysten määrä kasvaa ketjujen markkinaosuuden kustannuksella. Vaikka yksityisravintoloita liitetään ja perustetaan ketjuihin jatkuvasti, itsenäisten yritysten määrä kasvaa ketjuuntumista nopeammin. Ketjuihin sopivat ravintolat liittyvät niihin, ja uusia perustetaan koko ajan lisää,

Hotellimarkkinoilla ketjujen merkitys on suuri. Markkinoita johtaa S-ryhmä, jolla on reilu viidennes hotellimarkkinoista. Arctialla ja Restelillä on molemmilla noin kymmenen prosentin markkinaosuudet. Elannon yrityssaneerauksen yhteydessä Elannon hotellit siirtyivät Restelin hotelliket-

jun ohjaukseen omistuksen jäädessä edelleen Elannolle. Loput hotelli-markkinoista jakautuvat yksityisten pk-majoittajien kesken. Ulkomaiset franchising-ketjut ovat vielä vain vähäisessä määrin edustettuina Suomessa.

Yksityiset yrittäjävetoiset hotellit ovat osin järjestäytyneet markkinointiketjuihin. Tämä ilman yhteistä omistusta muodostettu markkinointiyhteistyö lisää ketjujen merkitystä hotellimarkkinoilla. Esimerkiksi Arctia Partners -ketjun yksityiset hotellit ryhmittäytyivät Arctia-yhteistyön lakattua Best Western -markkinointiketjun alle. Toinen merkittävä markkinointiketju Suomessa on Finlandia Hotellit. Myös pienemmillä majoittajilla¹ - esimerkiksi lomakylillä, retkeilymajoilla ja maatilamajoittajilla - on markkinointiketjuja tai muuta varaamoyhteistyötä. Suomen yli 700 hotellista on omistuksellisissa tai markkinointiketjuissa kuitenkin vielä alle puolet.

Ketjuuntumisen ohella toinen hotellimarkkinoiden piirre on huoneiden käyttöasteen alhaisuus, jota ylläpitää hotellien kuolemattomuus. Hotellien omistus on erityisesti lamavuosina päätyneet usein muulle kuin hotelliyritykselle. Omistajia ovat esimerkiksi pankit tai vakuutusyhtiöt. Tämä pitää osaltaan kapasiteettia hengissä: lakkauttamisen jälkeen tai yrityssaneerauksen jälkeen toimintaa jatkaa sama tai toinen hotelliyritykselle. Hotellimarkkinoiden ylikapasiteettia ei siis ole lähivuosiinakaan väistymässä. Hotelli- ja ravintolayrityksille on ollut vaikea löytää uutta käyttötarkoitusta niilläkään paikkakunnilla, joilla käyttöaste on jatkuvasti pysynyt alhaisena.

Neljä suurinta henkilöstöravintolaketjua, Amica, Polarkesti, Ateria ja Antell Catering hallitsevat 1.5 miljardin markan liikevaihdollaan yksityisiä catering-markkinoita. Kuitenkin koko ruokailupalvelualan 9 miljardin markan potentiaalista vain viidennes on ulkoistettu alan yrityksiin. Tosin työpaikkojen henkilöstöravintolapalveluista peräti 60 prosenttia on ulkoistettu, kun taas koulujen ja terveydenhoitosektorin ruokailun järjestää perinteisesti kunta.

Ulkomaista kilpailua vielä vähän

Kuluneiden kymmenen vuoden poikkeuksellinen talouskehitys leimaa vahvasti kuvaa toimialan kilpailutilanteesta. Kysyntäaantumaan ajoittu-

¹ Hotellien osuus yöpymisvuorokausista on neljä viidesosaa ja leirintäalueiden 15 %.

nut voimakas kapasiteetin kasvu sekä yrityssaneerausalto ovat monin tavoin vääristäneet kilpailua.¹ Ennennäkemättömiin mittasuhteisiin kasva-
neen harmaantalouden eliminointi koetaan keskeisimpänä toimenpiteenä
kilpailun normalisoinnin kannalta.

Usein väitetty puute Suomen hotellipaletissa ovat luksusluokan hotellit. Vallitsevassa tilanteessa uusinvestointeihin ei kotimaisilla rahoittajilla ei-
kä yrittäjillä ole ollut halukkuutta, koska näitä hankkeita ei ole nähty ta-
loudellisesti kannattaviksi. Vuonna 1999 avautuva, ITT Sheraton-
hotelliketjuun vuokrattu Hotelli Kämp tulee ensimmäisenä lisäämään tar-
jontaa korkeimmassa tasoluokassa, jonka merkitys jää kuitenkin margi-
naaliseksi. Kaikkiaan ulkomaisten hotelliketjujen kuitenkin pelätään ve-
rottavan kotimaisten kilpailijoiden ulkomaalaisyöpyjien määrää. Maail-
malla tunnetut tuotemerkit ja kattavat varausjärjestelmät ovat voimakas
kilpailuetu paikallisiin hotelleihin nähden.

Ulkomaisia kilpailijoita on vähän, mutta ne edustavat suuria kansainväli-
siä ketjuja. Esimerkiksi hampurilaisravintolamarkkinoilla suomalaisyri-
tykset ovat haastaneet mahtavan amerikkalaisen kilpailijansa kireään kil-
pailuun. Kansainväliset hotelliketjut ovat tulleet Suomeen tähän mennessä
pitkästi franchising- ja markkinointiketjuperiaatteella.

Kohentuva talous lisää mahdollisuuksia segmentointiin

Viimeaikaiset merkit kohenevasta talouskehityksestä ovat saaneet yrityk-
set jälleen vähitellen terävöittämään profiiliaan, ja palvelutasoon ollaan
kiinnittämässä enemmän huomiota, mikä on heijastunut - joskin vaimeasti
- työllisyyslukuihinkin. Alalla myönnetään, että henkilöstön määrä on ve-
detty liian pieneksi tavoitteena olevaan palvelutasoon nähden. Kuiten-
kaan alalla ei uskota näillä näkymin päästävän 1980-luvun lopun työllii-
syysslukuihin. Kapasiteetin kasvu tyrehdyttää kannattavuuden kohentumi-
sen elpyvästä kysynnästä huolimatta. Vasta kapasiteetin purkautuminen
yhdistettynä kysynnän piristymiseen luo todelliset edellytykset uudelle
työllistämiseksi.

Kova kilpailu kannattavuuskriisissä kamppailevalla alalla ei ole herättänyt
yrittäjien innovatiivisuutta, vaan huomio on keskittynyt lähinnä kustan-
nusjahtiin ja hintakilpailuun. Kustannustehokkuutta on haettu laatutasosta
tinkimällä, ja differoinnin sijasta tuotteita ollaan tasapäistetty. Asiakas-

¹ 1995 saneeraukseen oli haettu yhteensä 350 alan yritystä.

segmenttien rajat ovat hämärtyneet, kun kaivattua myyntiä tyrehtyvään kassavirtaan on yritettiin saada tarjoamalla kaikille “samaa tuotetta samaan hintaan”.

Kohentuva talouskehitys luo edellytykset tiukemmalle segmentoinnille ja palveluhaitarin kehittämiseksi molemmista päistä. Yläpäähän tulevat kattavan palvelun majoittajat, joissa henkilökunnan tehokkuus ei ole sen keskeisin tavoite ja alapäähän niin sanotut budjettihotellit, joissa itsepalvelu on koneistuksella viety mahdollisimman pitkälle. Selväräjaisen segmentoinnin tärkeys on ymmärretty menestyvien ulkomaisten hotelliketjujen tuotestrategiassa: yhdellä hotelliketjulla on useita hotellikategorioita omilla tuotemerkeillään. Selkeä tuotokuva tulee olemaan myös suomalaisen tuotteiden menestymisen edellytys.

Suomalaiset hotelli- ja ravintola yritykset pitävät markkina-alueenaan pääsääntöisesti kotimaata; hotelleista vain viitisen prosenttia päämarkkina-alueenaan ulkomaita. Viennin kehittäminen tai kansainvälistyminen on hotelleista vain 15 prosentilla keskeisten kehittämisalueiden listalla, ravintoloista vain tuiki harvan,¹ joista esimerkkinä mainittakoon suomalaiset hampurilaisketjut. Hotelli- ja ravintolatoiminta koetaan siinä määrin kulttuurisidonnaiseksi, että kotimarkkinoiden rajoja ei hevillä ylitetä.

Yritysten ja yksilöiden tavoitteista

Hotelli- ja ravintola-alan yleisilmeen romahdus 1980-luvun lopun kasvutrendistä 1990-luvun keskiolutkapakoitumiseen ovat nakertaneet alan arvostusta. Lisäksi rajut henkilöstösaneeraukset (mihin liittyvät työpaineen lisääntyminen ja työnkuvan äkilliset muutokset), vuokratyösuhteiden työntekijämaksuihin liittyneet riitaisuudet ja työsuhteiden lisääntynyt epävarmuus vahingoittivat työntekijöiden sitoutuneisuutta. Henkilöstön kehittämistoimet ovat niin ikään jääneet kustannusleikkuriin.

Horisontaalinen ja vertikaalinen yhteistyö

Segmentoinnin lisäksi toinen toimintastrategioita ohjaava tekijä on jakelun ja markkinoinnin tehokkuuden merkityksen kasvaminen. Hotellialalla tämä näkyy lisääntyvänä ketjuuntumisena, ja ketjun ulkopuolelle jättäytyminen tuleekin olemaan yhä vaikeampaa. Näkyvyys, valmiit markki-

¹ KTM (1996)

nointikanavat ja kehittyneet varausjärjestelmät sekä jäsenyyteen liittyvät laadunvalvonta ja kehitystoiminta tehostavat yksittäisten hotellien toimintaa. Markkinointiketjun jäsenyys kuitenkin säilyttää hotellien toiminnallisen itsenäisyyden, missä suhteessa se eroaa omistuksellisista ketjuorganisaatioista.

Hotelli- ja ravintola-alan yrittäjiä on myös julkiselta taholta alettu kannustaa alueelliseen myynti- ja markkinointiyhteistyöhön¹. Alaa on moitittu malttamattomuudesta odottaa panostuksen tuloksia, minkä taustalla voi nähdä kiristyneen kilpailun vähentyneistä asiakkaista ja markkinointibudjettien kireyden. Moninaiset yrittäjien paikalliset yhteisponnistukset ovat kuitenkin lisääntyneet silmännähtävästi. Vuoden 1997 alussa 25 prosenttia majoitus- ja ravintola-alan yritystä ilmoitti osallistuvansa alan yhteisprojekteihin, ja 20 prosenttia oli mukana yhteisyrityksissä.²

Vaikka matkailusektorilla on ymmärretty vihdoin tuotekokonaisuuksien markkinoinnillinen arvo, hotelli- ja ravintolapalveluiden myynti ja asiakaskunnan hoito on vielä varsin passiivista: ”Tässä maassa ei myydä vaan otetaan vastaan tilauksia”. Markkinointi koetaankin alalla selvästi tärkeimmäksi kehittämisalueeksi. Seuraavaksi tärkeimmät kehitysalueet koetaan olevan henkilöstö ja liiketoiminta kokonaisuudessaan.³ Asiakkaiden sitouttamisjärjestelmien merkitys tulee kasvamaan, mikä osaltaan lisää ketjujen vahvuutta.

Muuhun kuin markkinointiin perustuva suora yhteistyö hotelli- ja ravintolayritysten välillä on vähäistä. Restelin ja S-ryhmän yhteinen hankinta- ja logistiikkayhtiö Meira Nova edustaa kenties merkittävintä yhteisyritystä. Alan edunvalvonnasta vastaa vuoden 1998 alusta Suomen Hotelli- ja Ravintolaliitto, joka tarjoaa taloudellisten hyötyjen lisäksi koulutusta, konsultointia ja markkinointiyhteistyötä. Myös alan koulutuksen ja tutkimuk-

¹ Mm. KL (10.2.95)

² KTM (1997). Erityisesti Helsingissä ravintoloiden välinen avoin yhteistyö on saavuttanut suosiota ja menestystä. Tästä osoituksena ovat mm. Taiteiden yö (ja erityisesti sen Herkkupöytä), Art goes Kapakka, Satamajuhlat jne. Alueellisesta yhteistyöilmapiiristä on esimerkkinä myös Helsingissä Katajanokan useiden tasokkaiden ravintoloiden ”yhteistyö- ja avunantosopimus”, jossa ravintolat lainaavat kalustoa ja puuttuvia raaka-aineita toisilleen, ja tilanpuutteessa ohjaavat asiakkaita ”naapuriin”.

³ KTM (1996)

sen yksikkö, Haaga Yhtymä, on alan yritysten perustama yhteisorganisaatio.

Vertikaaliset kytkennät rajoittuvat hotelli- ja ravintola-alalla lähinnä ostopalveluihin, joita käyttää vain noin neljännes yrittäjistä (alihankintasuhteista tarkemmin kappaleessa 3.2). Toisin kuin ulkomailla, Suomessa hotellien ravintolapalveluiden ulkoistaminen on harvinaista. Kuitenkin ravintolatoiminta on hotellille usein kannattamatonta, ja tässä nähdäänkin catering-yritysten ja majoittajien potentiaalinen yhteistyön kehittämisalue.

Management-sopimuskäytäntö ei ole laajamittaisesti kotiutunut Suomeen. Syitä on etsitty kiinteistönomistajien (pankkien ja vakuutusyhtiöiden) riskinottohaluttomuudesta ja -kyvystä. Esimerkkejä kuitenkin löytyy: Elannon ja Tradekan yrityssaneerausjärjestelyiden yhteydessä Elannon hotellit siirtyivät Restelin hallintaan management-sopimuksella. Suomessa toimii myös yksityishenkilöiden ja CapMan Capital Oy:n omistama Hotelman Oy, joka solmii johtamissopimuksia kiinteistönomistajien ja rahoittajien kanssa Rivoli Hotels -tuotenimen alla.

4. KILPAILUEDUN DYNAMIIKKA

4.1 Kilpailuetu laman aikana

Kulunut vuosikymmen osoittaa, miten voimakkaasti taloudelliset suhdanteet peilautuvat hotelli- ja ravintola-alaan. Alan kilpailukyvyn perustekijöiden nykytilaa ja keskinäistä dynamiikkaa leimaavat laman moninaiset rapauttavat vaikutukset. Toisaalta lamalla oli myös osin toimialaa tervehdyttävä vaikutus ylikuumenneen 1980-luvun lopun jälkeen: toimintatapoja tehostettiin monella tapaa.

Tuotannontekijäolot

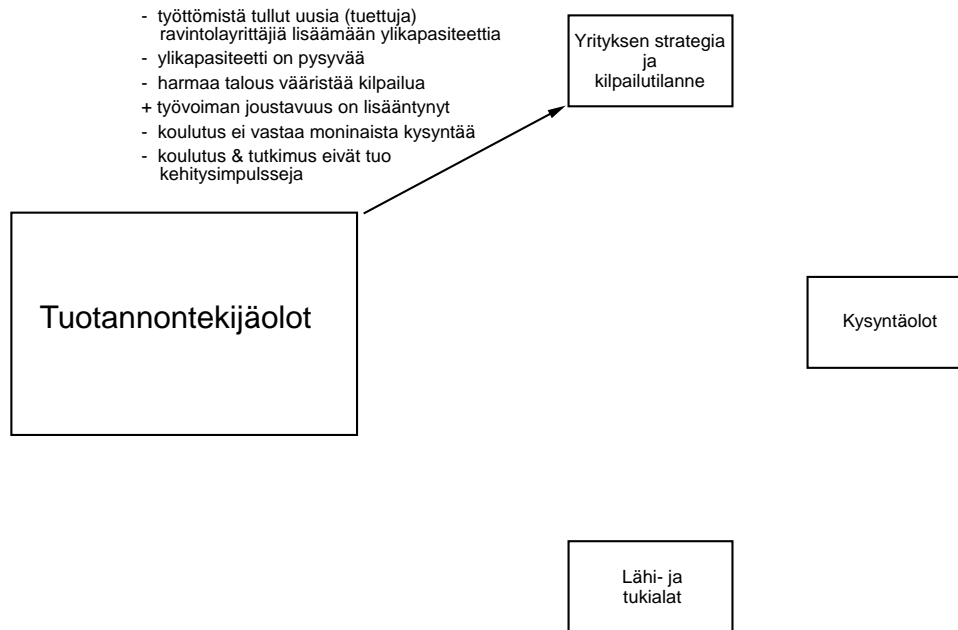
Lama-ajan suurin ongelma hotelli- ja ravintola-alalla oli kapasiteetin itse-pintainen kasvu kysynnän taantumasta huolimatta Muun muassa ravintola-alalta irtisanotut työntekijät kärjistikivät osaltaan tilannetta palaamalla vielä alalle uusina yrittäjinä osin valtion työllistämistukien turvin. Hotellikapasiteettikaan ei reagoinut merkittävästi alan kannattavuuskriisiin ja konkurssiaaltoon, sillä vallinneessa kiinteistömarkkinatilanteessa hotellitoiminnan jatkaminen alennetulla vuokralla osoittautui usein taloudellisemmaksi vaihtoehdoksi kuin sen lopettaminen.

Kannattavuusongelmat synnyttivät ennennäkemättömän piilotaloussektorin, joka väärästi kilpailua ja vaikeutti entisestään lainmukaisen yritystoiminnan edellytyksiä.

Huolimatta työsuhteiden epävarmuuden lisääntymisestä ja sen vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon *yritysten* kannalta työvoiman joustavuuden kasvu on ollut ensiarvoisen tärkeää viime vuosien kustannusher-kissä olosuhteissa.

Koulutusjärjestelmän huomattavasta kehittämisestä huolimatta sen on ollut vaikeaa vastata hotelli- ja ravintola-alan moninaisiin tarpeisiin. Työnkuva on alalla nopeasti muuttumassa yhä laaja-alaisemmaksi - osittain laman myötä kustannustietoisemman toiminnan tuloksena. Suuri osa työtehtävistä ei vaadi niinkään monivuotista koulutusta kuin sosiaalisia kykyjä ja joustavuutta. Toisaalta taas koulutus ei täytä aina erityistaitoja edellyttävien tehtävien asettamia vaatimuksia.

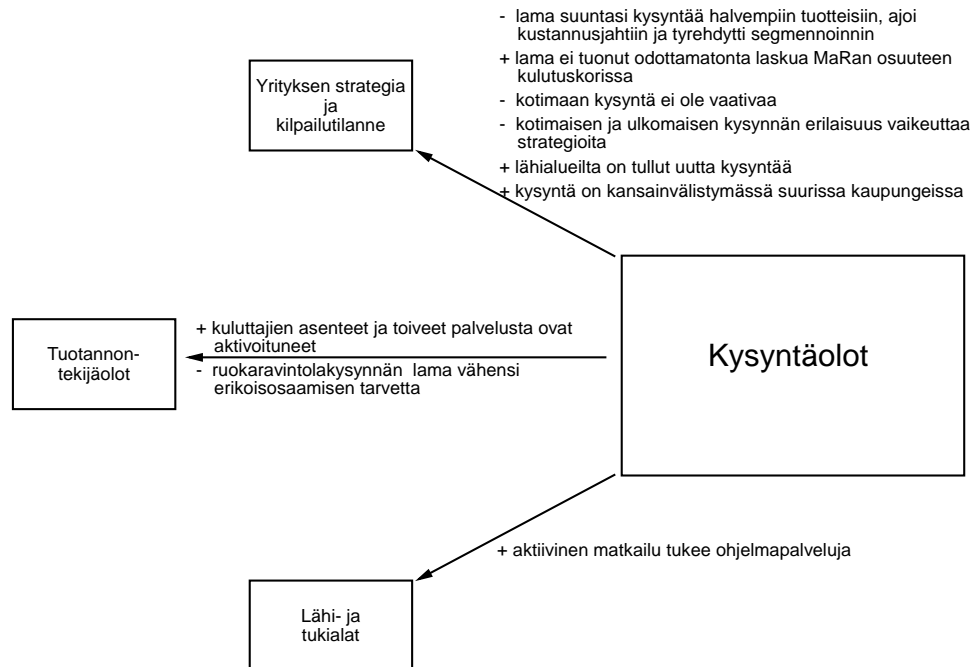
Kuvio 4.1 Tuotannontekijöiden kilpailuedut ja haitat laman aikana



Ammattitaitovaatimusten muuttuminen on tapahtunut kuitenkin nopeassa tahdissa, ja on muistettava, että koulutuksen kehittämisen vaikutukset näkyvät työntekijöissä vasta viiveellä. Olisi kenties myös mietittävä, missä määrin työnantajien tyytymättömyys kuvastaa vanhoja, iskostuneita käsitteitä koulutusta kohtaan.

Koulutus- ja tutkimusjärjestelmästä ei ole juuri tullut impulsseja uusien ratkaisujen innovoimiseksi, joita erityisesti kuluneina vuosina olisi kipeästi kaivattu. Verrattuna moneen muuhun toimialaan alan tutkimustoiminta on ollut yleisesti ottaen vähäistä painottuen lähinnä yrityskohtaisiin asiakastyytyväisyyskartoituksiin. Tutkimusten vähäisyys hotelli- ja ravintola-alalla on kuitenkin varsin yleismaailmallinen ilmiö. Toisaalta olemassa olevien tutkimusten hyödyntäminen suomalaisyrityksissä on heikkoa.

Kuvio 4.2 Kysyntäolojen kilpailuedut ja haitat laman aikana



Kysyntäolot

Lamanaikainen laskeva kysyntä vahvisti osaltaan jo kapasiteetin kasvusta aiheutunutta kannattavuuskriisiä. Hintatietoinen kysyntä ohjasi tarjontaa halvempiin tuotteisiin, mikä näkyi alan yritysprofiilissa: uudet keskiolutpaikat valtasivat liiketilaa 1980-luvun lopun perinteisiltä ravintoloilta. Differointiin ja segmentointiin ei ollut enää mahdollisuuksia, vaan kannattavuuden elvyttämisen toivossa kustannustekijät leikattiin yrityksissä minimiin, kilpailtiin hinnalla ja yritettiin haalia mahdollisimman paljon kassavirtaa. Tuotevariaatioiden rajat hämärtyivät, ja alhainen hinta oli huomionarvoisin myyntikriteeri. Huomionarvoista on kuitenkin, että kysynnän lasku oli vain seurausta säästämisen kasvusta eikä kulutuksen rakenteellisesta siirtymisestä tyystin muihin tuotteisiin.

Yleisempi hotelli- ja ravintolapalveluiden kysyntäoloihin liittyvä tekijä on kulutuskysynnän laatu, joka Suomessa ei ole vaativaa. Syyt juontuvat pitkälti suomalaisesta tapakulttuurista ja alan historiasta. Ravintolaruokailu

on sosiaalisena tapahtumana vielä varsin vähäistä erityisesti kaupunkien ulkopuolella, ja tapakulttuuri muuttuu hyvin hitaasti.

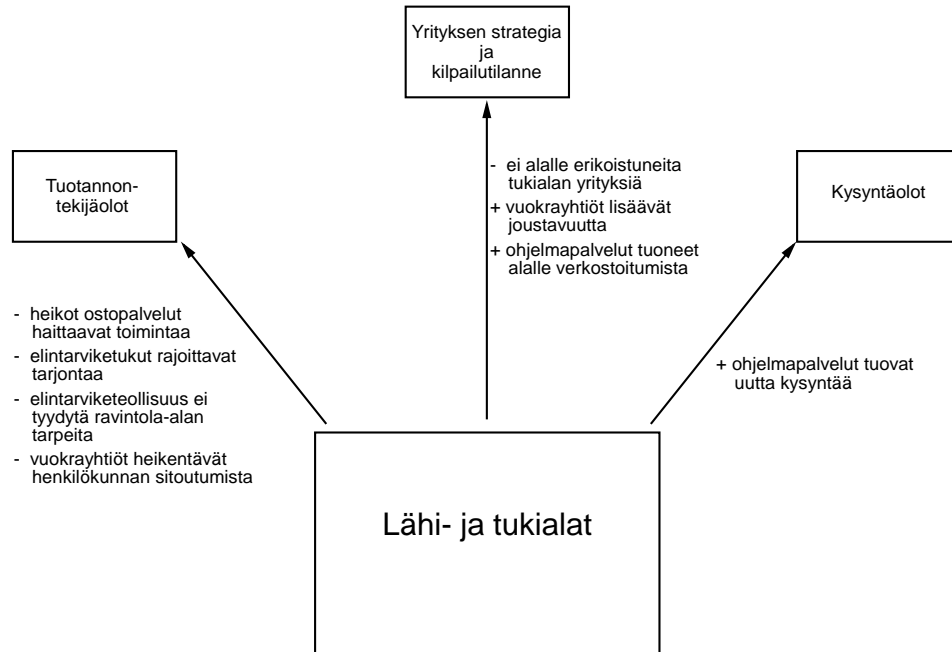
Matkailusektorilla kotimaisen kysynnän vähäinen vaativuus ja kahden erilaisen kuluttajasegmentin palveleminen on osoittautunut haasteeksi. Suomalaisen matkailutuotteiden ulkomaalainen kuluttajasegmentti koostuu keskimääräistä koulutetummista ja hyvätuloisemmista turisteista, joilla näin ollen on myös suomalaisista eroavia odotuksia, toiveita ja tottumuksia palvelutuotteiden suhteen. Kotimaisille kuluttajille mitoitettut tuotteet ja palvelut eivät näin välttämättä täytä ulkomaisten matkailijoiden odotuksia. Erityisesti vaativan kannustematkailun tarpeet ovat osoittautuneet haasteellisiksi.

Elpyvän talouden ja ihmisten liikkuvuuden myötä kotimaisten kuluttajien asenteet ja odotukset palvelusta ovat kuitenkin aktivoitumassa eritoten kaupungeissa. Ravintolapalveluiden kulutus on lisääntyvässä määrin tulossa osaksi sosiaalista kanssakäymistä.

Ravintolakysynnän lama vähensi työntekijöiden teknisen erikoisosaamisen kysyntää. Hierarkiat ja tiukka työtehtävien erottelu väistyivät monitaitoisuuden ja joustavuuden vaatimusten kasvaessa. Nyt kuluttajatyytyväisyyttä korostava kulutuskulttuuri muokkaa jälleen osaltaan työntekijöiden ammattitaitovaatimuksia: sosiaalisten taitojen ja asiakaslähtöisyyden merkitys korostuu.

Siinä määrin kuin hotelli- ja ravintolapalveluiden kysyntä liittyy matkailuun, "aktivoitunut" matkailu tukee ohjelmapalvelusektorin - sekä laajemmin nähtynä muunkin tapahtuma- ja kulttuuritarjonnan kehittymistä. Ohjelmallinen matkailu ei tunnetusti rajoitu vain lomailuun vaan liittyy myös yritysten henkilöstön motivointiin ja kongressimatkailuun.

Kuvio 4.3 Lähi- ja tukialojen kilpailuedut ja haitat laman aikana



Lähi- ja tukialat

Hotelli- ja ravintola-alan suhteet hankkija-aloihin ovat useimmiten tyypillisiä ostaja-hankkijasuhteita, jossa hankkija kilpailutetaan määräajoin, eikä yhteistyötä hankkijan kanssa ostopalvelun tai tuotantopanoksen kehittämiseksi yleensä ole. Hotelli- ja ravintolapalveluiden tuotantoprosessien ulkoistaminen tähtää lähinnä kustannustehokkuuden parantamiseen. Tukialoille ei ole syntynyt hotelli- ja ravintola-alaan erikoistuneita hankkijayrityksiä, vaan ala edustaa tukialoilleen pientä ja pirstoutunutta asiakassegmenttiä, joka rinnastetaan muihin suurkeittäisiin tai laitoksiin.

Suhteet siivous,- pesula- ja kiinteistöpalveluiden tuottajiin noudattavat tyypillisesti yllä kuvattua mallia. Hinta on tärkein sopimuskumppanin määrittelevä kriteeri, mikä on johtanut palvelutuotannossa kireään hintakilpailuun ja tehnyt hotelli- ja ravintola-alan jopa epähoukuttelevaksi palveluntarjoajille. Hotelli- ja ravintolayritykset eivät ole täysin tyytyväisiä ostopalveluiden tasoon. Sopimustoimittajan vaihtuvuus on suurta eikä luottamuksellista, yhteiseen kehitystyöhön panostavaa suhdetta pääse syntymään. Kuitenkin viime aikoina alan yritykset ovat alkaneet yhä useam-

min tiedostaa sitoutuvamman yhteistyön mahdollisuudet, ja havaittavissa on ollut aloitteita yhteistyön kehittämiseksi.

Elintarviketukku- ja markkinoiden keskittyneisyys heikentää ravintoloiden neuvotteluvoimaa niin tuotevalikoimien kuin toimitusehtojen suhteen. Tukkujen kustannustehokkuuteen tähtäävät tuotevalikoimat rajoittavat ravintoloiden tarjontaa. Logistiikkaedut ja vuosialennukset sitovat ravintolat kuitenkin tukkujen asiakkaiksi.

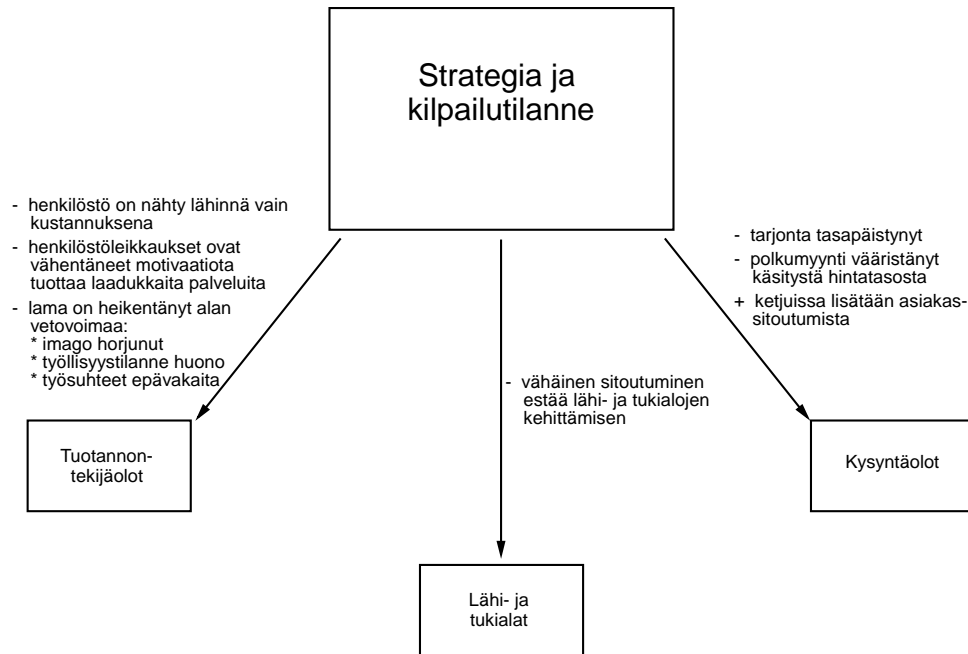
Ruuanvalmistusprosessien rationalisoinnin myötä teollisesti käsiteltyjen raaka-aineiden ja puolivalmisteiden tarve on lisääntynyt nopeasti ravintoloissa. Elintarviketeollisuus keskittyy tällä hetkellä kuitenkin laitoskeittöiden tarpeita palvelevien, suuria kuluttajamassoja tyydyttävien makuratkaisujen valmistukseen. Tarjolla olevat valmisteet eivät täytä nykyisellään ruokaravintoloiden vaatimuksia laadun ja valikoiman suhteen. Puuttuvaa tuotantoa onkin ryhdytty korvaamaan tuontivalmisteilla. Voidakseen vaikuttaa suurteollisuuden tuotekehittelyyn olisi ravintolan voitava taata tuotteelle riittävän suuri menekki. Ruokaravintolasektori edustaa kuitenkin suurteollisuudelle suhteellisen pientä segmenttiä, jonka erityisvaatimukseen ei ole tarvittavassa määrin mahdollisuuksia vastata.

Henkilöstövuokrausyhtiöt ovat lisänneet oikea-aikaisen työvoiman käytön mahdollisuutta, mikä on vallinneessa taloudellisessa tilanteessa ollut tärkeä kustannuksia keventävä tekijä. Vuokrayhtiöiden roolia ovat kuitenkin heikentäneet työntekijämaksuihin liittyneet riittävyys. Vuokratyöntekijöiden kouluttaminen ja sitouttaminen yrityskulttuuriin on lisäksi koettu vaikeaksi ja resursseja sitovaksi, mikä on rajoittanut palvelun käyttöä.

Matkailun tuotteistaminen erilaisten ohjelmapalveluiden, tapahtumien ja nähtävyyksien ympärille on merkittävästi lisännyt koko matkailuelinkeinon näkyvyyttä ja vetovoimaa. Tuotteistaminen onkin synnyttänyt monia paikallisia palvelukomponenttien tarjoajien verkostoja. Verkostoituminen painottuu yhteisten markkinointi- ja jakelukanavien hyödyntämiseen.

Kun aktivoitunut matkailukysyntä tukee ohjelmapalveluiden kehittymistä, niin uudet ja innovatiiviset ohjelmapalvelut puolestaan synnyttävät itselleen uutta kysyntää hotelli- ja ravintola-asiakkaiden piirissä, eli vaikutussuhde on kaksisuuntainen ja itseään vahvistava.

Kuvio 4.4 Strategian ja kilpailutilanteen kilpailuedut ja haitat laman aikana



Strategia ja kilpailutilanne

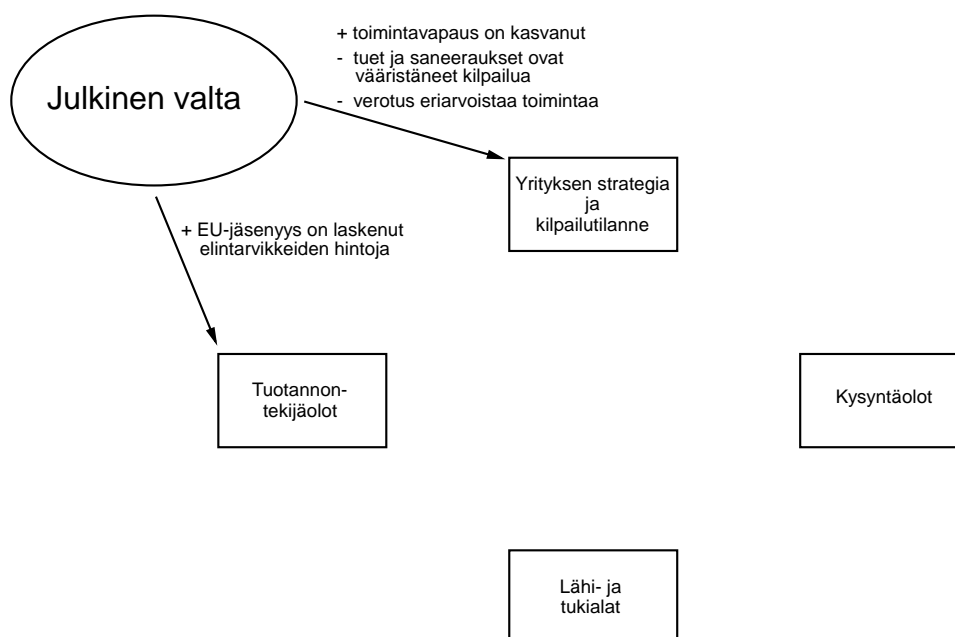
Hotelli- ja ravintolayritysten ajaututtua kannattavuuskriisiin tuotantokustannusten leikkaaminen kohdistui voimallisesti henkilöstöön. Henkilöstön kehittämisestä pitäydettiin lähes kokonaan. Työsuhteen epävarmuus, työllisten työmäärän kasvaminen sekä alan imagon horjuminen ovat varmasti heikentäneet työntekijöiden motivaatiota tuottaa laadukkaita palveluita.

Hotelli- ja ravintolayritysten heikko sitoutuminen ja kokonaisajattelun puute ovat osaltaan estäneet tukialasuhteiden kehittämisen. Tiukka hintakilpailutus ei ole motivoinut tukialoja palveluiden kehittämiseen. Ala on koettu liian tuottamattomaksi synnyttääkseen alalle erikoistuneita hankkijayrityksiä.

Kannattavuuden voimakas heikkeneminen nosti kustannustehokkuuden keskeisimmäksi strategioita ohjaavaksi tavoitteeksi, mikä on kuvastunut nopeasti tuotteiden ja palvelun tasossa sekä variaation kaventumisessa. Tiukka hintakilpailu on vääristänyt kuluttajien käsitystä terveestä hintatasosta erityisesti hotelliyöpymisissä ja lounasruokailussa.

Hotelli- ja ravintolaketjut ovat omaksuneet asiakassitouttamisen menetelmät markkinointistrategioihinsa. Merkkituotteistamisen ja varausjärjestelmien merkitys on kasvamassa suureksi, ja yksittäisen hotelliyrityksen voi olla entistä vaikeampaa jättäytyä minkäänlaisen ketjun ulkopuolelle.

Kuvio 4.5 Julkisen vallan merkitys kilpailuetuihin ja haittoihin laman aikana



Julkisen valta

Julkisen vallan osa on perinteisesti ollut hyvin näkyvä hotelli- ja ravintola-alan toimintaedellytysten muokkaajana. Erityisesti alkoholilainsäädännön sosiaali- ja veropoliittiset tavoitteet ovat keskeisesti rajanneet ravintoloiden toimintavapautta. Säännöstely on kuitenkin tasaisesti keventynyt viime vuosikymmenen aikana, osittain EU-jäsenyyden vauhdittamana.

Alan työllisyyden heiketessä vuosikymmenen alussa erilaiset työllistämiseen tähtäävät tuet kärjistyivät alan kannattavuuskriisiä. Samansuuntainen vaikutus on ollut myös yleishyödyllisille tahoille myönnettyillä toimiluvilla, jotka ovat vaikeuttaneet markkinaehtoisen yrittämisen edellytyksiä.

Alalla on kuitenkin koettu uhkana mahdollinen koko EU:n tasolla tapahtuva sääntelyn lisääntyminen. Ongelma on kuitenkin hyvin kaksijakoinen, varsinkin kun ravitsemistoiminta soveltuu luontevasti yleishyödyllisten järjestöjen ja yksityishenkilöidenkin oheistoiminnaksi, ja kansalaisia on muutenkin laajasti kannustettu omatoimiseen aktiivisuuteen. Lisäksi alan oppilaitosten harjoittama majoitus- ja ravitsemistoiminta tarjoaa opiskelijoille puitteet käytännön harjoitteluun.

Matkailualalla noudatettavat useat eri verokannat ovat eri liiketoimintoja eriarvoistavia ja saattavat kannustaa jopa veronkiertoon tähtääviin järjestelyihin. Lamavuosiin ajoittuneet arvonlisäveron sekä työvoimamaksujen nousut pahensivat osaltaan alan kysyntä- ja työllisyystilannetta. Yritysten kustannuspaineita ei ole täysimääräisesti voitu purkaa hintoihin, mikä on puolestaan näkynyt sekä kannattavuudessa että tuote- ja palvelutarjonnassa.

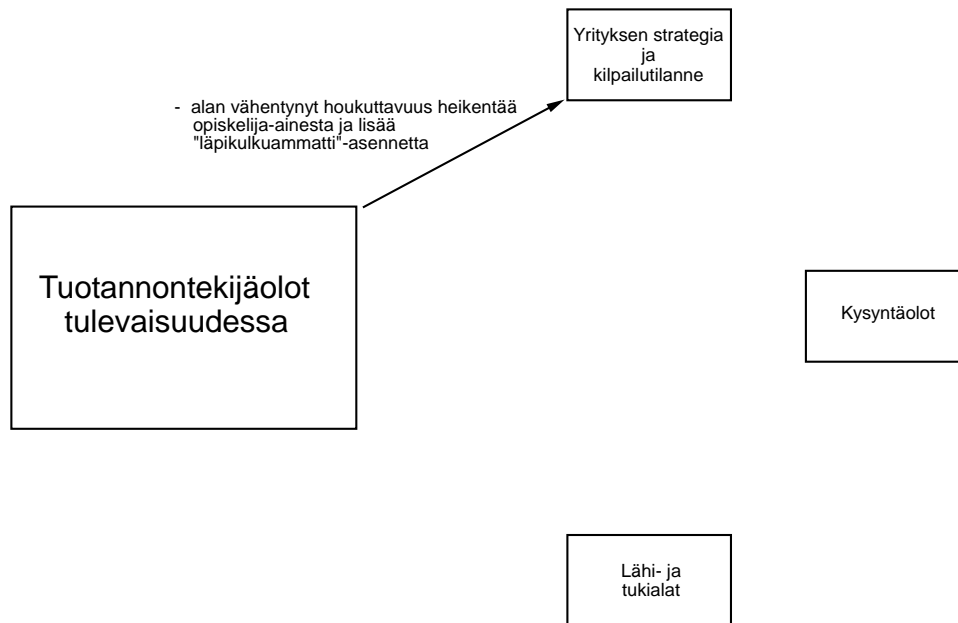
EU-jäsenyys on parantanut ravintola-alan kilpailukykyä laskemalla elintarvikkeiden hintoja ja helpottamalla saatavuutta. Alkoholitukku monopolin purkaminen on laajentanut myös alkoholijuomien valikoimaa ja mahdollistanut ravintoloiden oman maahantuonnin ja ostot tukkuhinnoilla.

4.2 Kilpailuetu huomenna

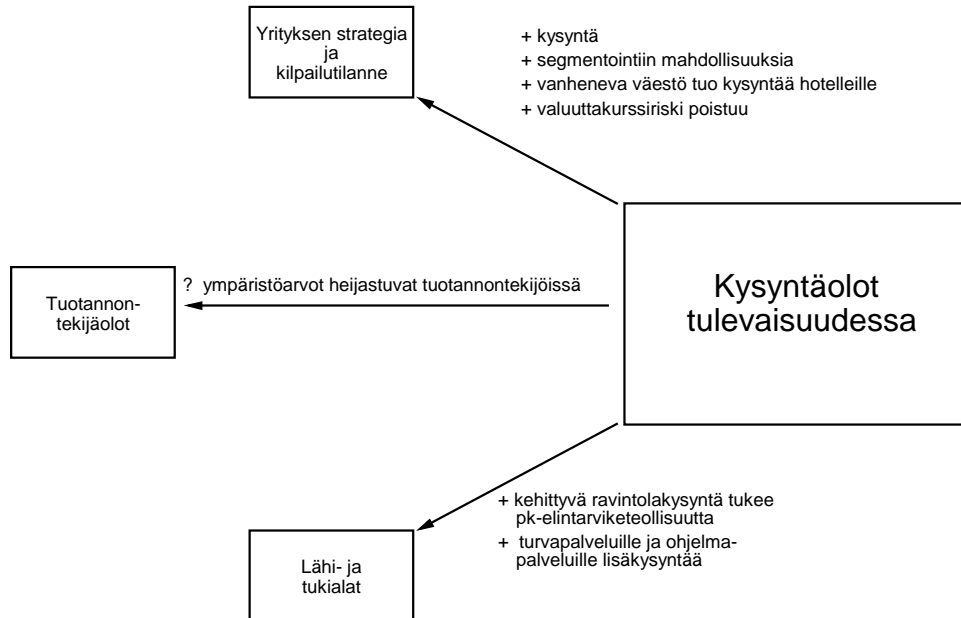
Tuotannontekijäolot

Hotelli- ja ravintola-alan koulutus on jo pitkään ollut hyvin suosittua. Kuitenkin viime vuosien ongelmat saattavat vaarantaa alan houkuttavuutta kyvykkään ja motivoituneen opiskelijapotentiaalin silmissä. Työsuhteiden epävarmuus ja määräaikaisuus saattaa lisätä "läpikulkuammatti"-asennetta, mikä vähentäisi alalle sitoutumista ja siten heikentäisi alan kilpailukykyä. Myös nuorten työttömyysavustuksen edellytyksenä oleva kouluttautumisvelvoite saattaa lisätä epämotivoituneen oppilasaineksen haikutumista alan oppilaitoksiin.

Kuvio 4.6 Tuotannontekijöiden kilpailuedut ja haitat huomenna



Kuvio 4.7 Kysyntäolojen kilpailuedut ja haitat huomenna



Kysyntäolot

Tämän hetkistä kilpailuetekijöiden tilannetta ja niiden kehitystä hallitsee edelleen laman heikentämä kysyntä. Tulevaisuuden vuorovaikutussuhteiden järjestelmä saa vastaavasti lähtösäyksensä elpyvästä kysynnästä. Kuluttajien taloudellisen varmuuden kohentuessa hinnan merkitys valintakriteerinä heikkenee muiden ominaisuuksien noustessa etualalle. Kuluttajat ovat yhä valmiimpia maksamaan palvelusta ja tuotevariaatiosta.

Hotelli- ja ravintolapalveluiden kysyntä elpyy ostovoiman kasvun mukana. Kuluttajien rahankäytön kasvu tuo odotettua lisäkysyntää, mutta eväitä erityisen nopeaan kasvuun ei hotelli- ja ravintola-alalla ole.¹ Ensinnäkään odotettavissa ei ole majoitus- ja ravitsemismenojen kulutusosuuden erityistä kasvua. Osuus palaa vähitellen lamaa edeltävälle tasolle. Ei ole

¹ Hotelli- ja ravintolapalveluiden kysyntä on hyvinä ja huonoina aikoina seurannut tiukasti kuluttajien rahankäyttöä: kokonaismenojen nousu tai lasku prosentilla on merkinnyt hotelli- ja ravintolapalvelujen menojen muutosta noin 1.7 prosentilla.

myöskään syytä olettaa ulkomaisten matkailijoiden osuuden kaikista matkailijoista olennaisesti kasvavan - ulkomaisten noin viidenneksen osuus on ollut kahtena viime vuonna laskusuunnassa. Hotelli- ja ravintola-alan nousu voi myös näkyä kustannuspaineiden purkautumisena kuluttajahintoihin, mikä aluksi osaltaan jarruttaa kysynnän kehittymistä.

Väestön ikääntyminen muuttaa kuluttajakunnan rakennetta, mikä asettaa uudenlaisia haasteita ja mahdollisuuksia alan yritysstrategioille. Erityisesti ikääntyminen lisää hotellipalveluiden kysyntää.

Mahdollisen EMU-jäsenyyden myötä matkailualan epävarmuus valuuttakurssiriskin suhteen häviää.

Ympäristönsuojelutoimet alan yrityksissä eivät itsessään lisää alan kilpailukykyä, vaan ne ovat lähinnä vastaus kuluttajien vaatimuksiin. Samat toimet ovat käynnissä kaikkialla. Ympäristöä säästävä toiminta voi kuitenkin usein vähentää kustannuksia.

Elpyvä ja kansainvälistyvä ravintolakysyntä luo uusia mahdollisuuksia pk-elintarviketeollisuudelle. Mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää toimialojen välistä tarpeiden ja mahdollisuuksien määrittelyä.

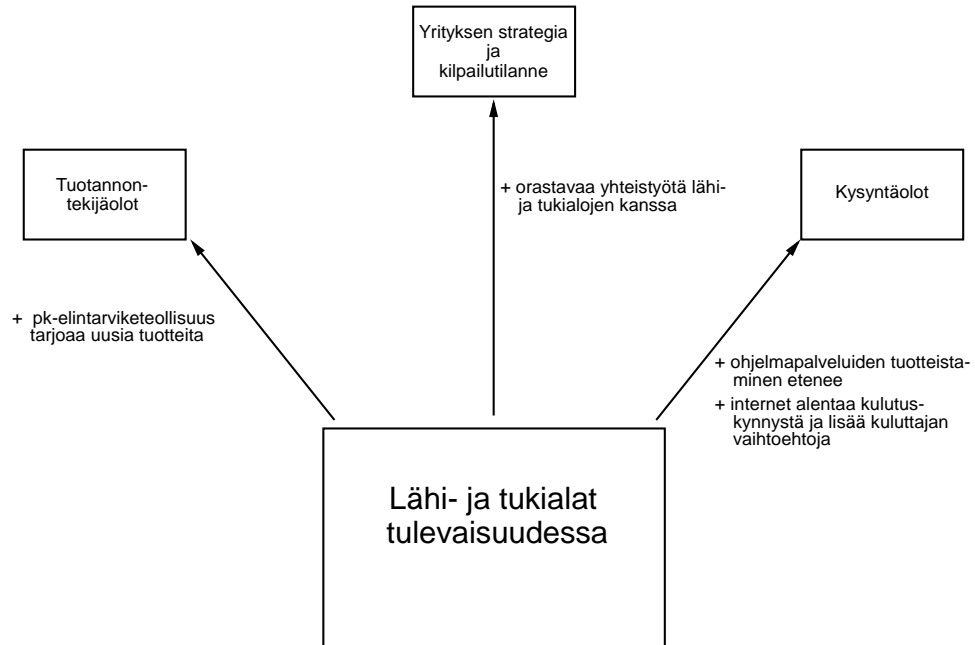
Turvallisuuden merkitys kasvaa kysyntätekijänä myös Suomessa. Erityisesti turvallisen kongressimaan imago edellyttää mittavampaa ja kenties nykyistä laajempaa yhteistyötä majoittajien ja turvallisuusliikkeiden välillä.

Lähi- ja tukialat

Laman vauhdittama ravintolakeittiöiden toimintatapojen järjeistäminen lisää elintarvikekomponenttien käyttöä. Pk-elintarviketeollisuudella on mahdollisuus kehittyä ravintoloiden elintarvikepanostarpeisiin erikoistuvaksi tukialaksi. Ruokaravintoloiden vaatimukset täyttävät valmisteet lisääisivät monella tapaa yritysten kilpailukykyä. Ravintolaruokailun rohkaiseminen Suomessa edellyttää myös kustannustehokkaita mutta laadukkaita tuotteita.

Hotelli- ja ravintola-alan yrityksissä on jossian määrin alettu huomata yhteistyön hyödyntämättömät mahdollisuudet lähi- ja tukialojen yritysten kanssa. Voidakseen parantaa ostopalveluiden heikkoa tasoa majoittajien ja ravintoloiden on sitouduttava palvelutuotteiden kehittämiseen yhdessä toimittajan kanssa ja nähtävä ne tärkeänä osana omaa palvelutuotantoa.

Kuvio 4.8 Lähi- ja tukialojen kilpailuedut ja haitat huomenna



Ohjelmajpalveluiden kehittämisessä nähdään lähes rajattomat mahdollisuudet. Vetovoimaisen Matkailu-Suomen tulevaisuus on pitkälti yrittäjien innovatiivisuuden ja kilpailukyvyn varassa.

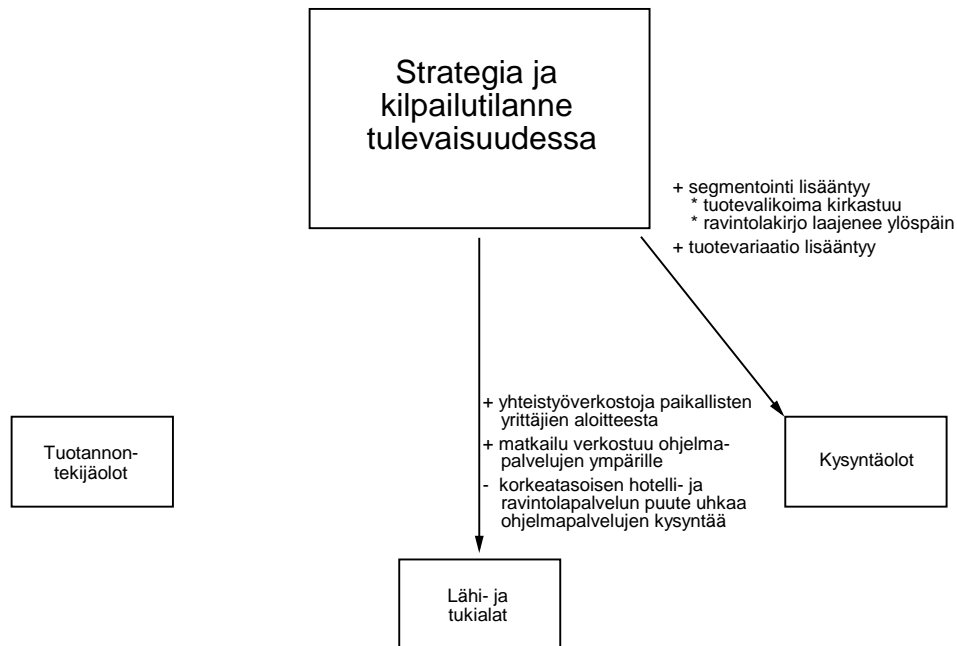
Internetin käytön yleistymisen avaa hotelleille ja ravintoloillekin uuden suoran kontaktipinnan kuluttajakuntaan. Oikea-aikaisen tiedon saanti asettaa uudet ja vanhat yrittäjät "samalle viivalle" ja helpottaa vertailua ja suunnittelua. Matkailutuotteiden siirtyminen yleiseen tietoverkkoon muuttaa matkailutoimistojen tehtävän enemmän konsultoivaksi kuin välittäväksi.

Strategia ja kilpailutilanne

Hotelli- ja ravintolaprofiili terävöityy, mikä näkyy niin tuotevariaation ylöspäin laajentumisena kuin yrityskohtaisen tarjonnan selkiytymisenä. Toisin sanoen yritykset uskaltavat selkiyttää segmentointistrategioitaan, ja segmentoinnista ja merkkituotteistamisesta tulee jopa menestymisen edellytys. Ketjujen tuotemerkkien ja varausjärjestelmien ulkopuolelle jäämi-

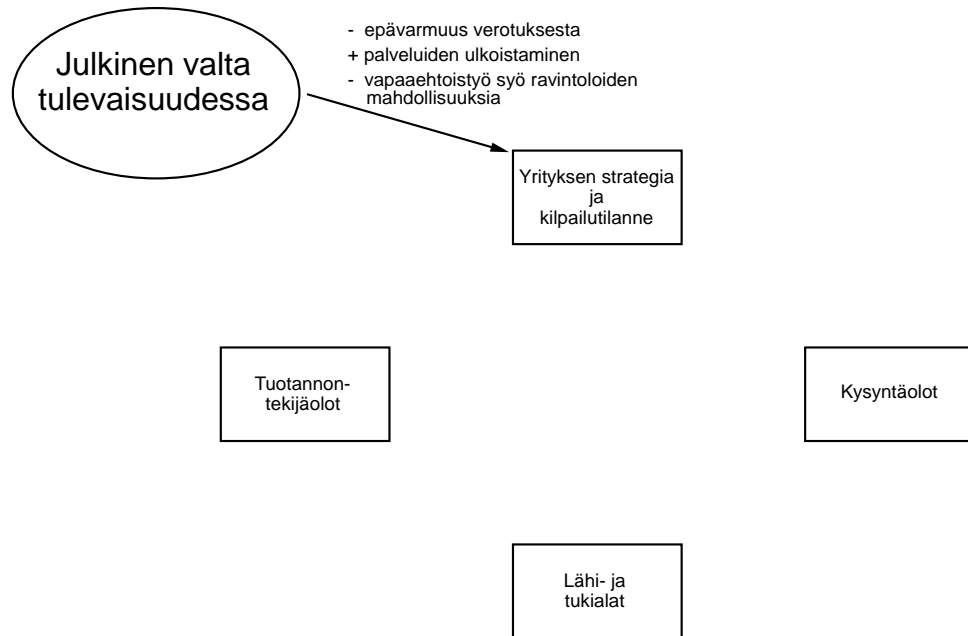
nen tulee vaikeuttamaan enenevässä määrin kannattavaa liiketoimintaa. Tuotedifferointi tulee entistä tärkeämmäksi myös yhteiskunnan eriarvoistumisen lisääntyessä.

Kuvio 4.9 Strategian ja kilpailutilanteen kilpailuedut ja haitat huomenna



Erityisesti markkinoinnillisen yhteistyön arvoa tuotteistamisen ja näyttävyyden lisäämisen välineenä hyödynnetään yhä enemmän paikallisten yrittäjien aloitteesta. Erilaiset teemat, tempaukset ja säännöllisin väliajoin toistuvat tapahtumat tai pitkäjänteisemmin rakennettu paikallisalueen tuotteistaminen kuuluvat verkostoituvien yrittäjien markkinointistrategian välineistöön. Matkailun tuotteistamisessa pätee kuitenkin vanha totuus, että tuote on yhtä vahva kuin sen heikoin komponentti. Hotelli- ja ravintola-alan tuotteiden on pysyttävä ohjelmapalveluiden kehityksen vauhdissa.

Kuvio 4.10 Julkisen vallan merkitys kilpailuetuihin ja haittoihin huomenna



Julkinen valta

Epävarmuus moninaisten hotelli- ja ravintola-alaan vaikuttavien rajoitusten ja verotuksen tulevaisuudesta vaikeuttavat yritysten strategiasuunnittelua. Julkisten ravitsemispalveluiden hankinnalle ostopalveluina ei ole muodollista estettä, joten muutamien pioneerikokeilujen jälkeen julkisella sektorilla voidaan odottaa ilmenevän lisääntyvää halukkuutta keventää velvotteitaan ja siirtää ravitsemistoimintaansa alan yrittäjien käsiin.

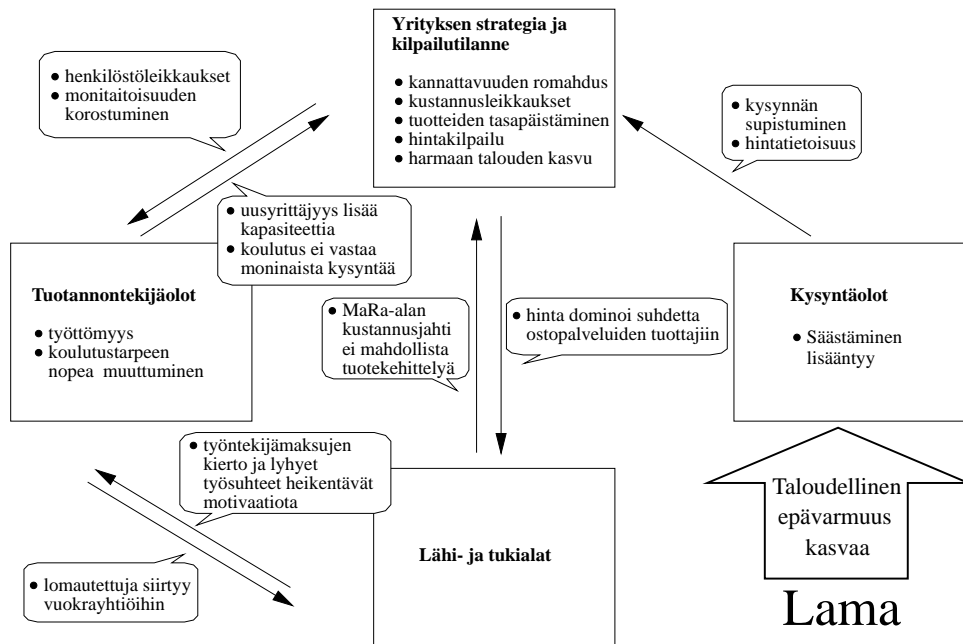
Yleishyödyllisten järjestöjen rohkaisemiseen yhteiskunnan “kolmantena” työllistävänä sektorina julkisen ja yksityisen rinnalla on saanut laajaa ja arvovaltaistakin kannatusta. Vapaaehtoistyön tai kansalaispalkalla kustannetun toiminnan vaikutukset markkinaehtoiseen yrittämiseen on huolellisesti tutkittava, jotta vältetään työllistämisen “neutraliteettiongelmalta”. Eriarvoiselta kustannuspohjalta toimivien yrittäjien mahdollisuuksia kannattavaan liiketoimintaan ei pidä asettaa uhanalaisiksi.

4.3 Hotelli- ja ravintola-ala kohti uutta vuosituhatta

Hotelli- ja ravintola-alan lama 1990-luvun alkupuolella oli syvä. Saman-aikainen kysynnän kato ja kapasiteetin kasvu söivät kannattavuutta ja johtivat kilpailukyvyyn rapautumiseen. Alalle pesiytyi harmaata liiketoimintaa ja epätervettä kilpailua. Laman pitkä varjo heikentää hotelli- ja ravintola-alan toipumista vielä jonkin aikaa.

Lama kohteli alaa osin myös lievästi. Hotelli- ja ravintolapalveluiden kulutus väheni laman aikana samoilla mekanismeilla kun se nyt talouden elpymässä kasvaa. Lama ei sinänsä kohdistunut poikkeuksellisen ankarasti hotelli- ja ravintolapalveluihin - yllättävää lamassa oli ennemminkin kuluttajien voimakas säästämispäätös. Säästäminen siis vähensi kuluttajien menoja, jolloin menojen muutoksiin herkästi reagoiva hotelli- ja ravintolapalvelujen kysyntä väheni nopeasti.

Kuvio 4.11 Laman varjo hotelli- ja ravintola-alan timantissa: seurausten dynamiikkaa



Laman seurauksista toipuminen kestää kuitenkin kauemmin kuin pelkkä kysynnän elpyminen antaisi olettaa. Lamasta seurannut kysynnän pudotus ja yhtäaikainen sinnikäs kapasiteetin kasvu johtivat itseään vahvistavaan negatiiviseen kehityskierteeseen. Kannattavuuden romahdus heijastui voimallisesti strategioihin: segmentointiin ei ollut varaa, ja hinta nousi tärkeimmäksi kilpailutekijäksi. Kustannusjahti esti sitoutumisen lähi- ja tukialojen kehittämiseen. Alan heikentynyt arvostus vähensi työntekijöiden motivaatiota tuottaa laadukkaita palveluita. Harmaa talous alkoi näkyä, kasvaa ja heikentää lakia noudattavan liiketoiminnan edellytyksiä.

Hotelli- ja ravintola-alan kilpailuetujen koheneminen on jo alkanut

Talouden elpymisen myötä piristynyt kysyntä kääntää vähitellen kilpailukykyyn kehityksen suunnan. Tätä muutosta edistävät talouskurimuksessa tarkistetut toimintatavat sekä orastavat tuotekehittelyyn tähtäävät yhteistyökennät lähi- ja tukialojen kanssa. Matkailun ympärille on jo paikallisten yrittäjien aloitteesta syntynyt onnistuneita verkostoja. Kytkenät esimerkiksi ohjelmajärjestelmien vahvistavat kilpailuetuja, ja yhteistyö siivous- ja kiinteistöhuoltoalueluiden kanssa orastaa. Työnjaon mahdollisuudet pienimuotoisen elintarviketeollisuuden kanssa ovat vielä pitkälti hyödyntämättä.

Alkanutta kilpailuetujen vahvistumista olisi mahdollista vielä vauhdittaa.

Harmaan talouden kitkeminen on jo käynnissä, eikä sen merkitystä voi liikaa korostaa. Sekavan ja osin epäoikeudenmukaisen verojärjestelmän haitat ovat hyvin tiedossa, mutta tilanne ei ole vielä johtanut muutoksiin. Esimerkiksi alkoholin tuontirajoitusten väljeneminen edellyttää kotimaisen alkoholiverojen alentamista, joka puolestaan tulee lisäämään anniskelukäytäntää.

Työllisyysongelmien osaratkaisuksi tarjotun 'talouden kolmannen sektorin' (vapaaehtoistyö, seurat ym.) haitat olisi tuotava vahvasti esiin. Muuten eriarvoisella kustannuspohjalla toimivat kilpailijat murentavat aidon yrittäjätoiminnan edellytyksiä.

Pk-elintarviketeollisuudella on mahdollisuuksia kehittyä ravintola-alan hovihankkijaksi. Tämä edellyttää molempien osapuolten tarpeiden tunte-
musta ja tuotteiden pääsyä elintarviketukkujen jakeluun.

Internet on otettava vakavasti. Se antaa yrityksille nopean ja suoran yhteyden kuluttajiin, joiden valinnanmahdollisuuden näin kasvavat ja kulutuskynnys alenee.

Hotelli- ja ravintola-alan arvostuksesta kuluttajien ja nuorison silmissä on huolehdittava. Arvostus aktivoi kysyntää ja kehittää kilpailuetuja. Se on myös välttämätöntä sopivan oppilasaineksen saamiseksi alan koulutukseen. Alan yleinen arvostus vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon tuottaa laadukkaita palveluita. Laman kolhiman henkilöstön mahdollisuutta omistautua työhönsä olisi parannettava. Uhka hotelli- ja ravintola-alalla työskentelyn liiallisesta muuttumisesta 'läpikulkuammatiksi' on otettava tosissaan.

5. LÄHDELUETTELO

Helsinki- -Tallinna, Kaupunkien välinen vuorovaikutus matkustajaliikenteen kuvaamana. (1996) - Sampo Ruoppila (toim.), Helsingin kaupungin tietokeskuksen tutkimuksia 1996:8, Helsinki.

HOT-Uutiset (2/1996). Henkilöstöravintoloiden muuttuvat markkinat.

Hotelli- ja ravintolaneuvosto ry (1995). Vuokratutkimus

Kauppalehti (23.3.93). Kylpylät suuntaavat yhteistyössä vientiin.

Kauppalehti (5.9.94). Mistä oikein on kysymys Alkon pääjohtaja Ilkka Suominen?

Kauppalehti (10.2.95). Hotelli- ja ravintola-ala pärjää vain yhteistyötä lisäämällä.

Kauppalehti (24.4.96). Arctialle terävämpi profiili.

Kauppalehti (19.8.96). Hotellien hintataso spiraalimaisessa nousussa.

KTM (1995a). Toimialaraportti: Matkailun ohjelmapalvelut. KTM Yrityspalvelut, Helsinki.

KTM (1995b). Matkailu osana ekoliiketoimintaa. KTM:n työryhmä- ja toimikuntaraportteja 11/1995.

KTM (1997). PK-Toimialabarometri - Matkailun majoitus- ja ravitsemistoiminta, Kevät 1997. KTM Yrityspalvelu, Helsinki.

Kylpylämatkailu. Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskus 1993.

Mankinen (1997). Hotelli- ja ravintola-alan kehitysnäkymät vuosina 1997-2000. Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, DP No. 586, Helsinki

Matkailusilmä (3.6.95). Rohkaisevat näkymät vientimarkkinoinnissa.

Matkailusilmä (4.9.96). Suomi Pohjoismaiden suosituin kongressimaa.

Matkailusilmä (2.5.96). Turvallisuus Suomen vahvin valtti.

Porter, Michael E. (1990) The Competitive Advantage of Nations. The Macmillan Press Ltd, New York

Rouvinen, Petri - Saranummi, Niilo - Lammi, Markku (toim.) (1995).
Terveysthuolto versoo teollisuutta - Hyvinvointiklusterin kilpailukyky.
Elinkeinoelämän Tutkimuslaitos ETLA, Sarja B 109, Helsinki.

Rytkönen, Pekka. Näkymättömästä näkyväksi - Selvitys piilotalouden
toimialoista. Tilastokeskuksen muistio 1995:5.

Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1995a). Ravintolaruokailun tren-
ditutkimus Syys-lokakuu 1995.

Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1995b) Työsuhderuokailun käyttö
Elokuu 1995

Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1995c) Hotellitutkimus ammatik-
seen matkustavien keskuudessa Tammi-helmikuu 1995

Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1997) Hotellitutkimus kokouksis-
sa yms. tilaisuuksissa kävijöiden keskuudessa Tammi-helmikuu 1995

Suomen Gallup Markkinatutkimus Oy (1995d) Hotellitutkimus vapaa-
ajan asiakkaiden keskuudessa.

Suomen Matkailun Kehitys Oy (1996). Suomen luonto kansainvälisenä
matkailutuotteena. Matkailun koulutus- ja tutkimuskeskuksen julkaisu
A:70, Helsinki.

Suomen Yritykset. Tilastokeskus

Visanti, Marja-Liisa (1994). Majoitus-, ravitsemis- ja puhdistuspalvelu-
alan ammattitaitoselvitys. Opetushallitus, Kehittyvä ammatillinen koulu-
tus 5/94.

Volk, Raija - Laaksonen, Kalle - Mikkola, Hennamari (1996). Säätelystä
kilpailuun - Elintarvikeklusterin kilpailukyky. Pellervon Taloudellinen
Tutkimuslaitos, Raportteja ja artikkeleita No 140, Espoo.

KIRJAN TAKAKANNEN TEKSTI:

Hotelli- ja ravintola-alan lama oli syvä. Samanaikainen kysynnän kato ja kapasiteetin kasvu söivät kannattavuutta ja johtivat kilpailukyvyn rapautumiseen. Alalle pesityi harmaata liiketoimintaa ja epätervettä kilpailua. Laman varjo heikentää hotelli- ja ravintola-alan toipumista vielä jonkin aikaa.

Hotellien ja ravintoloiden sidokset muuhun yritystoimintaan lisääntyvät. Kytkenät ohjelmapalveluihin vahvistavat kilpailuetuja, ja yhteistyö siivous- sekä kiinteistönhuoltopalveluiden kanssa orastaa. Työjaon mahdollisuudet pienimuotoisen elintarviketeollisuuden kanssa ovat vielä pitkälti hyödyntämättä. Lama on myös uudistanut asenteita ja toimintatapoja. Kaikki tämä tuo hotelli- ja ravintola-alalle uusia eväitä tulevalle vuosituhannele.

Kirja

- * tarkastelee ensimmäistä kertaa hotelli- ja ravintola-alan koko toimintakenttää.
- * hahmottaa kehittyvät kytkenät hotellien ja ravintoloiden lähi- ja tukialoille.
- * esittelee hotelli- ja ravintola-alan kilpailutekijöiden välisen dynamiikan.
- * etsii hotelli- ja ravintola-alan uusia menestymisen aineksia.

Hotelleilla ja ravintolalla on (syntymässä) paljon/runsaasti/rikkaasti/monia kytkentöjä muuhun yritystoimintaan.

Hotelleilla ja ravintoloilla on vahvoja kytkentöjä muun muassa ohjelmapalveluihin ja liikenteeseen.

Elintarviketeollisuuden monet mahdollisuudet ovat vielä pitkälti käyttämättä.

Mistä hotelli- ja ravintola-ala löytää eväitä

Mitä lääkkeitä on olemassa tulevaa vuosituhatta varten.

Hotellit ja ravintolat ovat merkittävä kotimainen työllistäjä.