LIIKEIDEAN TARKASTELUA KIL-PAILIJA-ANALYYSIN JA ASIAKAS-KYSELYN AVULLA

Kustaa III Bar & Kitchen

Johanna Kantojärvi

Opinnäytetyö
Toukokuu 2014
Palvelujen tuottamisen ja
johtamisen koulutusohjelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

JOHANNA KANTOJÄRVI:
Liikeidean tarkastelua kilpailija-analyysin ja asiakaskyselyn avulla
Kustaa III Bar & Kitchen

Opinnäytetyö 64 sivua, joista liitteitä 4 sivua
Toukokuu 2014

Opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella Kustaa III Bar & Kitchen ravintolan liikeideaa. kilpailija-analyysin ja asiakaskyselyn avulla. Ravintolassa ei ole toteutettu kilpailija- analyysiä vuoden 2012 liikeidean päivittämisen jälkeen, joten tarve opinnäytetyölle syntyi ravintolapäällikön myötä. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada tietoa kilpailijoista ja heidän toimintatavoistaan sekä mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluihin. Kehittämisehdotuksien pohjana käytetään kilpailija- analyysiä ja asiakaskyselyä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään yrityskilpailua ja kilpailijoiden merkitystä yritykselle sekä brändin ja imagon rakentamista yritykselle. Opinnäytetyössä on myös käyty lävitse Tampereen markkinatilannetta ravintola-alan näkökulmasta.

Opinnäytetyö laadittiin kokonaisuudessaan marraskuun 2013 ja toukokuun 2014 välisenä aikana. Kilpailija-analyysi toteutettiin havainnoimalla valittujen yritysten toimintaa viikon aikana. Toisena työssä toteutettiin asiakaskysely Kustaa III:n liiketiloissa. Asiakaskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa Kustaa III:n asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluihin ja saada asiakkailta ehdotuksia kehittää ravintolan toimintaa. Asiakaskysely toteutettiin yhden viikon aikana. Asiakaskyselyn vastauksista hyödynnettiin 122 vastaajan palautteet, joissa on mukana ravintolan ja baarin asiakaskyselyt. Työn tutkimuksellisesta osiosta saatiin kehittämisehdotuksia Kustaa III:lle.

Opinnäytetyö sisältää liike- ja ammattisalaisuuksia, joten osa työstä on vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön.

Asiasanat: yrityskilpailu, markkina, kilpailija- analyysi, asiakaskysely

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Service Management

JOHANNA KANTOJÄRVI:
Updating the Business Idea by Using Competitor Analysis and Customer Survey Kustaa III Bar & Kitchen

Bachelor's thesis 64 pages, appendices 4 pages
May 2014

The objective of this thesis was to establish development proposals for Kustaa III Bar & Kitchen restaurant with the help of competitor analysis and customer surveys. A competitor analysis had not been carried out in the restaurant after the updating of the business idea on 2012, so the need for this thesis was found by the new restaurant manager. The intention of this thesis is to get information about competitors and their practices, and thus to obtain proposals for the development of Kustaa III Bar & Kitchen. As a result the customer flow and sales of Kustaa III Bar & Kitchen will probably increase.

The theoretical part based on discussing the significance of corporate competition and competitors for a company, as well as the importance of brand and image building for the company. The thesis also discusses the marketing and the market situation in Tampere. Suggestions for development were based on competitor analysis and customer enquiries.

Based on the investigative section proposals for the development of Kustaa III were received. The competitor analysis was carried out by observing the operation of chosen companies during one week. The customer enquiry was carried out in the premises of Kustaa III. The purpose of the customer enquiry was to survey how satisfied the customers were with the restaurant services and also to get suggestions how to develop the operation of the restaurant.

Key words: restaurant, customer, business idea, marketing, competitor, competitor analysis, competition, market area

SISÄLLYS

1 JOHDANTO ... 7
2 TYÖN ETENEMISEN HAVANNOILLISTAMINEN KUVION AVULLA ... 8
3 S-RYHMÄN RAKENNE ... 9
3.1 Päivittäistavarakauppa ... 10
3.2 Käyttötavarakauppa ... 10
3.3 Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa ... 10
3.4 Matkailu- ja ravitsemisalankauppa ... 11
3.5 Autokauppa ... 11
3.6 Maatalouskauppa ... 11
4 TOIMEKSIANTAJAN LIIKEIDEA ... 12
5 YRITYSTOIMINNAN TARKASTELUA KILPAILUN NÄKÖKULMASTA ... 13
5.1 Kilpailu ... 13
5.2 Kilpailijat ... 14
5.3 Kilpailija-analyysin tarkoitus ... 16
5.4 Aakerin malli kilpailija-analyysista ... 18
5.4.1 Koko, kasvu ja kannattavuus ... 19
5.4.2 Imago ja asemointi ... 19
5.4.3 Päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus ... 19
5.4.4 Nykyiset ja aikaisemmat strategiat ... 19
5.4.5 Organisaatio ja kulttuuri ... 20
5.4.6 Alalta lähdön esteet ... 20
5.4.7 Heikkoudet ja vahvuudet ... 20
5.4.8 Kustannusrakenne ... 20
6 MARKKINA-ALUEEN KILPAILUKEINOT ... 21
6.1 Imago ... 21
6.2 Asemointi ... 21
6.3 Brändi ... 21
6.4 Yritysbrändi ... 22
6.5 Markkinat ... 23
6.6 Ravintoloiden myynti ja Tampere ravintoloiden markkina-alueena ... 24
7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA ... 26
7.1 Benchmarking ... 26
7.2 SWOT-analyysi ... 27
7.3 Havainnointi ... 28
7.4 Kysely ... 28

8 KILPAILIJA-ANALYYSI KUSTAA III 30
9 ASIAKASKYSELY KUSTAA III 31
10 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET 32
11 POHDINTA 33
LÄHTEET 34
LIITTEET 36
Liite 1. Kilpailija-analyysin lomake 36
Liite 2. Vapaita kommentteja Kustaa III asiakaskyselyistä 37
Liite 3. Asiakaskysely 39

1 JOHDANTO

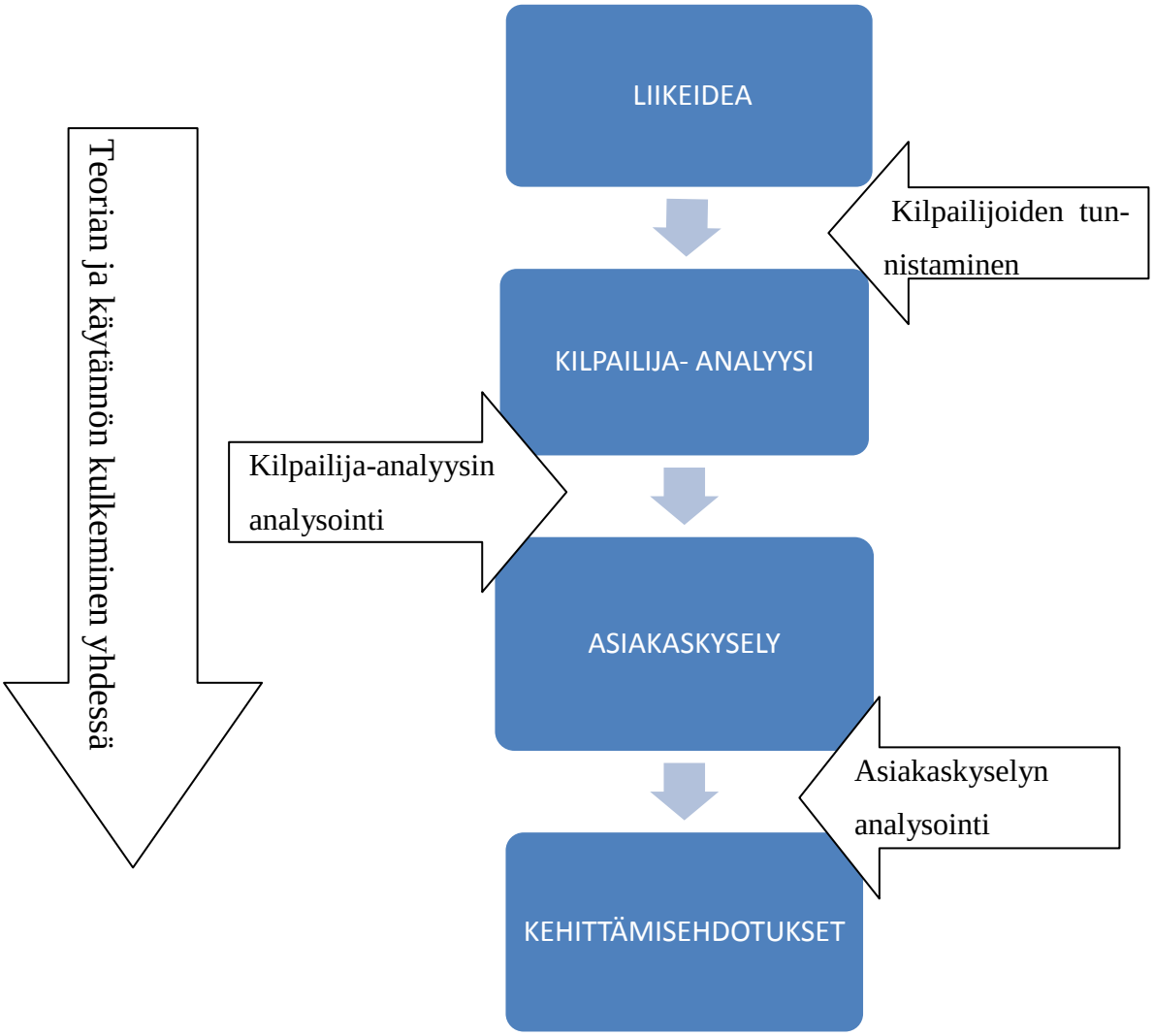
Työn aiheen sain Kustaa III:n ravintolapäälliköltä. Koen mielekkääksi tehdä opinnäytetyön Kustaaseen, koska Kustaa III:n liikeideasta minulla ei ole tarkkaa kokonaiskuvaa. Työn tavoitteena on saada selvyyttä millainen mielikuva asiakkailla on Kustaa III:sta ja ravintolan keskeisimmistä kilpailijoista. Kustaa III kuuluu Pirkanmaan Osuuskaupan omistukseen, mutta ei kuulu osuuskaupan ketjun ravintoloihin, vaan toimii omana liikeideanaan.

Työ toteutettiin soveltuvin osin Aakerin kilpailija-analyysin ja asiakaskyselyn avulla. Osallistuin kilpailijoiden havainnointiin. Kustaan muu henkilökunta avusti asiakaskyselyn toteuttamisessa. Kilpailija- analyysimalli on esitetty luvussa neljä, joka käsittelee yritystoimintaa kilpailun näkökulmasta. Lähteinä on käytetty alan kirjallisuutta ja Internetistä saatavaa materiaalia. Työn myötä asetettiin toimintaa kehittäviä ehdotuksia, joiden pohjalta laaditaan tarkempi kehittämissuunnitelma. Suunnitelman toteutumista seurataan. Työ toteutettiin, koska se oli ajankohtainen ja tarpeellinen toimeksiantajalle.

Yritysten on tärkeää saada kokonaisvaltaista tietoa alan kilpailijoista ja asiakaskunnan kokemuksista palvelun ja toiminnan laadusta. Saamansa tiedon perusteella yritykset voivat muuttaa toimintaansa oman asiakaskunnan tarpeita palvelevaksi sekä markkinoilla kilpailuedun säilyttämiseksi. Nykypäivänä yritykset kilpailevat nimenomaan asiakkaista ja kilpailun myötä yritykset kehittävät palveluitaan ja tarjoamiaan tuotteita asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Tarjoilijan ammattitaito kuten tuotetietous ja uskottavuus vaikuttavat asiakkaiden valintaan yritysten välillä.

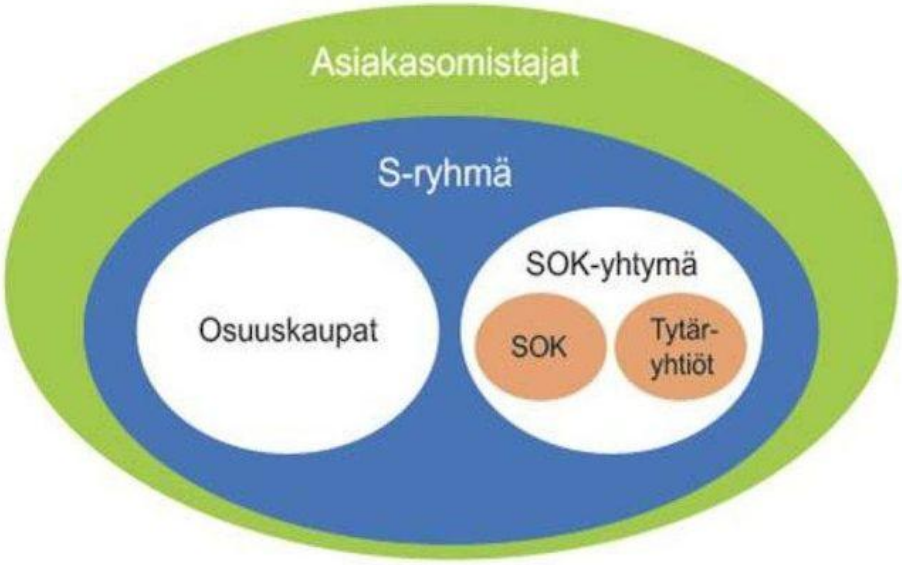
2 TYÖN ETENEMISEN HAVANNOILLISTAMINEN KUVION AVULLA

Työn etenemistä havainnollistetaan kuvion (Kuvio 1) avulla. Työ jaetaan neljään osioon: liikeidea, kilpailija- analyysi, asiakaskysely ja kehittämisehdotukset. Kuvion ensimmäisessä osiossa tarkastellaan Kustaa III: n liikeideaa ja S-ryhmän rakennetta. Toisessa osiossa tarkastellaan yritystoiminnan eri osa-alueita, tunnistetaan kilpailijat ja toteutetaan kilpailija-analyysi. Kolmannessa osiossa toteutetaan asiakaskysely ja analysoidaan tuloksia. Viimeisessä osiossa laaditaan kilpailija-analyysistä ja asiakaskyselystä saatujen tietojen perusteella kehittämisehdotuksia.



KUVIO 1: Työn eteneminen

3 S-RYHMÄN RAKENNE



KUVA 1: S-ryhmän rakenne (www.s-kanava.fi)

S-ryhmällä on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. S-ryhmä on vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jonka muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä palvelut koostuvat päivittäistavara- ja käyttötavarakaupasta, liikennemyymälä ja polttonestekaupasta, matkailu- ja ravitsemiskaupasta, auto- ja autotarvikekaupasta sekä maatalouskaupasta. S-ryhmän tuottaa palveluita ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

Koko S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta sekä niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Näiden lisäksi S-ryhmään kuulu myös 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen keskuskunta (SOK) toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. Suomen Osuuskauppa kunta (SOK) vastaa S-ryhmän strategisista ohjauksista ja ketjujen kehittämisestä. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

SOK- yhtymän muodostavat vastaavasti SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöiden lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

3.1 Päivittäistavarakauppa

Prisma-, S-market- ja Sale-ketjut sekä pääkaupunkiseudulla Alepa-ketju hoitavat päivittäistavarakauppaa. Lisäksi ABC-liikennemyymälöiden marketit myyvät päivittäistavaroita valtakunnallisesti ja ABC-Deli-yksiköt pääkaupunkiseudulla. Vuoden 2013 lopussa marketketjuihin kuului noin 900 toimipaikkaa, ABC-liikennemyymälöitä oli 106 ja ABC-Delejä 16. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

Liiketoimintaa Suomessa marketkauppojen toimipaikoissa hoitavat alueosuuskaupat, kun taas Suomen ulkopuolella toimivien Prisma-yksiköiden liiketoiminnasta huolehtivat kussakin maassa toimivat SOK:n tytäryhtiöt. Prisma-yksiköitä toimii Baltian maissa ja Pietarissa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

3.2 Käyttötavarakauppa

Käyttötavarakaupan puolta harjoittavat pääasiallisesti Prisma-, Sokos-, Emotion-, S-Rauta- ja Kodin Terra -ketjut, joiden lisäksi käyttötavaraa on pienemmässä mittakaavassa S-market-, Sale- ja ABC-ketjuissa. Lisäksi vaatemyymälä Pukumies-ketju toimii osassa Suomea. Viimevuoden lopussa (2013) Prisma-ketjuun kuului kotimaassa 64 toimipaikkaa sekä lähialueilla 30 toimipaikkaa. Sokos-tavarataloja oli 22, Emotion-myymälöitä 35, S-Rautoja 15 ja Kodin Terroja 12. Pukumies-ketjulla on 10 toimipaikkaa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

3.3 Liikennemyymälä- ja polttonestekauppa

Liikennemyymälä- ja polttonestekauppaa S-ryhmällä hoitavat ABC-liikennemyymälät, joita on 106 toimipaikkaa ja ABC-automaattiasemat 309 toimipaikalla sekä ABC-Deli 16 toimipaikalla. Nämä muodostavat liikennemyymälä- ja polttonestekaupan verkoston. ABC-Deli toimii vain pääkaupunkiseudulla ja Porvoossa. Kaikkien ABC-toimipaikkojen liiketoimintaa hoitavat S-ryhmän alueosuuskaupat. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

3.4 Matkailu- ja ravitsemisalankauppa

Matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluu lukuisia valtakunnallisia ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels & Resorts. Näiden ketjujen lisäksi S-ryhmään kuuluu suuri lukema erillisravintoloita. Matkailu- ja ravitsemiskauppaa harjoittavat sekä alueosuuskaupat että SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. S-ryhmällä oli ravintolatoimipaikkoja Suomessa vuoden 2013 lopussa yhteensä 760 ja hotelleja 58. Lisäksi Sokotel Oy:n tytäryhtiöt hoitavat Tallinnan Sokos Hotel Virun ja Pietarin kolmen Sokos Hotellin toimintaa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

Tampereella S-ryhmälle kuuluu lukuisa määrä ravintoloita, kuten Kustaa III, Tillikka, Korttelirav intola Kivenheitto, Sokoksen 4. Krs, New York, Sokos Ravintola Herkku, Rosso sekä pubin ja kahvilatoimintaa hoitavat Tuoppi, Tiikerihai, Public Corner, Hovipoika, Coffee House (Keskustori ja Hämeenkatu) ja Jäätelökahvila Caffe Patio. (S-ravintolat Tampere.) SOK:n tytäryhtiölle Sokotel Oy:lle Tampereella kuuluu ravintolat Amarillo, Fransmanni, Masuuni, Ravintola Tammer, Ravintola Trattoria Tammerin puisto sekä muita hotelliketjujen yhteyksissä olevia ravintoloita.

3.5 Autokauppa

SOK luopui 2013 omasta autokaupastaan. S-ryhmässä edelleen autokauppaliiketoimintaa harjoittaa 11 alueosuuskauppaa. Liiketoiminnan palveluihin kuuluvat uudet autot, vaihtoautot, varaosa- ja tarvikemyynti sekä huolto- ja korjaustoiminta. S-ryhmän edustuksiin kuuluu 20 automerkkiä, joita myytiin 26 toimipaikassa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

3.6 Maatalouskauppa

Vuoden (2013) alussa SOK myi Hankkija Oy:n osakkeista 60 % tanskalaiselle DLA-konsernille. Maatalouskauppaa alueosuuskaupoista hoitavat Etelä-Pohjanmaan Osuuskauppa, Kymen Seudun Osuuskauppa ja Suur-Seudun Osuuskauppa, joilla on yhteensä 14 Agrimarketia. Loput maatalouskaupan toimipisteistä ovat Hakkija Oy:n omistuksessa. (S-kanava.fi: S-ryhmän rakenne.)

4 TOIMEKSIANTAJAN LIIKEIDEA

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

5 YRITYSTOIMINNAN TARKASTELUA KILPAILUN NÄKÖKULMASTA

Tässä työssä yritystoiminnalla tarkoitetaan sitä, mitkä asiat ovat keskeisimpiä yrityksen liiketoiminnassa nykypäivänä. Niitä ovat muun muassa kilpailu, markkinat ja brändi. Kilpailu on keskeinen yritystoiminnan osa. Kilpailijoiden avulla kilpailua saadaan aikaan ja kilpailija-analyysillä päästään tarkastelemaan kilpailijoiden keinoja ja kehittämään niiden pohjalta toimintaa yhä paremmiksi ja tehokkaammiksi. Markkinoilla tarkoitetaan aluetta, jossa kilpailu tapahtuu. Työssä tutustutaan myös teorian kautta imagoon, brändiin sekä asemointiin ja siihen, miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan markkinoilla. Viimeisenä tutustutaan markkinoihin ja erityisesti Tampereen markkina-alueeseen, koska se toimi tutkimuksessa valittuna alueena.

5.1 Kilpailu

Kilpailua syntyy yleensä aina tietyn markkina-alueen tai toimialan kesken. Kahden eri toimialan välillä ei voi syntyä kilpailua. Kilpailulla voidaan tarkoittaa tuotteiden ja palveluiden kilpailua. Kilpaileviin tuotteisiin luetaan kaikki tuotteet, jotka ovat samantyyppisiä keskenään tai täysin samanlaisia keskenään. Kilpailulla on eri ulottuvuuksia, kuten eri kilpailuroolit ja kilpailumuodot. Näiden avulla yritys pystyy etsimään kannattavimman tavan toimia markkinoilla sekä ennakoimaan kilpailijoiden toimia. Kilpailurooleilla tarkoitetaan yrityksen tunnistettavissa olevia toimintatapoja. (Lahtinen & Isoviita 2001, 31–32.)

Yritysympäristössä kilpailu on yksi ehdottomasti tärkeimmistä tekijöistä. Uuden- tai uudistuneen yrityksen ei ole helppo tulla kilpailuun mukaan ilman toimivaa ja vahvaa liikeideaa. Tarkoitus ei ole miellyttää markkinoilla kaikkia, vaan yrityksen on tärkeä löytää se oma erikoistumisalue, jota haluaa viedä eteenpäin ja kehittää siitä kannattava kilpailuetu. (Bergström & Leppänen 2009, 81.)

Kansantaloustieteen mukaan kilpailu jaetaan kahteen osa-alueeseen, täydelliseen ja epätäydelliseen kilpailuun. Täydellisessä kilpailussa ostajia ja myyjiä on aina tarpeeksi monta ja kunkin näiden markkinaosuus on hyvin pieni. (Taloussanakirja: kansantalous 2014.)

Täydellisessä kilpailussa hyödykkeet, joita tuotetaan, ovat täysin samanlaisia, joten kuluttajalle ei ole väliä, kenen tuotteen hän ostaa. Tällöin myös tuotteiden hinnat ovat samalla tasolla ja tuotteen tarjoamista ominaisuuksista tiedetään kaikki. Täydellisessä kilpailussa markkinoille tulo ja poislähteminen ovat yritykselle vapaata toimintaa, eikä yksittäinen ostaja tai myyjä voi vaikuttaa markkinahinnoitteluun. Täydellistä kilpailua käytetään teoreettisena mallina taloustieteissä, jolla voidaan selvittää hintamekanismia. Todellisessa kilpailussa tällaista täydellisyyttä ei voi tavoittaa. (Taloussanakirja: kansantalous 2014.)

Epätäydellinen kilpailu, jossa yksittäinen myyjä tai ostaja voi vaikuttaa markkinahintaan suoraan tai jopa asettaa sen itse. Epätäydellinen kilpailu toimii aina hieman eriasteisena markkinoilla. Epätäydellisellä kilpailulla on kaksi eri niin sanottua olomuotoa, oligopoli ja monopolistinen kilpailu. Oligopoli tarkoittaa markkinamuotoa, jossa markkinoilla on vain muutamia, keskenään kilpailevia myyjiä, jotka voivat vaikuttaa hintaan. Tilanteessa tuotteet ovat joko samanlaisia tai erilaistettuja. Monopolistinen kilpailu taas tarkoittaa tilannetta, jossa monet yritykset myyvät toisiaan korvaavia tuotteita. Monopolistisessa kilpailussa usein käytetään jotakin muuta kilpailun keinoa kuin hintaa, esimerkkinä merkkitavarat. (Taloussanakirja: kansantalous 2014.) Täydellisen kilpailun vastakohta on monopoli. Siinä myyjä voi määrätä tuotteen tai palvelun hinnan hallitsemalla täydellisesti tarjontaa markkinoilla. ALKO toimii monopolin esimerkkinä, joka on määrätty Suomen lainsäädännössä. (Taloussanakirja, kansantalous 2014.)

5.2 Kilpailijat

Talousjärjestelmässämme, jokaisella yrityksellä tai melkein kaikilla on Suomessa kilpailevia yrityksiä. Kilpailevat yritykset joko tuottavat keskenään vastaavanlaisia tuotteita (ydinkilpailijat ja marginaalikilpailijat) tai tyydyttävät samaa tarvetta tarjoamalla erilaisia palveluja ja tuotteita (tarvekilpailijat). Kilpailijoiksi luokitellaan myös ne yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa astua yrityksen liiketoiminnan alueelle (potentiaaliset kilpailijat). Tällaista jaottelua kutsutaan kilpailijoiden peruskartoitukseksi. (Kamensky 2000, 307.)

Nämä edellä mainitut kilpailijamuodot määrittävät kilpailijat omiin ryhmiin, joka auttaa oman yrityksen kilpailijoiden selvityksessä, niiden paljouden vuoksi. Kuitenkin on muistettava, ettei kilpailijoita pidä aliarvioida. Esimerkiksi tarvekilpailijat usein voivat olla tärkeämpiä kuin ydinkilpailijoiksi määritetyt yritykset. (Kamensky 2000, 136.)

Yrityksien pahimmat kilpailijat ovat useimmiten tärkeitä suhdeverkostojen yhteystyökumppaneita. Yritykset käyttävät tämän hyödyksi selvittäessä kilpailijoiden markkinatoimintaa ja pystyen siten tehostamaan omaa toimintaansa markkinoilla. (Lahtinen & Isoviita 2000, 30.) Yritykset voivat parantaa ja tarkentaa kilpailuetuaan muihin kilpailijoihin nähden tehostamalla omaa toimintaansa. Kilpailuedulla tarkoitetaan asiakkaan kokemaa paremmuutta muihin kilpailijoihin verrattuna. Kilpailuetu luetaan taloudelliseksi, toiminnalliseksi tai imagoa parantavaksi. (Bergström & Leppänen 2009, 86 – 87.)

Ravintola-alan kilpailu on vaihtuvaa ja nopeatempoista. Kilpailua tapahtuu alalla samankaltaisten yritysten kesken. Markkinoilla on lounasravintoloita, a la carte ravintoloita, jotka tarjoavat myös lounasta sekä kahviloita. Näiden lisäksi ravintolat jakautuvat tarjottavien tuotteiden ja miljöön sekä kulttuurien mukaan. Kilpailuun vaikuttavana tekijänä on myös kauppaketjuun kuuluvuus, koska suurien kauppaketjujen liikkeet seuraavat usein tiettyä määrättyä kaavaa, jolloin muuntautumiskyky on hitaampaa, kuin yksityisillä toimijoilla. Epätäydellinen kilpailu soveltuu hyvin ravintola-alalle, koska siinä palvelun tuottaja voi määrittää tuotteensa tai palvelun hinnan, mitä kautta pystyy hallitsemaan markkinoita. Epätäydellisessä kilpailussa myös kilpailuvalttina voi olla esimerkiksi palvelu, miljöö tai tuote hinnasta riippumatta. Ravintola-alalla edellä mainituilla kilpailukeinoilla on todellinen merkitys markkinoilla.

Ravintola-alalla kilpailijoiden jakaminen omiin luokkiinsa on yritykselle tarpeen, mikä edistää yrityksen keskittymistä johonkin tiettyyn osa-alueeseen ja parantaa sen alueen toimintaa. Yrityksen on selkeämpää keskittyä yhteen osa-alueeseen kerralla, kuin saada kaikki toimimaan halutulla tavalla samanaikaisesti. Osa-alueet on hyvä laittaa tärkeysjärjestykseen, mikä ohjaa yritystä suuntaamaan kehittämistoimensa yrityksen toiminnan kannalta olennaisiin asioihin. Tampereen seutu markkina-alueena on haastava ravintola-alan yrityksille, koska samankaltaista palvelua tarjoavien ravintoloiden määrä on suuri.

5.3 Kilpailija- analyysin tarkoitus

Yrityksille kilpailija-analyysi on työkalu, jonka avulla yritys pystyy seuraamaan markkinoilla olevia kilpailijoita ja heidän toimintatapaansa. Saavuttaakseen kilpailuedun ja kilpailuetujen tunnistaminen edellyttää yritykseltä erinomaista kilpailutuntemusta. Kilpailija-analyysissä syvällisen kilpailulajien luonteen ymmärtäminen, potentiaalisten ja nykyisten kilpailijoiden tuntemus, korvaavien ja teknologioiden luonteen ja näkyvyyden ymmärtäminen sekä ymmärrys kilpailijoiden tavoitteista, dynamiikasta ja strategioista jne. ovat yrityksen kanalta tärkeitä. Yritys pystyy näin määrittämään itselleen parhaan tavan toimia yhteisillä markkinoilla. Kilpailija-analyysin merkitys korostuu etenkin nykypäivänä, sillä uusia yrityksiä tuodaan markkinoille jatkuvasti. Silloin tarjontaa muodostuu enemmän kuin kannattavaa kysyntää. Analyysin avulla yritys pystyy tehostamaan kilpailuetuaan ja tarjoamaansa palvelua, ennen kuin muodostuu tilanne, jossa tarjontaa on reilusti enemmän kuin kysyntää. Tällaisilta tilanteilta yritys pystyy välttymään ennakoimalla tulevaisuutta ja välttämään oman tuottavuutensa laskun. (Kamensky 2000, 133 – 134.)

Kilpailija-analyysi koetaan useasti yrityksessä prosessina. Se muodostuu tiedontarpeen määrittelemisestä, tiedon hankinnasta, tietojen karsimisesta ja valikoimisesta, tiedon analysoinnista, johtopäätösten tekemisestä, tiedon jakamisesta päätöksentekijöille sekä tiedontarpeen uudelleen määrittelemisestä. (Pirttilä 2000, 17- 18.) Alla on esitettynä havainnollistava kuvio (Kuvio 3) prosessista.

KUVIO 3: Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19)

Ensiksi määritellään, mitä tietoja kilpailijoista tarvitaan. Oikein määritellyistä kilpailija-tiedoista voi olla todellista hyötyä yrityksen päätöksenteossa. Seuraavaksi suunnitellaan kannattavin tietojen keruutapa, jotta tietoa saadaan tehokkaasti ja laajasti mahdollisimman monista eri lähteistä. Kolmantena pyritään selvittämään laajasta tiedon määrästä se oleellinen ja merkityksellinen informaatio. Neljäntenä ja viidentenä määritellään tiedon luotettavuutta sekä mitä siitä voidaan päätellä ja mitä saatu tieto merkitsee kohde yrityksen liiketoiminnalle ja tulevaisuudelle. Tämän jälkeen tiedot välitetään päätöksentekijöille, jotka voivat käyttää niitä hyödyksi yrityksen tuloksen parantamisessa sekä liiketoiminnan kehittämisessä. Lopuksi vielä pohditaan, ovatko tiedontarpeet muuttuneet ja onko ajankohtaista ne määritellä uudelleen saatujen tietojen pohjalta. (Pirttilä 2000, 18.)

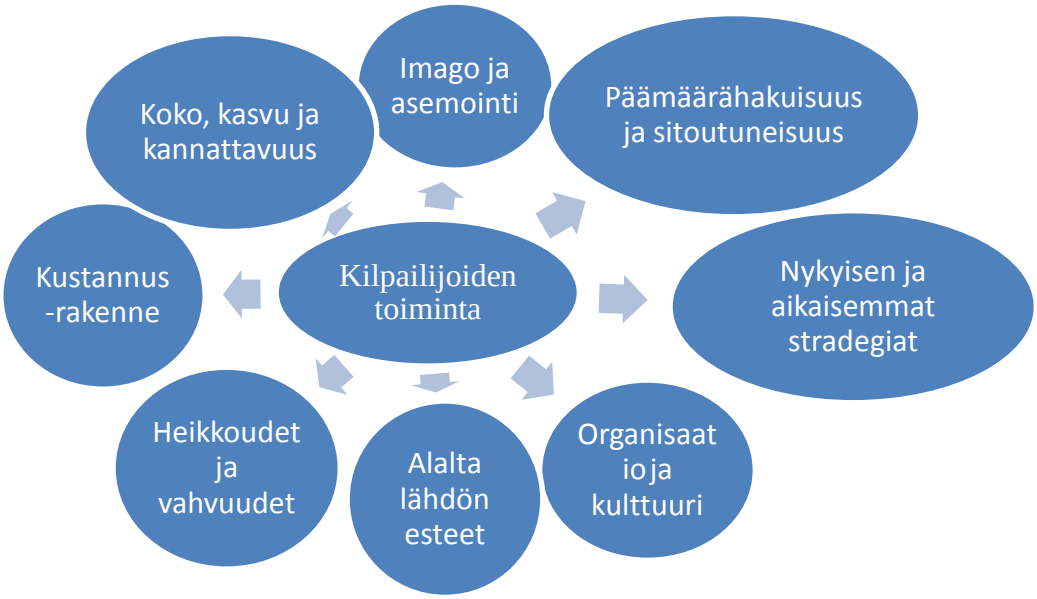
Kilpailija-analyysin toteutumisen helpottamiseksi on luotu eri malleja. Ne ovat Porterin malli, Aakerin malli, Ropen kilpailijakartta sekä Cvitkovicin profilointimalli. Kaikki nämä mallit pohjautuvat Porterin malliin.

Tässä työssä sovelletaan Aakerin mallia soveltuvin osin, koska malli mahdollistaa kilpailijoiden toiminnan tarkastelun kokonaisvaltaisesti ja käytännönläheisesti. Näin ollen muita menetelmiä ei tässä työssä esitellä tarkemmin.

5.4 Aakerin malli kilpailija-analyysista

Aakerin kilpailija-analyysi käsittää uhkien, mahdollisuuksien tunnistamisen sekä kilpailijoiden heikkouksien, vahvuuksien sekä toiminnan strategisen epävarmuuden. Kilpailija-analyysissä ensiksi tunnistetaan kilpailijat. Kilpailijoita voidaan tunnistaa asiakkaan näkökulmasta, jolloin asiakas tekee päätöksiä ja valintoja kilpailijoiden välillä. Tai kilpailijoita voidaan tunnistaa sijoittamalla kilpailijat strategisiin ryhmiin kilpailijastrategioidensa perusteella. (Aaker 2001, 56 – 57.)

Alla oleva kuvio (Kuvio 4) osoittaa kilpailijakartoituksen eri osa-alueet. Näitä hyödyntämällä kilpailijoista saadaan mahdollisimman tarkkaa ja todenmukaista tietoa. Näiden osa-alueiden saatujen tietojen mukaan voidaan luoda reaktioprofiili kilpailijalle. Reaktioprofiili auttaa näkemään kilpailijoiden toimet ja kyky selviytyä ongelmista.



KUVIO 4: Aakerin kilpailija- analyysimalli (Lindström, 2009)

5.4.1 Koko, kasvu ja kannattavuus

Yrityksen tehokas strategia kertoo onnistuneen vahvan markkina-alueen ylläpitämisestä tai nopean kasvun saavuttamisesta. Taantuva markkina-alue voi viestiä rahoituksellisista tai organisaatiollisista rasitteista. Yrityksien investointien kautta voidaan tutkia kannattavuutta. (Aaker 2001, 63.)

5.4.2 Imago ja asemointi

Jotta imago ja brändi voidaan määrittää tarkasti, tutkitaan yrityksestä tuotteita, mainostamista, pakkauksia ja toimia. Tutkimalla asiakkaita saadaan taas imagon ja brändin vahvuudesta ja näkyvyydestä tietoa. Näiden lisäksi voidaan kuvitteellisesti miettiä jos, kyseessä oleva yritys olisi henkilö, niin millainen henkilö hän olisi. (Aaker 2001, 64.)

5.4.3 Päämäärähakuisuus ja sitoutuneisuus

Kilpailijan päämäärät antavat mahdollisuuden selvittää onko kilpailijan tämän hetkinen olemus tyydyttävää vai ei sekä ovatko kilpailijan tämän hetken strategiset muutokset todennäköisiä. Yrityksien mahdollinen ”emoyritys” on otettava huomioon, koska sen tavoitteet ja päämäärät voivat vaikuttaa merkittävästi kilpailijayrityksen toimiin. (Aaker 2001, 64.)

5.4.4 Nykyiset ja aikaisemmat strategiat

Aikaisempiin strategioihin on syytä myös kiinnittää huomiota, koska esimerkiksi epäonnistuneet toimet saatetaan kokeilla uudestaan tai ainakin jotakin hieman samantapaista toimintaa. Huomioon on otettava yrityksen uudet tuotteet ja niiden markkinointi, jotka kertovat tulevista strategioista. Tarkkailemalla näitä saadaan yrityksen tulevaisuudesta strategista tietoa. (Aaker 2001, 64 – 65.)

5.4.5 Organisaatio ja kulttuuri

Kulttuuri ihmisten ja organisaatiorakenteiden välillä vaikuttaa siihen, millainen strategia on mahdollinen. Yrityksen ilmapiirin ollessa hyvin rento ja innovatiivinen voi kokea hankalaksi noudattaa jotain tiettyä ohjelmamallia, tällöin yrityksen toimintastrategiaa rajoittava tekijä on kulttuuri. (Aaker 2001, 65.)

5.4.6 Alalta lähdön esteet

Alalta lähdön esteet eli vetäytyminen pois markkina-alueelta voivat olla yrityksen kyvylle elintärkeitä. Tällaisia esteitä ovat suhde yrityksen muihin toimipisteisiin, joka vaikuttaa koko yrityksen imagoon, valtio ja sosiaaliset esteet ja työsopimukset, vuokrasopimukset yms. (Aaker 2001, 66.)

5.4.7 Heikkoudet ja vahvuudet

Yrityksen olemassa olevat tai olemattomat edut ja pätevyydet perustuvat heikkouksiin ja vahvuuksiin. Esimerkiksi yrityksen vahvuutena voi toimia tunnettu nimi yhtä hyvin, kuin vähemmän tunnettu on heikkous. Yrityksen pätevyys ja edut tulee määrittää, jotta heikkouksia ja vahvuuksia voidaan tutkia. Määrittelyssä voidaan hyödyntää kysymyksiä: miksi menestyvä tai menestymätön liiketoiminta voi olla menestyvää tai menestymätöntä, mitkä ovat maksun ennakoidut jakautumiset eli maksukomponentit, mitkä tekijät voivat luoda kilpailuedun, mitkä ovat avainasiakasmotivaatiot ja mitkä ovat liikealan liikuntakyvyn esteitä. (Aaker 2001, 66 – 67.)

5.4.8 Kustannusrakenne

Yrityksien tulevien hinnoittelustrategioiden arvioinnin voi mahdollistaa kustannusrakenteen tieto. Yrityksen kustannusrakenne jakautuu muuttuviin ja kiinteisiin kustannuksiin. Yrityksen yleisestä kustannusrakenteesta kertovat esimerkiksi työntekijöiden määrä ja raaka-ainekustannukset sekä investoinnit. (Aaker 2001, 65.)

6 MARKKINA-ALUEEN KILPAILUKEINOT

Imagoa, asemointia ja brändiä kuvataan seuraavaksi, koska ne ovat tärkeimpiä asioita yrityksen markkinoinnissa ja yrityksen tunnettavuudessa sekä menestymisessä markkinoilla. Näiden kolmen määrittelyn avulla yritykset luovat itselleen luotettavuutta ja kanta-asiakkaita, jotka palaavat hyödyntämään yrityksen tuotteita ja palveluja. Seuraavaksi selvitetään imagon, asemoinnin ja brändin tarkoitusta ja muodostumista. Näillä kolmella on hyvin selkeä yhteys toisiinsa. Asemoinnilla viedään eteenpäin imagoa ja brändin toimintaa. Imagolla luodaan kuvaa itse yrityksestä ja brändillä kuvataan yrityksen palveluita ja tuotteita asiakkaiden havaintojen kautta. Kaiken tämän tarkoituksena on luoda vahva kuva yritystoiminnasta asiakkaille, jotka kuitenkin muodostavat sen itse.

6.1 Imago

Imago on asiakkaan käsitys koko yrityksestä. Imago liitetään yrityksen aineellisiin ja toiminnallisiin ominaisuuksiin, kuten tuotteisiin, palveluihin, laatuun, yrityksen ideologiaan ja perinteisiin sekä nimeen ja ulkoisiin ominaisuuksiin. Imagon avulla pyritään saamaan yrityksestä halutun näköinen. Vaarana on imagon vääristynyt ulosanti, eli imagosta tulee huijausta, vedätystä tai liioittelua. (Aula & Heinonen 2002, 48- 49.)

6.2 Asemointi

Asemoinnilla on tarkoitus erottaa yritys kilpailijoistaan todellisten erilaisten palvelujen tai tuotteiden puolesta, jotta yritys olisi tietylle asiakassegmentille ensisijainen vaihtoehto. Asemointi auttaa löytämään kilpailevien yritysten erot, jotta asiakasta eniten hyödyttävä yritys erottuisi edukseen. Asemointia mietittäessä on huomioitava mitä asiakas pitää tärkeänä ja mitä kilpailijoihin nähden parempaa arvoa tuottava yritys voi heille tarjota. (Kotler 1982, 20.)

6.3 Brändi

Brändi on se mitä yritykset markkinoivat itsestään ulos, millä he yrittävät saada kiinnostusta omiin tuotteisiin ja palveluihin. Liiketaloustieteen näkökulmasta brändillä tuodaan lisäarvoa tuotteeseen. (Raatikainen 2008, 97.)

Kuluttaja on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta verrattuna tavalliseen ei tunnettuun tuotteeseen tai palveluun, jotka ovat verrattavissa brändin omaaviin tuotteisiin. Brändi syntyy kun ostajat kokevat tuotteella olevan jotakin lisäarvoa muihin kilpaileviin tuotteisiin verrattuna. Brändi luetaan merkittäväksi kilpailukeinoksi yrityksille. Yritys yksin ei voi luoda brändiä vain siihen tarvitaan myös kuluttajia ja heidän kokemuksiaan ja hyväksyntää. (Raatikainen 2008, 97.)

Sisäisellä brändi viestinnällä on merkittävä osuus brändin rakentumisessa. Sisäisellä brändi viestinnällä tarkoitetaan yrityksen työntekijöihin kohdistuvaa viestintää. Sen tavoitteena on selkeyttää organisaation olemus ja arvot sekä selventää brändin vaikutuksen ja lupaukset henkilökunnan tietoon. Sisäisen brändi viestinnän rakentumisen esteenä voi olla työtekijöiden ymmärrettävyyden puute brändin merkityksistä ja vaikutuksista. (Hertzen 2006, 162- 163.)

6.4 Yritysbrändi

Yritys brändinä määritellään koko organisaation aineettomien ja aineellisten tekijöiden yhteen soveltuvuutena. Siinä yhdistyvät yrityksen visio, tuotteet ja palvelut, markkinaasema, maine, käyttäytyminen ja arvot (Aula & Heinonen 2002, 58). Yrityskuva ja maine ovat käsitteenä hyvin samankaltaisia, kun yritys brändi ymmärretään syvällisenä liiketoimintastrategianaan liittyvänä prosessina. Jos yritys brändi nähdään vain pintapuolisena prosessina, kyse on täysin eri käsiteistä. (Aula & Heinonen 2002, 60.)

Yritys brändin etuna on kun kaikki tuotteet rakentavat yrityksestä yhteistä mielikuvaa, jolloin viestintä kertaantuu ja mielikuva yrityksestä jää paremmin mieleen. Toisin sanoen yksi vahva brändi kokonaisuudesta on kannattava yrityksen kannalta, kuin kymmenen yksittäistä brändiä, joilla kaikilla on omat identiteetit ja mielikuvat. Yritys brändien heikkoudeksi katsotaan uskottavuus ja haavoittuvaisuus. Heikko yritys brändi estää hyvienkin innovaatioiden menestyksen. (Raninen & Rautio 2003, 102- 103.)

Ravintoloiden hyvän jopa maineikkaan imagon ja brändin rakentaminen ei tapahdu hetkessä. Yrityksen ja brändin on oltava samanlainen, mutta sitä voidaan kehittää asiakasystävälliseksi. Hyvä ja yhteensopiva ravintolan imago ja brändi painuu asiakkaiden mieleen. Ravintoloiden haasteina ovat asiakkaiden erilaiset tarpeet.

Monissa ravintoloissa pyritään vastaamaan asiakkaiden erilaisiin tarpeisiin kattavasti, jolloin itsenäistä imagoa tai brändiä ei välttämättä muodostu. Ravintolat voivat hakea erottuvaisuutta kilpailijoihin nähden esimerkiksi tuotteita korostamalla. Tuotteille voidaan miettiä erilaisia ja uusia käyttötilanteita tai käyttäjiä, esim. mainonnassa voidaan käyttää julkisuuden henkilöitä, tuomalla esille vastakkaisasettelua ja samankaltaisten tuotteiden erojen korostamista kilpailijaan nähden sekä korostamalla tuotteen alkuperää.

6.5 Markkinat

Markkinoilla tarkoitetaan yrityksiä, henkilöitä, ja julkisyhteisöjä, jotka joko ostavat tai aikovat ostaa tuotteita. Tällaisia mahdollisia ostajia kutsutaan potentiaalisiksi asiakkaiksi. Lahtisen ja Isoviitan (2001, 21) mukaan markkinat ryhmitellään kolmeen eri osaan ostajien mukaan: kuluttajamarkkinat, yritysmarkkinat ja yhteisömarkkinat. Markkinoilla kohtaavat kysyntä ja tarjonta sekä markkinoiden koko ja muoto ovat jatkuvassa muutoksessa.

Yritys itse valitsee oman markkina-alueensa, jolla halutaan ja on kannattavaa kilpailla, eli ketkä ovat potentiaalisia asiakkaita ja ketkä eivät. Potentiaalisista asiakkaista yritys valitsee itselleen asiakassegmentit, joille on kannattavaa markkinoida tuotteita. Markkina-alue tarkoittaa jotain tiettyä aluetta, jonka sisällä markkinat tapahtuvat. Markkina-alueella usein myös tarkoitetaan aluetta, jossa jokin valittu yritys toimii. (Lahtinen & Isoviita 2001, 21.)

Asiakassegmentillä tarkoitetaan potentiaalisten asiakkaiden ryhmittelyä samankaltaisista asiakkaista koostuviksi ryhmiksi eli segmenteiksi. Yritys on valinnut itselleen kriteerit, joiden avulla ryhmittely tapahtuu. Näistä segmenteistä yritys valitsee itselleen yhden tai useamman kohderyhmäkseen. Näin valikoiduille segmentille markkinoidaan joko eri tuotetta, tai saman tuotteen eri versiota erilaisilla markkinoinnin keinoilla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 94.)

6.6 Ravintoloiden myynti ja Tampere ravintoloiden markkina- alueena

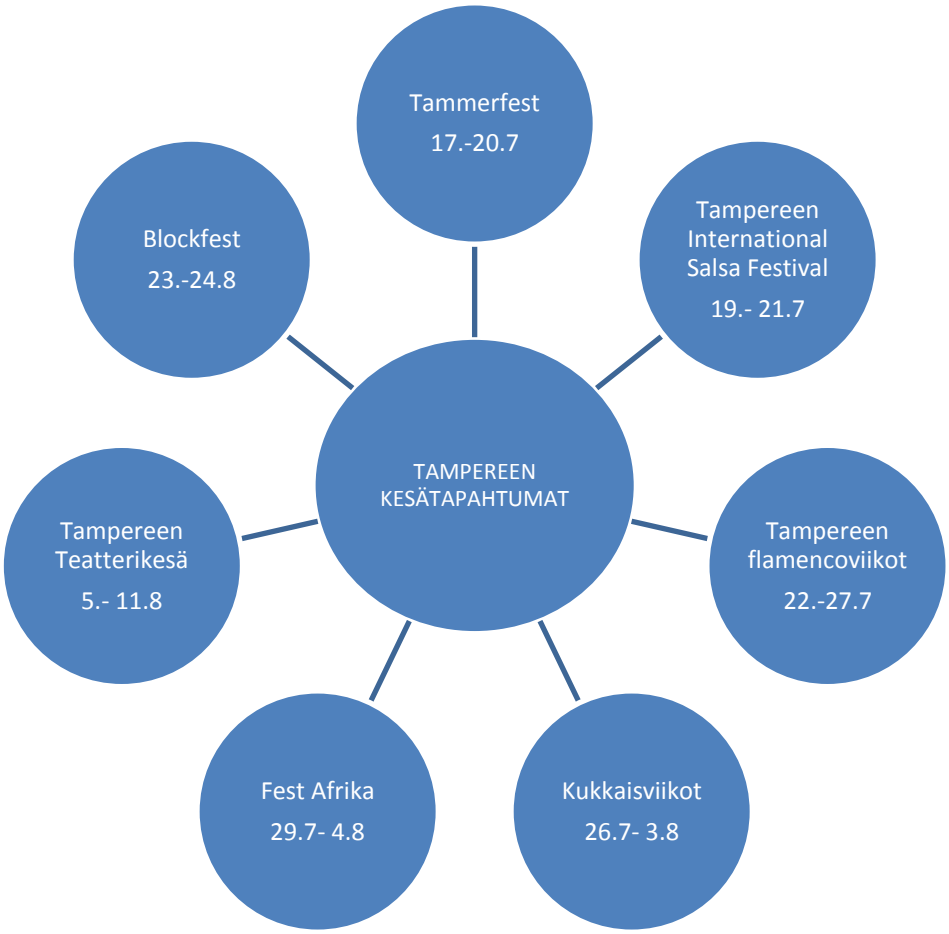
Maran (2014) tutkimuksen mukaan anniskeluravintoloiden myynti kasvoi jopa 5 prosenttia. Myyntihintojen 2,5 prosentin korotus laski anniskeluravintoloiden myyntiä määrällisesti 2,5 prosenttiin. Ruokaa ravintolat myivät 4,5 prosenttia enemmän edellisvuoteen verrattuna. Alkoholin kulutus ravintoloissa sen sijaan jatkaa laskuaan. Alkoholia myytiin 0,5 prosenttia edellisvuoteen verrattuna vähemmän. Tutkimuksen mukaan alan palveluiden kysynnän odotetaan säilyvän kuitenkin tänä vuonna viime vuoden tasolla. Todennäköisyys negatiivisella kehityksellä on kuitenkin suuri. Parhaimmillaan alan työllisyys säilyy edellisvuoden tasolla. Eurokriisin syventyminen sekä sen myötä lisääntyvä epävarmuus ja arvonlisä-, alkoholi- ja muiden kulutusverojen korotukset ovat todellinen uhka alalle. (Mara 2014.)

Tampere on markkina-alueena vetovoimainen kaupunki. Suomalaiset valitsevat Tampereen seudun vuosi toisensa jälkeen parhaimmaksi paikaksi elää ja asua. Tampereella on yliopistot ja ammattikorkeakoulu, kuten myös erikoislukiot ja ammatillinen koulutus. Yrityksille tämä tarkoittaa osaavaa ja paikkakuntaan sitoutunutta työvoimaa, sillä työntekijät tekevät yrityksen. Tampereella joka kuudes opiskelee korkeakoulussa. Yrityksien uudistumiskyky on taattu Tampereella. Logistisesti Tampereen sijainti on läntisen Suomen keskuksena pääteiden ja ratojen yhteyskohdassa lähellä satamia. Unohtamatta Tampere-Pirkkalan lentoasemalta lähtevät suorat yhteydet moniin Euroopan kohteisiin. (Tampereen kaupunki 2014.)

Tampere muodostaa Suomen kolmanneksi suurimman, 220 446 asukkaan kaupungin. Seudun vahvuuksia ovat perinteikäs ja uudistunut valmistava teollisuus, vahva ja monipuolinen tietoalojen teollisuus sekä vahva tutkimus- ja kehitysosaaminen yliopistoineen, tutkimuslaitoksineen ja teknologiayhtiöineen. (Tampereen kaupunki 2014.) Tampereelta löytyy 362 ravintola- alan yritystä vuonna 2014 (Yritysopas, ravintolat Tampere).

Ravintolatoiminnalle on tyypillistä matala alalle tulon kynnys, joka näkyy kiristyvänä kilpailuna. Tampereelle on pienen ajan kuluessa tullut uusia ravintola-alan yrityksiä ja lopettanut toimintansa huonon menestymisen vuoksi samaan tahtiin. Tampere on idyllinen taide-, kulttuuri- ja musiikkikaupunki, joten kesäisin matkailu Tampereella lisääntyy merkittävästi.

Tällöin myös uusien ravintolatoimijoiden on helppo tulla markkinoille, koska kysyntää riittää. Seuraavassa kuviossa (kuvio 5) on koottuna Tampereen kesän suurimmat tapahtumat, joilla on vaikutusta myös ravintolatoimintaan ja kysyntään.



KUVIO 5: Tampereen suurimmat kesätapahtumat (Pirkanmaan festivaalit)

Kesän jälkeen matkailu hiljentyy Tampereella. Tampereen ydinasukkaat eivät riitä tuomaan rahaa kaikille ravintola- alan yrityksille, jolloin kannattava toiminta hiipuu ja yrityksiä mahdollisesti kaatuu sen myötä. Ennen yritystä perustaessa on hyvä ottaa huomioon haasteet, joita Tampere markkina-alueena asettaa. Hiljaiselle ajalle on hyvä tehdä etukäteen toimintasuunnitelma. Ennakoimisella yritykset pystyvät reagoimaan mahdollisesti tuleviin uhkiin sekä välttämään yrityksien menestymisen laskun.

7 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUKSEN LÄHESTYMISTAPA

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus, koska opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Ravintola Kustaa III:n kilpailuasemaa ja saada selvyyttä asiakkaiden tarpeista ja odotuksista. Tulosten perusteella laaditaan kehittämisehdotuksia ja tarkastellaan nykyisen Kustaa III:n liikeideaa, jotta uusien tulokkaiden on helpompi saada kokonaiskuva ravintolan toiminnasta. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta. Tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi, kun tehtävänä on ratkaista ilmennyt ongelma, halutaan tuottaa kehittämisehdotuksia tai kun halutaan ymmärtää syvällisesti organisaation tilannetta. Puhtaassa tapaustutkimuksessa ei ole vielä tarkoitus viedä muutosta käytännössä eteenpäin. Tapaustutkimuksessa tutkitaan syvällisesti, jotakin kohdetta omassa ympäristössä. Tapaus voi olla yritys, yrityksen osa, tuote-, asiakasryhmä tai henkilöstö, järjestelmä tai prosessi. (Ojasalo, Moilanen & Ritlahti 2009, 38.) Tapaustutkimuksessa on hyvä käyttää monia tiedonhankintamenetelmiä, jotta saadaan monipuolinen ja syvällinen kokonaisuus. Tähän työhön olen valinnut benchmarkingin, SWOT- analyysin, kilpailija-analyysin ja kyselyn, jotta saadaan mahdollisimman tarkkaa tietoa kyseiseen tutkimukseen.

7.1 Benchmarking

Benchmarking menetelmä tarkoittaa yritysten piirteiden ja tietojen vertailua toisiinsa. Benchmarkingin avulla on helpompi nähdä ne muutokset, joita tarvitsee tehdä, koska siinä on verrattu omaa toimintaa muihin yrityksiin. Tulokset antavat hyvät perusteet muutoksille. Lisäksi benchmarking auttaa havaitsemaan jo entuudestaan hyväksi todettuja piirteitä ja kehittämään uusia tai vaihtoehtoisia tapoja toimia edellisten tueksi. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 163- 164.) Oman toiminnan vertaaminen voi edistää yrityksen kilpailuasemaa: esimerkiksi oman toiminnan taso selkeytyy muihin kilpailijoihin nähden, toisten innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä sekä tietoisuus kilpailijoista kiihdyttää kehittämishalukkuutta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 164).

7.2 SWOT- analyysi

SWOT- analyysia (Taulukko 1) on tarpeellinen silloin, kun halutaan selvittää yrityksen vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhkat. Analyysissä on tarkoituksena tarkastella yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä sekä positiiviselta että negatiiviselta kannalta. Vahvuudet auttavat yritystä toteuttamaan tavoitteet ja päämääränsä sekä menestymään. Heikkoudet taas estävät yrityksen menestymästä, jollei niihin kehitetä lieventäviä tai vaihtoehtoisia toimia. Ulkoiset tekijät eli mahdollisuudet auttavat yritystä menestymään paremmin samalla, kun toteutuneet uhat vaarantavat yrityksen menestyksen ja joskus jopa olemassaolon. (Meretniemi & Ylönen, 2009, 35.)

TAULUKKO 1: SWOT- analyysi (Meretniemi & Ylönen, 2009, 35)

Sisäinen ympäristö	VAHVUUDET	HEIKKOUDET
Ulkoinen ympäristö	MAHDOLLISUU-DET	UHAT

Vahvuuksien ja heikkouksien tutkimisessa on pystyttävä tunnistamaan yrityksen ratkaisevat menestystekijät. Menestystekijöiden määrittely ei ole helppoa eikä niitä usein tunneta. Edellä mainittujen määrittelyssä määritellään samalla yrityksen kilpailuasemaa suhteessa muihin kilpailijoihin. Näitä kutsutaan yrityksen sisäisiksi tekijöiksi. (Strategy train, 2009.)

Mahdollisuuksien ja riskien eli uhkien määrittelyssä pyritään tunnistamaan seuraavista suuntauksista ja ympäristössä tapahtuvia muutoksia. Nämä ovat tekijöitä, jolla ei ole suoraan vaikutusta yrityksen toimintaan. Näitä mahdollisuuksia ja uhkia kutsutaan yrityksen ulkoisiksi tekijöiksi. (Strategy train, 2009.)

SWOT- analyysin tekemiseen tarvitaan vain tekijältä ymmärrystä yrityksestä sekä alasta, jossa toimitaan. Yhteistyö on konkreettista yhteistyötä yrityksen eri alueiden johdon henkilöiden välillä. Kun on ymmärrystä kollegoiden työstä, voidaan ratkoa omia ongelmia ja täyttää analyysiin jääneitä aukkoja muiden avulla. Joustavuudesta on hyötyä silloin, kun valmiita tai vaihtoehtoisia prosesseja käydään läpi ja sijoitetaan analyysiin kehittääkseen toimintaa. Yhtenäistäminen tarkoittaa sitä, kun analyysiin voidaan käyttää yhtä aikaa sekä määrällisiä ja laadullisia tietoja ja saada näin laajempi käsitys käsiteltävästä aiheesta. (Hollensen 2010, 238 – 239.)

7.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät eri tilanteissa ja mitä todellisuudessa tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Tässä työssä käytetään havainnointia kyselyn tukena, jotta saadaan mahdollisimman realistinen tutkimus työn tavoitteisiin nähden. Havainnoitsijan on pystyttävä erottamaan omat havaintonsa siitä, miten muut ihmiset kuvailevat tai kertovat omista havainnoistaan. Havaintoja voidaan dokumentoida monin tavoin, esimerkiksi tekemällä muistiinpanoja, valokuvaamalla, äänittämällä tai videoimalla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 103- 107).

7.4 Kysely

Kysely on yleisin tiedonkeruu menetelmä. Kyselyn etu on siinä, että sillä saadaan kerättyä tietoa laajasta ihmisjoukosta nopeasti ja tehokkaasti. Kyselyt tuovat paljon numeroihin perustuvia tilastollisia tuloksia. Kyselyn keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta ja se ettei pystytä varmaksi toteamaan miten vakavasti vastanneet ovat kyselyyn vastanneet, miten onnistuneita annetut vastausvaihoehdot ovat vastaajien näkökulmasta tai miten perehtyneitä vastaajat ovat tai miten vastaajilla on kyselyn aiheesta tietoa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108- 109.)

Tyypillisimpiä kyselyitä ovat postitse lähetettävät lomakkeet ja Internetissä täytettävät lomakkeet, jossa vastaaja on itse vastuussa lomakkeen täyttämisestä. Kyselyitä tehdään myös puhelimitse ja kasvokkain, jossa haastattelija täyttää lomakkeen vastaajan puolesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108- 109.)

Kysely soveltuu monenlaisten aiheiden tutkimiseen. Vaatimuksena on vain, että aiempaa tietoa aiheesta on riittävästi, muuten kysymyksiin annettavat vastaukset muuttuvat epäluotettaviksi. Kyselytutkimus on määrällinen menetelmä, joka pyrkii kuvailemaan tutkimuksen kohdetta järjestelmällisesti havaintojen kautta. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö määritellään tutkimuksen tavoitteiden perusteella. Jos tavoitteena on saada tietoa asiakastyytyväisyydestä, havaintoyksikkönä eli mittauksen kohteena ovat asiakkaat. Havaintoyksikön valinnan jälkeen tutkija valitsee kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa halutaan kerätä, jotta lopputulos on luotettava. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 109.)

8 KILPAILIJA-ANALYYSI KUSTAA III

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

9 ASIAKASKYSELY KUSTAA III

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

10 YHTEENVETO JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

11 POHDINTA

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

LÄHTEET

Aaker, D, A. 2001. Developing business strategies. New York: John Wiley

Amarillo. Yrityssivut. Luettu 3.4.2014
http://www.amarillo.fi/ravintolat/tampere/amarillo-tampere/

Aula, P., & Heinonen, J. 2002. Maine menestystekijänä. Helsinki: WSOY

Bergström, S., & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Google. Kuvahaku. Luettu 3.5.2014

Hollensen, S. 2010. Marketing Management a relationship approach. Second edition. New York: Pearson Education

Hertzen, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Helsinki: Talentum

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus

Kinkki, S., & Lehtisalo, A. 2004. Yritystietous. Helsinki: Werner Söderstöm

Kotler, P. 1990. Markkinoinnin käsikirja. Jyväskylä: Gummerus

Lahtinen, J., & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelunmarkkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus

Lindströn, A. 2009. Kilpailija- analyysi- Case Oy Samlink Ab. Opinnäytetyö. Laurea-ammattikorkeakoulu. Luettu 14.3.2014
http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/3971/Kilpailija-analyysi.pdf?sequence=1

MARA. Suhdanne: Matkailu- ja ravintolapalveluiden kysynnän kasvu nollassa. Luettu 19.4.2014 http://www.mara.fi/suhdanne-matkailu-ja-ravintolapalveluiden-kys

Maretniemi, I., & Ylönen, H. 2009. Yrityksen perustajan käsikirja. Keuruu: Otava

Mattila, S., & Hinkkala, J. 2012. Kustaa III liikeidea ja konseptikuvaus. Tulostettu. 11.2.2014

Ojasalo, k., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY

Ohran Jyvä. yrityssivut. Luettu 4.4.2014
http://www.ohranjyva.fi/

Pancho Villa. yrityssivut. Luettu 4.3.2014
http://www.panchovilla.fi/hameenkatu23/index.php

Pirkanmaan Osuuskauppa. 2013. PIRKANMAAN OSUUSKAUAN VUOSIKERTOMUS. Tampere: Hämeen Kirjapaino Oy

Pirfest, 2010. Pirkanmaan festivaalit. Luettu 4.4.2014
http://www.pirfest.fi/category/festivaalit/

Pirttilä, A. 2000. Kilpailija seuranta. Helsinki: WS Bookwell Oy

Panimoravintola Plevna. Ravintola. Luettu 18.4.2014
http://www.plevna.fi/?page_id=591

Raninen, T., & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC. Porvoo: WS Bookwell Oy

Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita Publishing Oy

Suomen ravintolat: S-ravintolat Tampere. Luettu 24.5.2014
http://www.suomenravintolat.com/s-ravintolat-tampere.html

Strategy train, 2009. Koulustusmateriaali. Luettu 10.4.2014

http://www.strategy-train.eu/index.php?id=288&L=2

The Grill. yrityssivut. Luettu 4.4.2014
http://grill.fi/

Taloussanakirja. Taloussanomat. Luettu 15.2.2014
http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/termi/kansantalous/

Tampereen kaupunki 2012. Tampere- vetovoimisin kaupunki. 13.1.2014. Luettu 17.4.2014
http://www.tampere.fi/tyojaelinkeinot/yrittaminen.html

Tamperelainen. 2014. Ukkometsossa porisee pata. 14.3.2014. Luettu 18.4.2014
http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/285078-ukkometsossa-porisee-pata

Tamperelainen. 2012. Ohranjyvän asiakkaat lähtivät, kun junttisuora katosi. Luettu 19.4.2014 http://www.tamperelainen.fi/artikkeli/100295-ohranjyvan-asiakkaat-alahtivat-kun-junttisuora-katosi?quicktabs_4=1

Ukko Metso. yrityssivut. Luettu 3.4.2014
http://www.ukkometso.com/

YRITYSOPAS. 2014. ravintolat Tampere. Luettu 19.4.2014
http://www.yritysopas.com/haku/ravintolat+tampere/

LIITTEET

Liite 1. Kilpailija- analyysin lomake

Yrityksen liikeidea (mitä, musiikin soveltuvuus yms.)	Asiakasryhmät (nuoret, perheet, naiset, miehet)
Tuotevalikoima (laaja, suppea, laatu)	Hintataso Tampereella (edullinen, kohtuullinen, kallis)
Palvelu (asiantuntevaa, nopeaa, ammattitaitoista) ja nettisivujen luettavuus	Vahvuudet (minkä takia asiakkaat käyvät yrityksessä)
Heikkoudet (sijainti, sekavuus yms.)	Kilpailuetu (jotain mitä muilla ei ole)

Liite 2. Vapaita kommentteja Kustaa III asiakaskyselyistä

Vain toimeksiantajan sisäiseen käyttöön

Liite 3. Asiakaskysely

ASIAKASKYSELY

Tutkimme asiakastyytyväisyyttä, jotta voisimme parantaa tuotteitamme ja palveluamme.

Kaikkien asiakaskyselyyn osallistujien kesken arvomme kaksi hampurilaisannosta yhteishintaan 13,00 euroa.

Ikä?

- ☐ **Alle 18- vuotta**
- ☐ **18- 25 -vuotta**
- ☐ **25- 30 -vuotta**
- ☐ **30- 35 -vuotta**
- ☐ **35- 40 -vuotta**
- ☐ **Yli 40- vuotta**

PALVELU

2. Anna arvosana sille, kuinka hyvin ymmärsimme tarpeenne?

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyvä
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Heikko

3. Kuinka asiantunteva tarjoilijanne oli?

- ☐ Erittäin asiantunteva
- ☐ Asiantunteva
- ☐ Ei kovin asiantunteva
- ☐ Ei lainkaan asiantunteva

4. Oliko palvelumme selkeää?

- ☐ Erinomaisen selkeää
- ☐ Hyvin selkeää
- ☐ Kohtalaisen selkeää
- ☐ Palvelu oli epäselvää

5. Anna yleisarvosana tuotteidemme ja palvelumme laadusta.

- ☐ Erinomainen
- ☐ Hyvä
- ☐ Kohtalainen
- ☐ Heikko

TUOTTEET

6. Millainen hintatasomme on muihin Tampereen ravintoloihin verrattuna?

- ☐ Hintataso on kallis
- ☐ Hintataso on kohtuullinen
- ☐ Hintataso on edullinen

7. Vastasiko juomatuotteemme odotuksianne?

- ☐ Kyllä, vastasi odotuksiani
- ☐ Jäin kaipaamaan jotain lisää mitä?

- ☐ Ei, en saanut vastinetta haluamalleni

8. Vastasiko ruokatuotteemme odotuksianne?

- ☐ Kyllä, vastasi odotuksiani
- ☐ Jäin kaipaamaan jotain lisää mitä?

- ☐ Ei, en saanut vastinetta haluamalleni

RAVINTOLA KUSTAA III

9. Minkä vuoksi valitsitte Kustaa III: en?

- ☐ Palvelu
- ☐ Ruoka
- ☐ Baaritoiminta
- ☐ Miljöö
- ☐ Henkilökunta
- ☐ muu mikä?

10. Millainen mielikuva sinulla on meistä?

11. Kuinka usein käytte asiakkaana meillä?

- ☐ Kerran viikossa
- ☐ useammin kuin kerran viikossa
- ☐ Kerran kuukaudessa tai harvemmin
- ☐ En ole aiemmin käynyt ravintolassa

12. Mistä kuulitte ravintolastamme?

- ☐ Sosiaalisesta mediasta
- ☐ Verkkosivuiltamme
- ☐ Lehtimainoksesta
- ☐ Ystäviltäni

Muualta mistä?

OHEISTOIMINTA

13. Tiesittekö, että meillä voi käydä kuuntelemassa live bändejä kerran kuukaudessa ja Meri bingoon voi osallistua tiistaisin!

- ☐ Kyllä
- ☐ En

Kysy henkilökunnaltamme lisää bändeistä ja oheistoiminnastamme!

Yhteystietonne arvontaa varten:

Nimi:

Sähköpostiosoite:

KIITOS PALAUTTEESTANNE!