



## **Hakaniemen à la carte -ravintoloiden markkinan ja kilpailutilanteen kartoitus**

Antti Lehikoinen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomien tutkinto

Opinnäytetyö

2024

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Antti Lehikoinen
<b>Tutkinto</b> Restonomi
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Hakaniemen à la carte -ravintoloiden markkinan ja kilpailutilanteen kartoitus
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 42 + 7
<p>Tämä toiminnallinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona CMB Ravintolat -ravintolaryhmälle, joka suunnittelee Hakaniemen alueella, Helsingissä sijaitsevan ravintola Sävelen uudistamista. Toimeksiannossa tehtäväksi tuli tutkia Hakaniemen alueen à la carte -ravintoloiden markkinaa ja kilpailutilannetta ja koostaa tuloksista raportti.</p> <p>Tietoperustassa on esitelty palveluiden markkinointistrategiat sekä segmentointi, kohdentaminen ja asemointi. Markkinointistrategioiden tarkastelu on pohjana kilpailijoiden toiminnan ymmärtämiselle ja luokittelulle sekä kilpailijoiden sijoittamiselle kilpailukenttään. Markkinointistrategioiden, segmentoinnin, kohdentamisen ja asemoinnin perusteiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttaa toimeksiantajayritystä, kun se miettii uudistettavan ravintolan sijoittamista markkinaan. Tietoperustassa on käsitelty myös markkina-analyysiä ja sen eri osa-alueita. Tässä työssä erityisen huomion kohteena ovat kilpailuympäristön analyyseistä asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi.</p> <p>Hakaniemen à la carte -ravintoloiden markkinaa kartoitettiin valitsemalla ensin tarkasteltava ravintolajoukko. Tarkastelun ulkopuolelle jätettiin muut kuin à la carte -ravintolat. Kartoituksessa käytettiin tutkimusmenetelminä havainnointia ja dokumenttianalyysiä. Kartoitus toteutettiin tekeillä havainnointikäyntejä ravintoloihin aikavälillä 23.9.2023-22.10.2023. Havainnoinnin kohteena olivat ravintoloiden asiakaskunta, ruoka ja juoma, henkilökunta ja palvelu, tilat sekä hinnoittelu. Dokumenttianalyysissä tutkittiin ravintoloiden www-sivuilta, sosiaalisen median kanavista sekä arviointipalveluista löytyvää tietoa ja dokumentteja. Näillä tiedoilla täydennettiin havainnoinnin avulla tehtyjä yhteenvetoja ravintoloista.</p> <p>Työn tuloksena tehtiin yhteenveto ja vertailu koko tarkasteltavasta ravintolajoukosta ja Hakaniemen alueen ravintolamarkkinasta. Yksittäisiä ravintoloita ja niiden ominaisuuksia kuvattiin tarkemmin ravintolakohtaisissa raporteissa. Tulokset ja ravintolakohtaiset raportit koottiin toimeksiantajayritykselle luovutettavaan erilliseen raporttiin ja käytiin esittelemässä toimeksiantajalle marraskuussa 2023.</p> <p>Opinnäytetyössä on esitetty tutkimuksen pohjalta ajatuksia ja ehdotuksia siitä, millaisille ravintoloille ja ravintolakonsepteille alueella voisi tällä hetkellä olla kysyntää ja mitkä vaihtoehdot nähdään kaikkein houkuttelevimmiksi uudistettavan ravintolan asemoinnissa. Opinnäytetyön tekemisessä päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin niin aikataulullisesti kuin sisällöllisesti. Työn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä uudistettavan ravintolan asemoinnin ja konseptin suunnittelussa.</p>
<b>Asiasanat</b> markkinointistrategia, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi, konsepti, ravintola-ala, Hakaniemi

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palveluiden markkinointistrategiat .....	3
2.1	Segmentointi .....	4
2.2	Kohdentaminen .....	5
2.3	Asemointi .....	5
3	Markkina-analyysi.....	8
3.1	Kilpailija-analyysi.....	9
3.2	Asiakasanalyysi.....	12
4	Toiminnallisen työn toteuttamisen kuvaus .....	15
4.1	Lähtökohdat ja yritysesittely .....	15
4.2	Työn tavoitteet.....	16
4.3	Työn suunnittelu ja tutkimusmenetelmät.....	17
4.4	Kartoituksen toteuttaminen.....	20
4.5	Tulosten kokoaminen, raportin laatiminen ja tulosten esittely .....	21
5	Havainnot ja tulokset .....	24
5.1	Asiakaspotentiaali .....	24
5.2	Konseptit ja ravintoloiden taso.....	25
5.3	Asiakkaat .....	28
5.4	Hintataso.....	30
5.5	Ruoka- ja juomatuote sekä palvelu.....	31
5.6	Suosio .....	33
6	Yhteenveto ja suositukset.....	36
6.1	Keskeiset menestystekijät .....	37
6.2	Suosituksia.....	38
	Lähteet.....	41
	Liitteet.....	43
	Liite 1. Havainnointilomake.....	43
	Liite 2. Luokittelukriteerit.....	44
	Liite 3. Ravintoloiden yhteenveto- ja vertailutaulukot .....	46
	Liite 4: Esimerkki ravintolakohtaisesta raportista .....	48

# 1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen opinnäytetyö. Työ on tehty toimeksiantona CMB Ravintolat -ravintolaryhmälle, joka suunnittelee uuden ravintolan avaamista Hakaniemen alueella, Helsingissä sijaitsevan ravintola Sävelen tilalle. Toimeksiannossa sain tehtäväkseni tutkia Hakaniemen alueen à la carte -ravintoloiden markkinaa ja kilpailutilannetta ja koostaa tuloksista raportti.

Opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, koska ravintoloiden toimintaympäristö on tällä hetkellä haastava. Kustannusten nousu rasittaa alan yrityksiä myös syksyllä samalla kun erityisesti korkeat korot syövät asiakkaiden ostovoimaa (Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa ry. 2023). Viimeisen vuoden aikana monen helsinkiläisen ravintolan tarina on loppunut lyhyeen. Uudet ravintolat ja nimekkäät tekijät ovat tehneet näyttäviä avauksia (Kauppalehti 2023), mutta pian avaamisen jälkeen osa ravintoloista on jo ilmoittanut sulkemisesta. (Helsingin Sanomat 2023). Ravintoloiden konkurssit vuosittain tammikuusta syyskuuhun ovat kasvaneet Helsingin sanomien kokoaman tilaston mukaan vuoden 2011 127 kappaleesta vuoden 2023 203 kappaleeseen (Helsingin Sanomat 2023).

Oma kiinnostus aiheeseen on syntynyt mielenkiinnosta ymmärtää mekanismeja, jotka aiheuttavat muutoksia markkina- ja kilpailuympäristössä ja siitä, miten markkinaympäristössä toimivien yritysten tulisi reagoida muutostilanteissa. Tavoitteeni onkin tarjota toimeksiantajayritykselle arvokasta tietoa, joka voisi auttaa sitä löytämään konseptin, jolla uusi ravintola voisi menestyä muuttuvassa markkinassa.

Toimeksiantajan kanssa käydyn keskustelun perusteella keskeisimmät uuden ravintolan perustamiseen liittyvät kysymykset olivat: Mitä laatu- ja hintatasoa tulevan ravintolan tulisi tavoitella sekä mitkä ovat sen tavoiteltavat kohdeasiakkaat. Kyse on siis tulevan ravintolan asemoinnista markkinaan ennen kaikkea laadun, hinnan ja asiakaskunnan perusteella (Löfman 15.9.2023).

Näiden kysymysten pohjalta tämän työn tavoitteeksi nousi Hakaniemen alueen markkina- ja kilpailutilanteen selvittäminen sekä kilpailevien ravintoloiden aseman kuvaaminen markkinassa hinnan, palvelun, tuotetarjonnan tason, asiakaskunnan ja havaitun suosion suhteen. Tavoitteena tarkastelun avulla oli löytää vastaus kysymykseen: millaiset à la carte ravintolat näyttävät tällä hetkellä pärjäävän parhaiten Hakaniemen alueella. Tarkastelun myötä voidaan arvioida sitä, millaisia asiakkaita olisi mahdollista saada houkuteltua asiakkaiksi uudistettavaan ravintolaan sekä löytää sellaiset luokat ja konseptit, joista on alueella ylitarjontaa tai jotka ovat alueella vielä aliedustettuina.

Löytyykö ravintolatarjonnasta markkinarakoja ja kohderyhmiä, joihin uudistettava ravintola voitaisiin asemoida ja johon sen tuleva konsepti voisi perustua.

Työn produktina syntyi raportti toimeksiantajalle. Laadin raportin sillä ajatuksella, että toimeksiantaja voi hyödyntää vastaavaa tutkimustapaa myös tulevaisuudessa, jos se haluaa perustaa uuden ravintolan tai uudistaa nykyisen ravintolan toimintaa jollain tietyllä alueella ja toteuttaa tällä alueella samantyyppisen kartoituksen kuin tässä opinnäytetyössä on toteutettu.

Opinnäytetyössäni käsittelen tämän johdantoluvun jälkeen työn tietoperustan. Luvussa 2 esittelen markkinointistrategian, segmentoinnin, kohdentamisen ja asemoinnin käsitteet. Näiden käsitteiden ja välineiden ymmärtäminen ja hyödyntäminen auttavat toimeksiantajayritystä, kun se miettii uudistettavan ravintolan asemoimista Hakaniemen ravintolamarkkinaa. Luvussa 3 käyn läpi markkina-analyysiä ja sen eri osa-alueita. Tässä työssä erityisen tarkastelun kohteena ovat markkina-analyysin osa-alueista asiakasanalyysi ja kilpailija-analyysi. Näitä on tarkoitus hyödyntää tämän työn toteutuksessa, kun tutkin ja kuvaan kilpailevien ravintoloiden asemaa Hakaniemen ravintolamarkkinassa hinnan, palvelun, tuotetarjonnan tason, asiakaskunnan ja havaitun suosion suhteen.

Luvussa 4 kuvaan, miten tämä toiminnallinen työ on toteutettu. Esittelen aluksi lähtötilanteen sekä työssä käytetyt menetelmät osana produktin tuottamista. Tämän jälkeen kuvaan työn vaiheet; milloin, missä ja miten tein eri asioita ja mitä valintoja matkan varrella tein. Luvun 4 lopussa esittelen sen, miten tuloksena syntynyt raportti on muodostettu ja mitä se pitää sisällään.

Luvussa 5 kuvaan työni keskeisimmät tulokset. Teen yhteenvedon Hakaniemen alueen ravintolamarkkinasta. Teen myös erilaisia yhteenvetoja ja vertailuja tarkastelun kohteena olevasta ravintolajoukosta. Luvussa 6 teen yhteenvedon havainnoista ja annan arvioni ja suositukseni toimeksiantajalle. Esitän tutkimuksen pohjalta ajatuksia ja ehdotuksia siitä, millaisille ravintoloille ja ravintola-konsepteja alueella voisi tällä hetkellä olla kysyntää ja mitkä vaihtoehdot näen kaikkein houkuttelevimmiksi tulevan ravintolan asemoinnissa. Tämän työn puitteissa en kuitenkaan pyri luomaan valmista konseptia perustettavalle ravintolalle. Lisäksi luvussa 6 arvioin tekemiäni valintoja ja tuotoksen hyödynnettävyyttä.

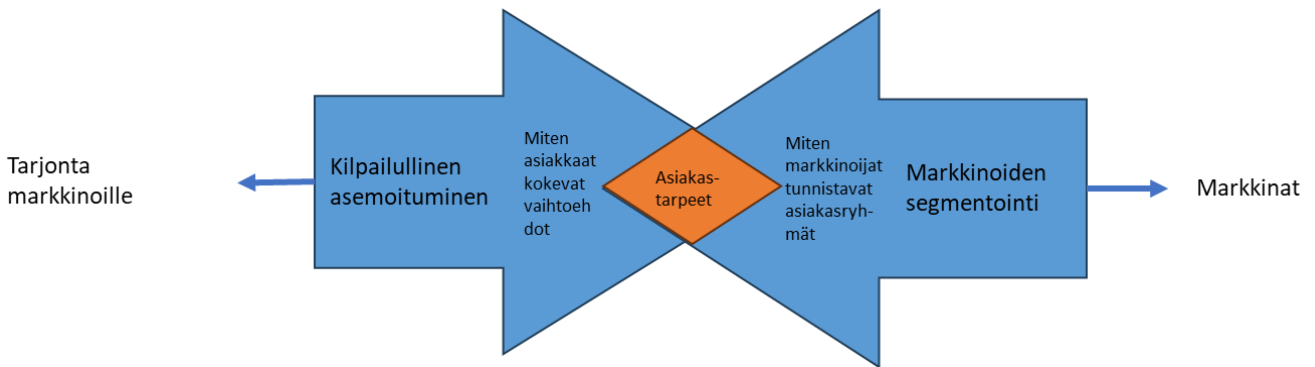
## 2 Palveluiden markkinointistrategiat

Keskeinen kysymys tässä opinnäytetyössä on uuden ravintolan palvelun ja tarjonnan kohdentaminen valittuun asiakaskuntaan sekä laatu- ja hintatason valinta osana ravintolan konseptia. Ollaan siis markkinoinnin peruskysymysten äärellä. Kotlerin, Bowenin ja Seyhmusin (2022, 228) mukaan yritykset tunnistavat nykyään, että he eivät voi vedota kaikkiin asiakkaisiin markkina-alueella tai ainakaan kaikkiin asiakkaisiin samalla tavalla. Eri asiakkaiden tarpeet poikkeavat toisistaan merkittävästi. Kaikkien palvelemisen sijaan yritysten tulisi tunnistaa ne markkinan osat, joita se voisi palvella parhaiten ja jotka tuottavat sille parhaan kannattavuuden. Tämän kautta sen tuli kohdentaa tarjontansa ja markkinointinsa tälle valitulle joukolle. (Kotler ym. 2022, 228) Tästä lähestymistavasta Kotler käyttää termiä kohdemarkkinointi. Kohdemarkkinointi on perustava tapa toteuttaa yrityksen kilpailustrategiaa.

Palveluiden ja erityisesti hospitality-palveluiden markkinointistrategiaa luotaessa on tunnistettava alan erityispiirteitä. Pelkkä asiakkaiden tarpeiden tyydyttämien ei riitä nykypäivän kilpailuympäristössä. Hospitality-palveluiden markkinoinnissa on oleellista muistettavien ja mieleenpainuvien ”wow”-hetkien luominen asiakkaille (Bowie & Buttle 2011, 6). Markkinointiin liittyy myös haasteita, jotka liittyvät hospitality-palveluiden erityispiirteisiin, kuten alan sesonkiluonteisuus, tuotteiden ai-neettomuus, pilaantuvuus sekä korkeat kiinteät kustannukset (Bowie & Buttle 2011, 25).

Wirtz, Chew ja Lovelock (2018, 67) nostavat esille asiakaslähtöisen palveluiden markkinointistrategian käsitteen. Tässä lähestymistavassa yrityksen pitää luoda kilpailuetua niiden tekijöiden perusteella, mitä sen tavoittelemat asiakkaat arvostavat. Asiakaslähtöisessä palveluiden markkinointistrategiassa on kolme elementtiä: segmentointi, kohdentaminen ja asemointi. Nämä samat elementit löytyvät myös Kotlerin kohdemarkkinoinnin käsitteestä (Kotler ym. 2022, 228). Kuvaan seuraavaksi segmentoinnin, kohdentamisen ja asemoinnin käsitteet. Kerron myös, miten yritys voi näiden työkalujen avulla valita kohdeasiakkaansa ja kohdemarkkinansa.

Kuvassa 1 on kuvattu asemoinnin ja segmentoinnin suhdetta. Yrityksen kilpailullinen asemoituminen kuvaa sitä, miten asiakkaat kokevat tarjonnan markkinoilla olevien toimijoiden välillä. Markkinoiden segmentointi taas kuvaa sitä, kuinka markkinat voidaan jakaa samanlaisten asiakkaiden ryhmiin näitä erottavien tekijöiden perusteella. Asiakastarpeet linkittyvät näihin molempiin käsitteisiin siten, että ylätasolla segmentointi keskittyy niihin hyötyihin, jotka ovat merkityksellisiä erilaisille asiakkaille. Vahvimmat kilpailulliset asemat taas ovat niitä, joissa markkinatoimija tai tuote vastaa asiakkaiden tarpeita kaikkein parhaiten. (Hooley, Nicolaud, Rudd & Lee 2020, 172).



Kuva 1: Kilpailullinen aseoituminen ja markkinoiden segmentointi (Hooley ym. 2020, 172)

## 2.1 Segmentointi

Kun asiakkaiden tarpeissa ja haluissa on eroavaisuuksia tai heidän asenteensa ja taipumuksensa eroavat suhteessa markkinoiden tarjontaan on mahdollisuus segmentoida markkinoita. Eri segmentit vaativat mahdollisesti keskenään erilaisia tuotteita, palveluita ja markkinointimixiä (Kotler ym. 2022, 228). Segmentoinnissa nykyinen markkina jaetaan sellaisiin pienempiin ryhmiin (segmentteihin), jotka voivat toimia yrityksen kohdemarkkinoina (Hooley ym. 2020, 172). Myös hospitaliteetti-palveluiden osalta asiakkaiden segmentointi on oleellinen vaihe markkinointistrategian suunnittelua, vaikka asiakkaat ovatkin tällä alalla ominaisuuksiltaan hyvin vaihtelevia. Segmentoinnissa markkinoilla olevat asiakkaat jaetaan ryhmiin, joilla on samanlaiset tarpeet, halut, odotukset ja vaatimukset. (Bowie & Buttle 2011, 64)

Kim & Mauborgne kehottavat segmentoinnin yhteydessä keskittymään myös markkinan ulkopuolella olevaan kysyntään ja löytämään mahdollisia uusia markkinoita, joille suunnata palveluita. He haastavat perinteisen segmentoinnin mallin, jossa segmentoidaan markkinoilla tällä hetkellä olevia asiakkaita. Segmentoinnissa tulisivat heidän mukaansa keskittyä löytämään segmenttejä markkinoiden ulkopuolella vielä tällä hetkellä olevista asiakkaista. (Kim & Mauborgne 2015, 103-104)

Segmentointia voidaan tehdä eri tekijöiden perusteella. Nämä ryhmät voidaan karkeasti ryhmitellä kolmeen luokkaan: segmentointiin asiakkaan taustaominaisuuksien mukaan, segmentointiin asiakkaan asenteiden mukaan ja segmentointiin asiakkaan käyttäytymisen mukaan. Näistä kaksi ensimmäistä ryhmää käsittävät asiakkaan ominaisuuksia ja taipumuksia toimintaan, kun taas asiakkaan käyttäytyminen koskee todellista, havaittavaa toimintaa markkinassa. (Hooley ym. 2022, 177) Asiakkaan ominaisuuksien mukaisesta segmentoinnista tyypillisimpiä tapoja tehdä segmentointia ovat segmentointi demografisten tekijöiden, kuten sukupuolen, iän, maantieteellisen sijainnin ja alakulttuurin mukaan. Myös sosioekonomiset tekijät, kuten ammatti, tulotaso ja koulutustaso voivat toimia asiakkaan ominaisuuksien mukaisina segmentointitekijöinä.

## 2.2 Kohdentaminen

Kun segmentit on löydetty, on seuraava vaihe niiden kohdesegmenttien valinta, joita yritys haluaa palvella. Wirtzin ja muiden (2018, 66) mukaan yrityksen pitää ensinnäkin arvioida, mitä asiakas-segmenttiä se pystyy parhaiten palvelemaan. Seuraavaksi yrityksen pitää arvioida mahdollisuudet palvelunsa erilaistamiseen kilpailijoistaan. Tämän jälkeen on vuorossa päätös siitä, mille segmentteille tai markkinoille tarjonta suunnataan. Hospitality-alan yritys ei voi olettaa, että sillä on mahdollisuus palvella kaikkia potentiaalisia asiakkaita vaan sen pitää keskittyä sellaisiin ryhmiin, joilla on laajasti ottaen samanlaiset tarpeet ja halut (Bowie & Buttle 2011, 64).

Kotlerin ja muiden kohdemarkkinoinnin mallissa kohdentaminen sisältää pitkälti samoja elementtejä kuin Wirtzin ja muiden malli. Kohdemarkkinoinnin mallin kohdentamisvaiheessa arvioidaan kunkin segmentin houkuttelevuus ja valitaan yksi tai useampi segmentti, johon yritys keskittyy (Kotler ym. 2022, 239). Kotlerin mukaan kohdentamisen toteuttamisessa on eri vaihtoehtoja. Kohdentamaton markkinointi on yksinkertainen tapa, jossa kohdentamista ei toteuta vaan pyritään tarjoamaan koko markkinalle tuote tai palvelu samanlaisena. Differoidussa markkinoinnissa valitaan useampi segmentti mutta jokaista segmenttiä lähestytään toisistaan poikkeavalla tarjonnalla. Keskitetyssä markkinoinnissa keskitytään tyypillisesti vain yhteen segmenttiin ja pyritään saavuttamaan siellä vahva asema. Mikromarkkinoinnissa mennään vielä tarkemmalle tasolle. Siinä yritys palvelee yhtä tai useampaa segmenttiä mutta käsittelee kutakin asiakasta yksilönä ja ikään kuin omana segmenttinään ja pyrkii räätälöimään tälle yksilöllisen tarjonnan. Hospitality-alan yritys voi erilaistaa tuotteensa ja palvelunsa kilpailijoidensa tuotteisiin ja palveluihin nähden ennen kaikkea fyysisten tekijöiden, palvelun, henkilökunnan, sijainnin ja imagon keinoin. (Kotler ym. 2022, 240-246)

Myös ravintola-alalla edellä mainitut kohdentamisen vaihtoehdot ovat relevantteja. Differoitua markkinointia voi olla käytännössä vaikeaa toteuttaa yhden toimipisteen ravintoloissa, koska ravintolan tarjonta näyttyytään samanlaisena kaikille asiakassegmenteille. Kohdentamaton markkinointi taas on ravintola-alalla kuten muillakin aloilla hyvin vaikea malli toteutettavaksi menestyksekkäästi. Lähes aina löytyy kilpailijoita, jotka ovat jollekin asiakasryhmälle houkuttelevampi vaihtoehto kuin yritys, joka pyrkii täyttämään kaikkien asiakasryhmien tarpeet yhdenmukaisella tarjonnalla.

## 2.3 Asemointi

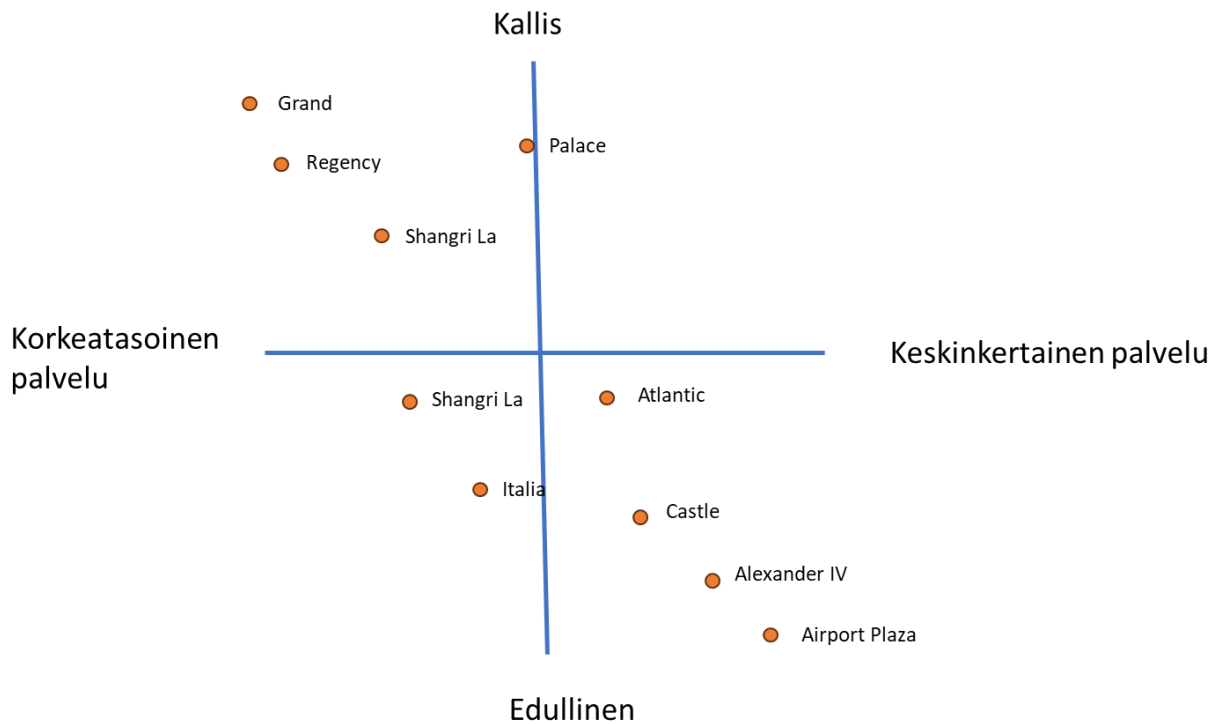
Viimeinen markkinointistrategian elementeistä on asemointi. Asemoinnista voidaan käyttää myös nimitystä positiointi. Asemoinnissa tarkempaan tarkasteluun tulee tarkemmin yrityksen suhde sen valitsemillaan markkinoilla toimiviin kilpailijoihin. Kohdemarkkinoinnin mallissa asemointivaiheessa yritys kehittää jokaiseen kohdesegmenttiin sopivan tarjonnan ja siihen soveltuvan markkinointimixin (Kotler ym. 2022, 243). Kotlerin mukaan asemoinnissa yritys päättää kohdentamisvalinnan



jälkeen siitä, miten se luo erityistä arvoa kohteenaan oleville markkinoille ja minkä aseman se pyrkii saavuttamaan valitsemillaan markkinoilla kohdeasiakkaan mielessä. Markkinoilla toimivat yrityksen pyrkivät siihen, että ne pystyvät hallitsemaan tuotteidensa asemaa. Ne pyrkivät suunnittelemaan sellaiset asemat, jotka antavat heidän tuotteilleen suurimman hyödyn ja edun valituilla kohdemarkkinoilla ja sen jälkeen suunnittelemaan markkinointimixin, joiden avulla suunniteltu asema voidaan saavuttaa. (Kotler ym. 2022, 243)

Myös Wirtzin ja muiden (2018, 66) mallissa kohdentamispäätöksen jälkeen valitaan, minkä asiakkaalle merkityksellisten ja ainutlaatuisten etujen tarjoamiseen yritys panostaa palvelukokonaisuudessaan. He korostavat myös sitä, että valitun segmentin ja markkinan pitää olla houkutteleva ja tuottaa kestävä kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Oleellinen lähtökohta asemoinnille on, että miten markkinalla toimivat asiakkaat arvostavat eri kilpailijayritykset, niiden tuotteet ja palvelut (Hooley ym. 2020, 173). Kuluttajilla on pyrkimys järjestää tuotteet tai palvelut eri kategorioihin helpottaakseen ostopäätöksiään. He sijoittavat, asemoivat, tuotteet, palvelut ja yritykset ajatuksissaan (Kotler ym. 2022, 243). Asemointi voi tapahtua yrityksen ja sen identiteetin tasolla, tuotteen ja palvelun tasolla tai brändin tasolla (Hooley ym. 2020, 173). Yrityksen olisi hyvä tunnistaa nämä eri tasoilla asiakkaan mielissä olevat kilpailijayritysten asemat ja miettiä, miten se haluaa asemoida itsensä markkinoille.

Oman asemoinnin suunnittelun apuna ja kilpailijavertailussa voidaan käyttää asemointikarttoja (Wirtz ym. 2018, 76-79), joilla kuvataan kilpailijoiden ja yrityksen itsensä asemoitumista markkinan eri tekijöiden perusteella. Wirtz ja muut ovat nostaneet esimerkissään tarkastelun kohteiksi hotellit kuvitteellisessa kaupungissa. Näiden asemaa on tarkasteltu hinnan, palvelutason, luksuksen asteen sekä tarkemman sijainnin perusteella. Asemointikartoissa hotellit on sijoitettu matriiseihin, joissa tarkastellaan hotellien asemoitumista kahden tekijän perusteella. Kuvan 2 esimerkissä hotelleita on vertailtu hinnan ja palvelutason perusteella.



Kuva 2: Asemointikartta palvelutason ja hinnan mukaan (Wirtz ym. 2018, 79)

Wirtz ja muut (2018, 80-81) kehottavat myös tekemään kartat tulevaisuuden skenaarioista ja arvioimaan sitä, miten asemat muuttuvat erilaisten muutosten myötä. Näin voidaan arvioida esimerkiksi uuden, markkinoille tulevan toimijan asemointia ja sen vaikutusta kilpailijakenttään ja näiden asemiin.

Tämän opinnäytetyön produktissa toteutan lähinnä asiakkaan taustaominaisuuksien mukaista segmentointia. Koin sen hyväksi ja kohtuullisen helposti mitattavaksi lähestymistavaksi, kun pyrin kartoittamaan ja kuvaamaan markkinoilla olevia asiakkaita ja kilpailijayritysten asiakaskuntaa. Produktissa tehtävässä kartoituksessa ja uuden ravintolan perustamisen yhteydessä olen sijoittanut kartoituksen kohteena olevien ravintoloiden ominaisuuksia asemointikarttoihin kuvan 2 mukaisesti. Vastaavissa tilanteissa kannattaa myös harkita onko syytä pitäytyä nykytilanteen kuvaukseen vai piirtää myös tulevaisuuden skenaarioita. Tulevaisuuden skenaarioiden kuvaaminen voisi olla tarpeen ainakin siinä tapauksessa, että uuden ravintolan mukaan tulo markkinan muuttaa markkinatilannetta ja siellä toimivien ravintoloiden asemaa.

Asemoinnin tyyppejä tarkasteltaessa uudella ravintolalla ei vielä alussa ole tyypillisesti tunnistettavaa brändiä, joten lähinnä tuotteen ja palvelun avulla asemointi on sille mahdollista ja tulee sille näin ollen tärkeään asemaan. Uuden ravintolan kannattaa myös miettiä miten se pyrkii identifioitumaan asiakkaan mielissä. Mikä on se mielikuva, joka pyritään asiakkaan mielessä saavuttamaan?

### 3 Markkina-analyysi

Jotta yritys voi tehdä päätöksiä tarjontansa asemoinnista markkinoille tarvitaan ajankohtaista tietoa ympäristöstä, jossa yritys toimii. Tätä tietoa saadaan tutkimalla ja tarkastelemalla yrityksen markkinaympäristöä. Edellisessä luvussa kuvasin segmentoinnin toteuttamista tärkeäksi vaiheeksi, kun yritys tekee päätöksiä kohdemarkkinastaan ja asemoitumisestaan sinne. Kamenskyn (2010, 136) mukaan yrityksen on pystyttävä valitsemaan ympäristönsä, sopeutumaan siihen, muokkaamaan sitä ja vaikuttamaan siihen. Tämä on mahdollista vain, jos yritys tuntee ja ymmärtää ympäristönsä sekä sen käyttäytymisen ja muutokset.

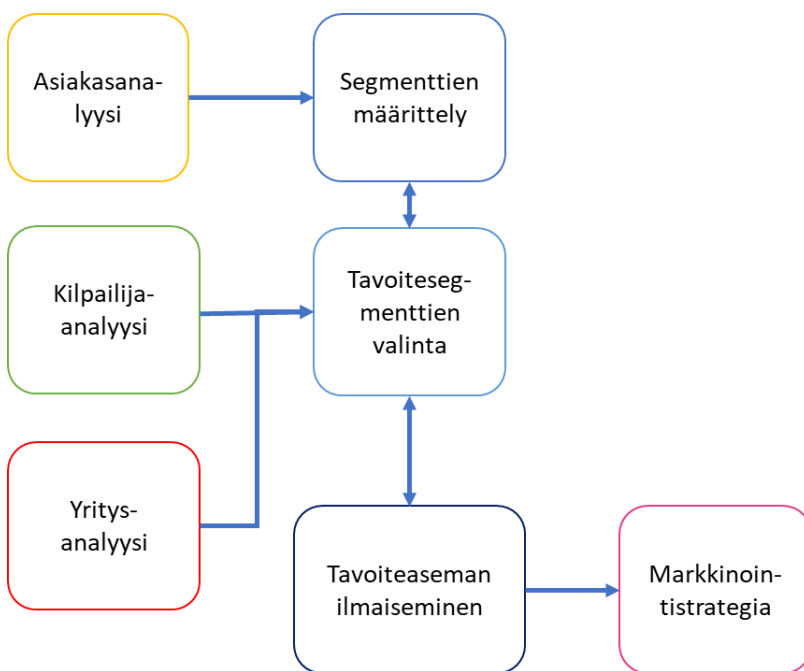
Segmentoinnin onnistunut toteuttaminen edellyttää markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeiden ja ominaisuuksien tunnistamista. Segmentoinnin tekemiseksi ja kilpailijoiden asemoinnin kartoittamiseksi on tarpeen analysoida markkinaympäristöä, jossa asiakkaat ja kilpailijat toimivat. Tässä toisessa osassa tietoperustaa kerron markkinaympäristön käsitteestä. Kuvaan myös erilaisia tapoja, joilla markkinoiden tilaa voidaan kartoittaa. Lopuksi listaan hyviä lähteitä kilpailijoista saatavalle tiedolle.

Yrityksen markkinaympäristö koostuu ulkoisista tekijöistä ja voimista, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn rakentaa ja ylläpitää menestyksekkäitä suhteita kohdeasiakkaidensa kanssa (Kotler ym. 2022, 111). Markkinaympäristö tarjoaa siellä toimiville yrityksille sekä uhkia että mahdollisuuksia (Kotler ym. 2022, 111). Markkinoiden ymmärtäminen ja sieltä strategisen ja taktisen tiedon kerääminen on tehokas yritysten kilpailuedun lähde (Marshall 2023, 4). Ympäristön huolellisella tutkimisella ja opiskelulla markkinoijat voivat muokata markkinointistrategioitansa vastaamaan uuden markkinaympäristön tuomiin haasteisiin ja mahdollisuuksiin (Kotler ym. 2022, 111).

Yritys voi parantaa markkinoiden ja markkinaympäristön ymmärtämistä markkina-analyysin avulla. Markkina-analyysistä käytetään kirjallisuudessa myös termiä ympäristöanalyysi (Kamensky 2010, 122). Markkina-analyysi on kattokäsite, joka sisältää erilaisia analyysejä. Markkina-analyysissä tutkitaan sekä kilpailuympäristöä että makroympäristöä (Hooley ym. 2020, 57). Kotler ja muut (2022, 111) puhuvat vastaavasti mikroympäristöstä ja makroympäristöstä. Mikroympäristö koostuu yrityksen lähellä olevista tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen kykyyn palvella asiakkaitaan, yritystä itseään, oman markkinointikanavan yrityksiä, asiakasmarkkinoita ja sidosryhmiä. Mikroympäristön toimijoita ovat tavaroiden tai palveluiden toimittajat, yritys itse, nykyiset kilpailijat, markkinointikanavan toimijat, asiakkaat ja sidosryhmät. Makroympäristö koostuu laajemmista yhteiskunnallisista voimista, jotka vaikuttavat koko mikroympäristöön. Näitä ovat demografiset, taloudelliset, luontoon liittyvät, teknologioihin liittyvät, poliittiset, kilpailuun liittyvät ja kulttuuriset voimat. Kamensky (2010, 138) puhuu mikroympäristön analyysistä toimiala-analyysinä ja laajentaa markkina-analyysiin sisältyvien analyysien joukkoa kysyntäanalyysillä, toimittaja-analyysillä ja verkostokumppanianalyysillä.

Markkina-analyysi on myös tärkeä osa moderneja palvelun kehittämisen konsepteja kuten palvelumuotoilua, jossa se toimii osana asiakasymmärryksen lisäämistä. Markkinatutkimus tarjoaa palvelumuotoilussa perusinformaatiota kuluttajista ja brändimielikuvista, kulutustottumuksista ja kuluttajien tekemistä valinnoista. Näistä tutkimuksista saatu tieto kuvataan markkinasegmentteinä ja kuluttajaprofileina ja sitä hyödynnetään muun muassa positioinnissa ja tarjooman kohdentamisessa (Tuulaniemi 2011, 144-145).

Wirtz ja muut (2018, 66) ovat kuvanneet menetelmän, jonka avulla strategia yrityksen asemoinnille markkinassa voidaan tuottaa markkina-analyysin osien avulla. Kuva 3 kuvaa tätä menetelmää. Menetelmässä haluttu asema markkinoilla syntyy tavoitesegmenttien valinnan pohjalta. Mallin mukaan tavoiteltavat segmentit voidaan määrittellä ja tavoitesegmentit valita analysoimalla markkinoilla olevia asiakkaita, kilpailijoita ja yritystä itseään. Asiakasanalyysin avulla voidaan tuottaa käsitys markkinoilla olevista segmenteistä. Kilpailija-analyysi ja yritysanalyysi antavat välineitä tavoitesegmenttien valintaan.



Kuva 3: Palveluiden markkinoinnin asemoinnin strategian kehittäminen (mukaillen Wirtz ym. 2018, 66)

### 3.1 Kilpailija-analyysi

Ilman kilpailijoiden, heidän vahvuuksiensa ja toimenpiteidensä tuntemista on mahdotonta tunnistaa keskeiset markkinointistrategiaan vaikuttavat tekijät – asiakasryhmät, joilla organisaatio voi saavuttaa kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Yrityksen pitää ratkaista se, kuinka se pystyy erottautumaan

kilpailussa. Toimialan eli kilpailulajin tuntemus ja erityisesti näkemys toimialan tulevaisuudesta ovat keskeiset menestystekijät (Kamensky 2010, 156).

Yritys, jolla on vähäinen käsitys kilpailijoistaan ei pysty muodostamaan realistista käsitystä myöskään omasta toiminnastaan (Hooley 2020, 115-116). Wirtzin ja muiden (2018, 66-68) mukaan kilpailijoiden tunnistaminen ja analysointi antavat markkinointistrategiaa suunnittelevalle yritykselle käsityksen kilpailijoiden vahvuuksista ja heikkouksista sekä näiden nykyisestä positiosta markkinoilla. Näiden tekijöiden tunnistaminen taas antaa välineitä suunnitella sitä, mitkä voisivat olla mahdollisuuksia erilaistumiseen ja kilpailuetuihin. Näin yritys voi päättää, mitä etuja voidaan korostaa mille kohdesegmentille. Kilpailija-analyysin tavoitteena on Wirtzin ja muiden mukaan antaa kohdesegmenttien valintaan tarvittavaa tietoa. Kilpailija-analyysissä keskitytään analysoimaan yrityksen suoria kilpailijoita. Tämä yrityksen pitää myös pyrkiä tunnistamaan (Ungerer, Ungerer & Herholdt. 2016, 117-118).

Kilpailija-analyysin toteuttamisessa alun perin Lehmannin ja Winerin vuonna 1991 kuvaamat kilpailija-analyysin vaiheet on jalostettu kirjassa kuvassa 4 esitettyyn muotoon (Hooley ym. 2020, 120). Mallissa keskeinen kysymys on se, mitä kilpailijat tulevat tulevaisuudessa tekemään. Tämän selvittämiseksi ensin arvioidaan kilpailijoiden nykyiset ja tulevat tavoitteet, jotta ymmärretään mitä kilpailija yrittää saavuttaa ja näin voidaan arvioida tämän tulevaa suuntaa ja tulevia toimenpiteitä sekä sitä, kuinka aggressiivisesti kilpailija lähtee kulkemaan tätä suuntaa kohti. Seuraavaksi arvioidaan kilpailijoiden nykyiset strategiat, jotka ovat perusteena heidän tavoitteilleen. Kolmanneksi arvioidaan sitä, millaisia resursseja kilpailijoilla on tavoitteidensa saavuttamiseen muuttuvassa markkinaympäristössä. Miten ne pystyvät esimerkiksi vastaamaan uuden alalle tulijan haasteeseen? Edellisten arvioiden pohjalta syntyy analyysi siitä, mitkä ovat kilpailijoiden tulevat strategiat ja millaisia toimenpiteitä näiltä on mahdollisesti odotettavissa tulevaisuudessa. Malli antaa mielestäni hyvät eväät ennakoita tulevaisuutta mutta toisaalta sen käyttäminen vaatii hyvää näkyvyyttä kilpailijayritysten strategioihin. Monesti tällaista tietoa ei ole luotettavasti saatavilla, jolloin tulosten luotettavuus kärsii.



Kuva 4: Kilpailija-analyysin vaiheet (Hooley ym. 2020, 120)

Yksi tapa analysoida kilpailijoiden toimintaa on kilpailijayritysten benchmarking. Se on Hooleyn ja muiden (2020, 116-118) mukaan tärkeä tapa toteuttaa kilpailija-analyysiä. Benchmarkingissa oman yrityksen strategiaa ja toimintaa vertaillaan alan parhaiden yritysten, kuten markkinajohtajien, vastaaviin. Vertailua voidaan tehdä sekä oman alan sisällä että myös alan ulkopuolisiin yrityksiin. Hooley ja muut (2020, 116) korostavat, että vertailua kannattaa tehdä myös muihin toimijoihin kuin pelkästään alan parhaisiin. Myös näiltä voidaan oppia jotain arvokasta, vaikka nämä yritykset eivät loistaisikaan kaikilla osa-alueilla.

Kilpailijatietoa voidaan kerätä valikoidun benchmarkingin lisäksi myös siten, että kerätään kaikista tietyllä markkinalla toimivista kilpailijayrityksistä valitut tiedot ja muodostetaan näin kokonaiskuva markkinoilla toimivista kilpailijoista. Yarmaci, Köz ja Evren (2023, 41) ovat toteuttaneet juuri tällaisen katsauksen tutkiessaan Istanbulin alueella toimivia korealaisia ravintoloita. Tällaisella tutkimuksella saadaan benchmarkingia laajempi katsaus koko markkinasta. Toisaalta yhtä syvälliseen yrityskohtaiseen analyysiin ei päästä kuin benchmarkingissa. Mielestäni tällainen tutkimustapa soveltuu hyvin tilanteeseen, jossa tarkasteltavien kilpailijoiden joukko on laaja, ja ne toimivat markkinoilla suhteellisen samankaltaisilla strategioilla. Tällainen tilanne on tyypillisesti suurempien kaupunkien ravintolamarkkinoilla.

Osana kilpailija-analyysiä Kamensky (2010, 167) suosittelee tekemään SWOT-analyysin eli selvityksen kilpailijoiden vahvoista ja heikoista puolista sekä mahdollisuuksista ja uhkista. Hänen mukaansa SWOT-analyysi on yksi vaihtoehto kilpailuanalyysien tärkeimpien kohtien yhteen vetämiseksi. Taulukkoon voidaan koota kaikki kilpailijat tai jokaisesta kilpailijasta voidaan tehdä oma SWOT-tilauskko. Ennen SWOT-analyysin tekemistä olisi hyvä tunnistaa toimialan keskeiset menestystekijät ja tutkia kilpailijayritysten vahvuuksia ja heikkouksia niitä vasten (Ungerer ym. 2016, 124). Kilpailijoiden eri ominaisuuksien vertailua varten voidaan myös tehdä edellisessä luvussa esiteltyjä, kuvan 2 mukaisia asemointikarttoja. Tällaiset asemointikartat havainnollistavat hyvin

kilpailijayritysten eroavaisuuksia tarkasteltujen ominaisuuksien suhteen. Toisaalta niiden avulla voidaan selvittää, miten markkinoilla toimivat yritykset ovat painottuneet tarkasteltavien ominaisuuksien suhteen ja löytyykö sellaisia alueita, joilla ei ole markkinoilla tarjontaa tällä hetkellä. Ungerer ja muut (2016, 119) suosittelivat ryhmittelemään samanlaisella strategialla ja samassa markkina-asemassa toimivat kilpailijat strategisiin ryhmiin. Tällainen ryhmittely auttaa heidän mukaansa ymmärtämään markkinan kilpailullista rakennetta ja toisaalta vertailemaan ryhmän sisällä toimivia yrityksiä ja näiden kilpailukykyä toisiaan vastaan.

Kilpailijatietoa voi löytää erilaisista lähteistä. Tiedon hankinta voi perustua julkaistuun tietoon tai tietoa voi lähteä keräämään itse. Hooley ja muut (2020, 134) erottelevat tiedon lähteet sen perusteella, onko tieto kilpailijayrityksen itse tuottamaa kuten verkkosivuilta saatavaa tietoa tai mainontaa vai onko tieto muiden tuottamaa kuten asiakaspalautteita tai lehtiartikkeleita. Hyviä kilpailijatiedon lähteitä kilpailija-analyysin pohjalle ovat Kotlerin (2015, 94) mukaan verkon arviointisivustot, keskusteluforumit, chatit ja blogit. Näistä saadaan tietoa asiakkaiden kokemuksista muille potentiaalisille asiakkaille ja myös muille markkinoilla toimiville tahoille, jotka etsivät informaatiota kilpailijoiden tuotteiden ja palveluiden heikkouksista ja vahvuuksista verkossa (Kotler 2015, 94). Online-arviot ovat olennainen ja luotettava lähde asiakkaiden tehdessä ravintolavalintoja (Yarmaci ym. 2023, 41). Myös kilpailijayrityksissä vierailu ja sieltä ideoiden kerääminen on tyypillinen tapa ravintolayrityksille kerätä informaatiota kilpailijoista (Kotler 2015, 123).

### **3.2 Asiakasanalyysi**

Asiakkaiden ymmärtäminen on keskeistä luotaessa johdonmukaista asemoinnin strategiaa yritykselle (Hooley ym. 2020, 111). Asiakasanalyysin toteuttamisen tavoitteena on tuoda segmentointia varten tietoa markkinoilla olevista omista ja kilpailijoiden asiakkaista sekä tunnistamaan nykyiset ja potentiaaliset tuote/palveluasemat (Hooley ym. 2020, 95). Asiakasanalyysi auttaa yritystä hahmotamaan tavoiteltavat kohdemarkkinat ja segmentit (Kahn & Mohan 2020, 75).

Asiakasanalyysi sisältää markkinoiden yleisten ominaisuuksien tarkastelua, jonka jälkeen tarkastellaan perusteellisesti asiakkaiden tarpeita ja niihin liittyviä asiakkaiden ominaisuuksia ja asiakkaiden käyttäytymistä. (Wirtz ym. 2018, 67). Asiakasanalyysin pitäisi sisältää myös ne potentiaaliset asiakkaat, jotka ovat vielä markkinoiden ulkopuolella (Kim & Mauborgne 2015, 104). Jos näitä ei-asiakkaita ei huomioida, voi pelkästään olemassa olevien asiakkaiden analysointi johtaa virheelliseen kuvaan yrityksen todellisesta asemasta (Kamensky 2010, 124). Kun tehdään asiakasanalyysiä uudelle, markkinoille vasta tulevalle yritykselle tai liiketoiminnalle on rajauduttava kilpailijoiden asiakkaisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin.

Asiakkaan tarpeiden analysointiin kuuluu vastata muutamaankysymykseen. Ketkä ovat asiakkaita näillä markkinoilla demografisten ja psykografisten tietojen perusteella? Mitä tarpeita tai ongelmia heillä on? Onko olemassa erilaisia asiakasryhmiä, joilla on erilaiset tarpeet ja jotka siksi tarvitsevat erilaisia palvelutuotteita tai erilaisia palvelutasoja? Mitä etuja palvelusta kukin näistä ryhmistä arvostaa eniten? (Wirtz ym. 2018, 67). Wirtzin ym. mukaan tutkimus voi joskus paljastaa, että jotkut segmentit ovat ”alipalveltuja”. Toisin sanoen markkinoiden nykyiset toimijat eivät vastaa heidän tarpeisiinsa tarpeeksi hyvin. Asiakasanalyysi voikin tällaisessa tapauksessa antaa arvokasta tietoa markkinoijalle uusista mahdollisuuksista tarjonnan kohdentamiseen tällaisille alipalveluille segmenteille.

Kun yritys on tunnistanut segmentit markkinoilla. Sen pitäisi kuvata segmentit ja siellä olevat asiakasprofiilit. Kahn ja Mohan (2020, 75-76) listaavat kahdeksan asiakkaisiin liittyvää kysymystä, joihin yrityksen pitäisi vastata jokaisen segmentin osalta.

- Millaisia asiakkaita tähän segmenttiin kuuluu?
- Mitä nämä asiakkaat ostavat ja kuinka paljon?
- Missä asiakkaat tekevät ostoksensa?
- Milloin asiakkaat tekevät ostoksensa?
- Miten asiakkaat tekevät ostopäätöksensä?
- Mitä arvoa nämä asiakkaat tavoittelevat?
- Ostavatko nämä asiakkaat kerran vai jatkuvasti ja miksi?
- Mille markkinointimixin välineille nämä asiakkaat ovat vastaanottavaisia?

Edellinen kysymyslista antaa hyvän raamin asiakasanalyysin toteuttamiselle ja edelleen sen tunnistamiselle, mitkä kohdesegmentit ja kohdemarkkinat ovat houkuttelevimpia ja minne yrityksen pitäisi suuntautua (Kahn & Mohan 2020, 76). Asiakasanalyysi kannattaa rakentaa sen pohjalta, millä tekijöillä segmentointia on tarkoitus toteuttaa. Jos segmentointi tehdään esimerkiksi demografisten tekijöiden, kuten iän suhteen on asiakasanalyysissä myös syytä tutkia samoja tekijöitä. Toisaalta joitain edellisen listan kohtia voidaan jättää vähemmälle tutkimiselle, jos ne eivät ole relevantteja segmentoinnin näkökulmasta.

Tämän opinnäytetyön produktissa tekemässäni kartoituksessa keskityin kartoittamaan ennen kaikkea kilpailuympäristöä ja mikroympäristöä. Makroympäristöä tutkin vain rajoitetusti, koska analyysin keskeisenä kohteena olivat Hakaniemen alueella toimivat ravintolat ja niiden kilpailutilanne ja asemoituminen markkinassa. Tällöin makroympäristön tekijät ja vaikutukset ovat näille toimijoille käytännössä samanlaiset.



Keskeiset kilpailuympäristön analyysin välineet, joihin keskityin työssäni, olivat kilpailija-analyysi ja asiakasanalyysi. Yrityksen itsensä analysointia ei ollut tarpeen tässä yhteydessä tehdä, koska kyse on uudistettavasta ravintolasta ja käytännössä täysin uudesta ravintolasta ja ravintolakonseptista, jolloin markkinoille lähdetään puhtaalta pöydältä. Samoin koin, että toimittajien ja verkostokumppanien analysointi ei uuden ravintolan tapauksessa ollut tarpeellista. Asiakasanalyysiä tässä työssä voitiin toteuttaa vain osittain, koska uudella ravintolalla ei ole nykyisiä asiakkaita, joita voisi tutkia. Oli siis rajauduttava tarkastelemaan markkinoilla olevia asiakkaita ja näiden ominaisuuksia. Tämän työn kilpailija-analyysissä painopiste oli kilpailijoiden nykyisen toiminnan, nykyisten tavoitteiden ja strategioiden arviointi.

## 4 Toiminnallisen työn toteuttamisen kuvaus

Tässä luvussa kerron, kuinka työn toteuttaminen eteni opinnäytetyöprosessin aikana. Aloitan toimeksiantajan yritysesittelystä ja työn lähtökohdista. Seuraavaksi avaan sitä, miten lähdin suunnittelemaan työtä sekä sitä, mitä työkaluja ja menetelmiä valitsin työn toteuttamiseen.

Suunnitteluvaiheen kuvaamisen jälkeen kerron kilpailijaravintoloiden kartoituksesta ja niiden toimintaan tutustumisesta sekä havainnointikäyntien että muun tiedonkeruun avulla. Luvun lopuksi kerron tulosten raportoinnista ja tulosten esittelystä toimeksiantajalle.

### 4.1 Lähtökohdat ja yritysesittely

Työ käynnistyi syyskuun alussa 2023 kun kävin keskustelua toimeksiantajayrityksen kanssa ja kuulin heidän suunnitelmistaan perustaa uusi ravintola Hakaniemeen Ravintola Sävelen tilalle ja tähän liittyen tarpeesta kartoittaa toimintaympäristön tilannetta Hakaniemen alueella. Kävin tapaamassa ja haastattelemassa CMB ravintoloiden toimitusjohtajaa Anders Löfmania (15.9.2023). Tässä tapaamisessa Anders esitteli työn kohteen sekä nykyisen ravintolan historian ja haasteet. Asetimme tässä palaverissa työlle tavoitteita ja keskustelimme siitä, mihin työ rajataan. Työn tavoitteet ja rajaukset on esitetty myöhemmin tässä luvussa. Tavoitteet on listattu alaluvussa 4.2. Rajauksia on esitelty alaluvussa 4.3.

CMB Ravintolat on 17 toimipaikan muodostama ravintolaryhmä. Ryhmän ravintoloita löytyy Helsingistä ja Lahdesta (CMB 2023). Ravintola Sävel on yksi CMB Ravintoloiden ruokaravintoloista. Se sijaitsee Hämeentiellä, Helsingissä. Ravintolan sijainti on keskeinen vilkkaasti liikennöidyn kadun varrella aivan Hakaniemen kauppahallin, Hakaniemen torin ja Hakaniemen metroaseman tuntumassa. Ravintola Sävelen innoittajana toimivat suomalaiset raaka-aineet ja helsinkiläinen paikalliskulttuuri (Sävel 2023). Sisustus henkii 50-lukua. Ruokalistan perustana ovat salaatit, burgerit, pihvit ja kala (Sävel 2023). Ravintola on auki lounas- ja päivällisaikaan. Ravintolan historia ulottuu 20 vuoden päähän tässä liiketilassa. Ravintola toimi aluksi Frutti di Mare -pizzeriana. Vuosien varrella se muutti konseptiaan ja muuttui Ravintola Säveleksi (Löfman 15.9.2023).

Viimeiset vuodet ovat olleet haastavia Sävelelle. Koronapandemian alkuun vuonna 2020 ja siitä aiheutuneisiin sulkutoimenpiteisiin asti ravintolalla meni hyvin (Löfman 15.9.2023). Jo ennen pandemiaa alueella käynnistyivät Hämeentien ja Hakaniemen hallin remontit sekä Hakaniemen virastotalon purku ja korttelin uudelleen rakentaminen. Nämä pitkäaikaiset työmaat ympäristössä aiheuttivat merkittävää haittaa ravintoloille ja muille liiketoiminnoille alueella. Vaikka koronapandemiasta on sittemmin selvitty ja remontit ovat pitkälti valmistuneet ei Sävelen asiakaskunta ole Löfmanin mukaan palannut entisissä määrin ravintolaan. Remonttien aiheuttama saavutettavuuden

heikentyminen näyttää vaikuttaneen siten, että vanhat asiakkaat eivät vielä osaa tulla alueelle. Löfmanin mukaan hiljentymiseen on vaikuttanut myös se, että lounaskävijöiden ja after work -kävijöiden määrä on pudonnut alueen toimistotyöntekijöiden siirryttyä suurelta osin etätöihin. Edellä kuvatuista syistä CMB Ravintolat on alkanut suunnitella Ravintola Sävelen uudistamista. Ravintola tulisi uudistamisen jälkeen toimimaan uudella nimellä ja konseptilla mutta samassa liiketilassa. (Löfman 15.9.2023).

Työ on ajankohtainen siksi, että Hakaniemen alueen ja Hämeentien suuret remontit ja uudistustyöt ovat pitkälti valmistuneet ja alueen ravintolatarjonta on uudistunut merkittävästi. Uusia, laadukkaaseen ruokatarjontaan panostavia ravintoloita on noussut vuoden 2023 aikana useita Ravintola Sävelen lähituntumaan. Kauppalehti kirjoittaa alueen kehityksestä seuraavasti: ”Tänä vuonna erityistä pöhinää on pitänyt Hakaniemen torin tuntumassa. Halli valmistui viimein ja sai Kirsikka-ravintolan, tähtikokki Jouni Toivanen keittää kotimaista Skuttassa ja Kirkkonummen mainio Bistro O mat avasi kolmannen ravintolansa Lyyra-kortteliin” (Kauppalehti 2023). Näiden lisäksi vuonna 2023 ovat toimintansa alueella aloittaneet myös ravintolat 305 ja Bistro Le Coin. Alkuvuodesta 2024 Lyyra-kortteliin aukeaa myös uusi 250-paikkainen Urban Gourmet -ravintolakokonaisuus, jonne tulee peräti seitsemän uutta ravintolaa (Helsingin Sanomat 2024).

Toimintaympäristön muutos Hakaniemen kaupunginosan ytimessä tuo mahdollisuuksia mutta myös haasteita sekä alueella jo toimiville ravintoloille että alueelle perustettaville uusille ravintoloille. Alueella on muutamia pitkään toimineita klassikkoravintoloita, jotka yrittävät pitää pintansa uusien tulokkaiden paineessa. Näitä klassikkoravintoloita ovat esimerkiksi Ravintola Oiva, Juttutuvan ja Graniittilinnan muodostama kokonaisuus sekä Meripaviljonki Säästöpankinrannassa. Uusien tulokkaiden myötä kilpailu à la carte -ruokaa tarjoavien ravintoloiden kesken on Hakaniemen alueella koventunut. Toimintansa on joutunut lopettamaan muun muassa metsän antimisiin ja villiruokaan panostanut Skutta Hakis, joka ehti olla auki vain puoli vuotta (Avecmedia 2023).

Todennäköisesti uudistukset ja alueen kasvojenkohotus näkyvät myös siinä, että sinne löytää entistä helpommin myös asiakkaita, jotka ovat kiinnostuneita laadukkaammista ruokaravintoloista. Aikaisempaan verrattuna laadukkaampaan tarjontaan panostavien ravintoloiden perustaminen alueelle ja niiden menestyminen antaa viitteitä tästä. Sekä alueella jo toimivien ravintoloiden että uusien tulokkaisen on syytä ottaa edellä kuvattu muutos ja kehitys huomioon strategiassaan ja liiketoimintansa kehittämisessä.

## 4.2 Työn tavoitteet

Tehdäkseen parhaita taktisia ja strategisia päätöksiä markkinoijat tarvitsevat ajankohtaista, tarkkaa ja toimintakelpoista tietoa kuluttajista ja kilpailutilanteesta (Kotler 2015, 121). Tästä syystä ja

vastatakseni toimeksiantajan esittämiin kysymyksiin tämän toiminnallisen opinnäytetyön aiheeksi ja tavoitteeksi tuli kartoituksen tekeminen Hakaniemen alueen à la carte ravintoloiden tämänhetkisestä markkinasta, kilpailutilanteesta ja asiakkaista. Tavoitteena tarkastelun avulla oli myös löytää vastaus kysymykseen: millaiset à la carte ravintolat näyttävät tällä hetkellä pärjäävän parhaiten Hakaniemen alueella ja arvioida sitä, millaisia asiakkaita olisi mahdollista saada houkuteltua asiakkaiksi uudistettavaan ravintolaan sekä löytää sellaiset luokat ja konseptit, joista on alueella ylitarjontaa tai jotka ovat alueella vielä aliedustettuina.

Tavoitteena kartoitustyölle oli myös antaa CMB ravintoloille malli, jolla se voi tulevaisuudessa arvioida tietyn alueen markkinaympäristöä, sen asiakaskuntaa ja siellä toimivia kilpailijoita ja tehdä sen pohjalta päätöksiä siitä, millaisella konseptilla, laatutasolla ja tavoiteltavalla asiakaskunnalla on mahdollisuuksia menestyä tällä alueella.

Kartoituksen oli myös tarkoitus luoda yleisempi ajankohtainen katsaus Hakaniemen alueen à la carte -ravintoloiden tilanteeseen, konsepteihin ja asemointiin. Tästä katsauksesta voi olla hyötyä ravintola-alan tai sitä lähellä olevien yritysten suunnitelmiin ja toimintaan. Luonnollisesti myös muut yritykset kuin toimeksiantajayritys voivat hyödyntää tätä tutkimusta vastaavalla tavalla.

### **4.3 Työn suunnittelu ja tutkimusmenetelmät**

Seuraavaksi lähdin tutkimaan tietoperustaa. Löysin lähtökohdaksi työlle markkinaympäristön analysoinnin tietoperustan. Täydellinen markkinaympäristön kartoitus vaatii paljon resursseja ja monenlaista tutkimusta. Aikataulu työlle oli lisäksi kohtuullisen tiukka, koska ravintolan uudistamiseen liittyviä päätöksiä piti päästä tekemään jo vuoden 2023 lopulla. Kattavaa markkinaympäristön analyysiä ei näin ollen tämän opinnäytetyön puitteissa ja aikataulussa ollut mahdollista suorittaa vaan keskittyä siinä tiettyihin osa-alueisiin.

Lähtökohdaksi analyyseille otin tietoperustassa esitellyn Wirtzin mallin. Wirtzin malli sopii mielestäni hyvin tilanteisiin, joissa markkinoilla on paljon samankaltaisia ja samalla strategialla toimivia yrityksiä. Tällöin markkinoilla olevien toimijoiden hieman kevyempi analysointi on riittävä. Raskeammat analysointimallit sopivat tilanteisiin, joissa kilpailijoiden toimintaa ja strategioita on tarpeen ymmärtää syvällisemmin. Keskityin markkinaympäristön analyyseistä kilpailija-analyysiin ja asiakasanalyysiin. Nämä olivat keskeisiä analyysejä tapauksessa, jossa suunnitellaan uuden ravintolan perustamista. Yritysanalyysi nykytoiminnan pohjalta olisi tässä tapauksessa ollut epärelevantti, koska nykyisen ravintolan paikalle tuleva uusi ravintola toimii täysin uudella konseptilla. Laajemmassa tutkimuksessa valitsemani analyysit olisi voitu tehdä perusteellisemmin ja useammista näkökulmista. Toisaalta vaillinainenkin ympäristötuntemus, kunhan se on kilpailijoiden ympäristötuntemusta parempi, voi olla ratkaiseva kilpailutekijä (Kamensky 2010, 136).

Kilpailijaravintoloiden asiakaskunnan tarkastelun ja analysoinnin avulla oli tarkoitus saada käsitys siitä, millaiset kuluttajat käyttävät kunkin ravintolan palveluita ja kuinka paljon näitä ravintolassa käy. Asiakasanalyysissä rajoituin arvioimaan kilpailijaravintoloissa käyneistä asiakkaista lähinnä demografisia tekijöitä. Näiden valintojen jälkeen lähdin ottamaan tarkemmin selvää niistä tutkimustavoista ja -menetelmistä, joita tässä tapauksessa voisi hyödyntää.

Toimeksiantajan kanssa päädyimme siihen, että kilpailijaravintoloiden benchmarking, niiden toimintaan tutustuminen ja kartoitus olisi järkevintä suorittaa tekemällä havainnointikäyntejä näihin ravintoloihin ja tutkimalla julkisista lähteistä niistä saatavaa tietoa. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden mukaan havainnointi on tärkeä ja hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jonka avulla on mahdollista saada tietoa esimerkiksi siitä, miten ihmiset käyttäytyvät ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointia voidaan lisäksi käyttää itsenäisesti tai esimerkiksi kyselyn lisänä ja tukena. (Ojasalo ym. 2014, 114).

Vealin (2011, 207) mukaan havainnointi on jossain määrin laiminlyöty tapa vapaa-ajan ja turismin tutkimuksessa. Hänen mukaansa havainnoinnilla, joko muodollisessa tai vähemmän muodollisessa muodossa, on oleellinen osansa suurimmassa osassa tutkimusstrategioita. Veal jakaa havainnointitutkimuksen kvantitatiiviseen, kvalitatiiviseen ja niiden yhdistelmään. Tässä työssä havainnointia suoritettiin pitkälti kvalitatiivisesti. Jonkin verran ravintoloita vertailtiin myös kvantitatiivisin mittarein esimerkiksi hintatason perusteella. Havainnoinnissa korostuu havainnoijan kokemus ja taidot tehdä havainnointia. Havainnoijalta edellytetään tietynlaista "silmää" arvioimaan tehdyn havainnon merkitystä ja tärkeyttä tutkimuskysymykseen nähden (Veal 2011, 216). Kokemattomalta havainnoijalta saattaa siis jäädä huomaamatta merkityksellisiä asioita tai hän voi tehdä havainnoistaan virheellisiä tulkintoja. Toinen tuloksia vääristävä tekijä havainnoinnissa saattaa tulla siitä, että havainnointihetkellä havainnoitavassa kohteessa tapahtuu jotain normaalista poikkeavaa. Tätä ongelmaa voidaan hallita sillä, että samaa kohdetta havainnoidaan useammin kuin kerran, jotta poikkeamat saadaan karsittua tuloksista.

Havainnointimenetelmiä on arvosteltu siitä, että havainnoija saattaa häiritä tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan tai jopa muuttaa sitä (Ojasalo ym. 2014, 116). Joskus havainnointi tehdään huomaamattomasti ilman, että tutkittava kohde ei osallistu havainnointiin tai ei edes tiedä, että heitä havainnoidaan (Veal 2011, 207). Tällaisesta havainnoinnin muodosta käytetään yleisesti termiä mystery shopping. Mystery shopping on Vealin (2011, 214) mukaan alihyödynnetty havainnointitapa, kun kerätään tietoa vapaa-ajan tai turismin palveluiden käyttäjien kokemasta laatusosta. Mystery shoppingin suorittaja, haamuasiakas, tekee käyntejä asiakkaan roolissa mutta tunnistamattomana tutkimuksen kohteena olevassa toimipisteessä ja tekee havainnot tietyn listan mukaan esimerkiksi henkilökunnan suoriutumisesta ja tilojen puhtaudesta. (Veal 2011, 214) Tähän työhön mystery

shopping menetelmänä sopi hyvin, koska halusin havainnoida nimenomaan ravintoloiden normaalia toimintaa tavallisen asiakkaan näkökulmasta ilman, että havainnointi vaikuttaisi mitenkään havainnoitavan kohteen toimintaan. Havainnointi siis suoritettiin nimenomaan tavallisen asiakkaan roolissa ilman, että kohteena olevat ravintolat tiesivät olevansa havainnoinnin kohteena.

Samaan aikaan lähdin miettimään tutkimusosuuden suorittamista ja suunnittelemaan itse havainnointilomaketta (liite 1), jolla havainnointikäynneillä ravintoloita oli tarkoitus arvioida. Sain lomakkeelle myös hyväksynnän toimeksiantajalta. Mystery shoppaajan apuna on lomake, jossa havainnoitavat asiat on listattu etukäteen. Havaitut asiat täytetään lomakkeelle (PamInCa 2009, 5). Lomakkeelta tehdyt havainnot siirretään tutkimusaineistoon ja niistä koostetaan tutkimusraportti. Havainnointitavan päättämisen jälkeen lähdin suunnittelemaan havainnointilomaketta ja keräämään asioita, joita käyntien yhteydessä tulisi havainnoida ja kirjata. Yarmaci ja muut (2023, 41-44) ovat tutkimuksessaan listanneet asiat, jotka asiakkaille ovat ravintolakokemuksessa merkityksellisimpiä ja jotka nousevat eniten esille näiden antamissa arvioissa. Neljä tärkeintä ovat ruoka ja juoma, henkilökunta ja palvelu, tilat sekä hinnoittelu. Lomaketta laatiessani nämä alueet nousivat tärkeimmiksi havainnointikohteiksi asiakaskunnan havainnoinnin ohessa.

Havainnointia tukevana tutkimusmenetelmänä oli tässä kartoituksessa dokumenttianalyysi. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä yhdistettynä muihin tiedonkeruumenetelmiin, jolloin sen avulla saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan (Ojasalo ym. 2014, 114). Erityisesti tutkin ravintoloista www-sivuilta, sosiaalisen median kanavista, arviointipalveluista ja erilaisista julkaisuista löytyvää tietoa ja dokumentteja. Näillä tiedoilla täydensin havainnoinnin avulla tehtyjä ravintolakohtaisia raportteja (liite 4). Rajasimme Löfmanin (15.9.2023) kanssa kartoituksen alueellisesti Hakaniemen alueeseen ja noin 500 metrin etäisyydelle liiketilasta, jonne avattava ravintola on tarkoitus perustaa. Kartoituksen kohteeksi sovimme à la carte -ruokaravintolat. Rajasimme pois ravintolat, joiden emme kokeneet olevan suorita kilpailijoita perustettavalle ravintolalle. Löfman hyväksyi tehdyt rajaukset ja valinnan tarkasteltavassa joukossa. Pois rajautuivat seuraavan tyyppiset ravintolat:

- Kahvilat
- Baarit
- Ainoastaan lounasta tarjoavat ravintolat
- Pikaruokaravintolat
- Etniset ravintolat

Rajauksen jälkeen listasin ravintolat, jotka tulisivat mukaan kartoitukseen. Tarkastelun kohteeksi valikoitui 12 ravintolaa. Ravintolat olivat seuraavat:

- Madonna
- Ravintola 305

- Meripaviljonki
- Graniittilinna
- Kirsikka
- Bistro O mat
- Tanner
- Oiva
- Flät no 14
- Memphis
- Juttutupa
- Bistro le Coin

#### 4.4 Kartoituksen toteuttaminen

Käynnistin ravintolakäynnit syyskuun lopulla 2023. Tarkoitus oli testata myös lomakkeen toimivuutta ja lisätä sinne havainnointikohteita tarvittaessa. Näiden testikäyntien jälkeen lomakkeelle tuli lopulta vain vähän muutoksia. Tärkeimmät muutokset olivat yhteenvedon omaiset arviot laadusta ja hinta-laatusuhteesta. Muutokset olivat niin pieniä, että uusia havainnointikäyntejä ei näihin testikäyntien kohteena oleviin ravintoloihin tarvittu. Havainnointikäynnit suoritettiin viikonloppuisin vieraillemalla kohderavintoloissa ja tekemällä siellä havaintoja. Havainnointipäiviksi valikoituivat perjantai- ja lauantai-illat, jolloin ravintoloiden kävijämäärät ovat suurimmillaan. Muina päivinä havainnointia ei tehty. Näin ravintoloiden keskinäinen vertailtavuus säilyi mahdollisimman hyvänä.

Havainnoinnin tekemisessä käytettiin henkilöitä, joilla on ainakin jonkin verran kokemusta vastaavanlaisten tutkimusten ja havainnointien tekemisestä. Itse olen tehnyt havainnointia ja mystery shopping-käyntejä ravintoloihin useiden vuosien ajan. Olin itse mukana kaikilla havainnointikäynneillä. Vastasin tulosten kirjaamisesta sekä havaintojen tulkinnasta sekä yhdenmukaistamisesta. Itseni lisäksi havainnoijina toimi kuusi henkilöä eri ikäryhmistä ja sukupuolista, jotta subjektiivisesti arvioitaviin asioihin saatiin monipuolisia näkemyksiä. Jokaisella havainnointikerralla havainnointiin osallistui itseni lisäksi yksi havainnoija. Ennen havainnointikäyntejä kävin mukana olevan henkilön kanssa läpi havainnointilomakkeen sisällön ja asiat, jotka käynnin aikana oli tarkoitus selvittää. Käynnin jälkeen kirjasimme molempien tekemät havainnot lomakkeelle yhdessä ja haimme konsensuksen, jos olimme eri mieltä joistain havainnoista. Ravintolakäynnit jatkuivat viikonloppuisin siten, että aikavälillä 23.9.2023-22.10.2023 havainnointikäyntejä tehtiin viikonlopun aikana kolmeen tai neljään eri ravintolaan.

Havainnointikäyntien ohessa lähdin tutkimaan sitä, millaisia arvioita ravintolat olivat saaneet verkossa. Huomasin, että arvioita ravintoloista oli kertynyt eniten Googlen sivuille. Myös ravintoloiden

varauspalveluissa TableOnlinessa, Qandoossa ja Dinnerbookingissa oli arvioita suurimmasta osasta tutkimuskohteena olleista ravintoloista. Otin nämä kanavat tarkastelun kohteeksi. Eri kanavat käyttävät eri pisteytystä, joten keskityin lähinnä hyödyntämään pisteytysten sijasta näistä kanavista saatuja kommentteja. Näitä sanallisia kommentteja käytin raportin ravintolakohtaisissa arvioissa.

Kattavaa asiakkaiden segmentointia ei tässä kartoituksessa tehty, mutta myöhemmin mahdollisesti tehtävän tarkemman segmentoinnin ja asemoinnin tueksi ryhmittelin asiakkaita erityisesti näiden taustatekijöiden kuten iän, sukupuolen, ryhmäkoon ja tyylin perusteella. Pyrin tunnistamaan ravintoloille ominaisia ryhmiä, kuten teatterikävijät tai synttäreitä viettävät nuoret naisporukat. Vertaamalla tätä tietoa julkisista lähteistä saatuun tietoon voidaan päätellä, mitkä segmenttejä nykyinen ravintolatarjonta houkuttelee alueella. Pohdin myös, miten voisin selvittää ravintolan potentiaalista asiakaskuntaa. Yksi tapa tähän oli Hakaniemen ja ympäröivien alueiden väestöjakauman tutkiminen. Tarkoitus tällä oli selvittää erityisesti ikäryhmiä, tulotasoa ja perhekokoja. Näistä muodostuvia eri segmenttien kokoa voidaan hyödyntää arvioitaessa konseptin potentiaalista asiakaskuntaa. Hieman tulosta vääristäväksi tekijäksi tässä nousi se, että ravintoloiden asiakaskunta on tyypillisesti paljon laajemmalla alueella kuin siitä kaupunginosasta, jossa ravintola sijaitsee. Jonkinlaista suuntaa potentiaalisesta asiakaskunnasta alueen väestöjakauma voi kuitenkin antaa.

#### **4.5 Tulosten kokoaminen, raportin laatiminen ja tulosten esittely**

Seuraavaksi aloin koota kerättyjä tietoja raportiksi. Kun olin saanut valmiiksi raportin rungon, esittelin sitä toimeksiantajalle, joka piti raportin muotoa hyvänä ja teki muutamia korjausehdotuksia. Keskeiseksi asiaksi toimeksiantajan edustaja Anders Löfman nosti sen, että ravintolakohtaisissa yhteenvedoissa olisi tärkeää nostaa esille kunkin ravintolan keskeinen liikeidea tai seikka, joka erilaistaa sen muista ravintoloista. Näiden kommenttien pohjalta lopullinen raportti alkoi hahmottua.

Valmiin raportin alussa olen kuvannut kartoituksen suorittamista sekä tehtyjä rajauksia ja kerron, mihin kysymyksiin kartoituksella on ollut tarkoitus vastata. Tässä osassa tehdään yhteenveto ja vertailua koko tarkasteltavasta ravintolajoukosta ja Hakaniemen alueen ravintolamarkkinasta. Raportin tulososiossa on esitetty yleisiä havaintoja ja tehty yhteenvetoja ravintoloiden asemoitumisesta markkinassa. Raportin yhteenvedossa pyrin luomaan kokonaiskuvaa siitä, miten alueen ravintolat ovat sijoittuneet eri tekijöiden tai näiden tekijöiden yhdistelmien kesken. Kuvaamisessa käytin janoja, taulukoita ja diagrammeja sekä asemointikarttoja.

Raportin yhteenveto-osan jälkeen on jokaisesta ravintolasta oma ravintolakohtainen raporttinsa, jossa on kuvattu kustakin ravintolasta havaitut asiat ja ravintolan ominaisuudet. Tarkoituksena on tehdä syvällisempi katsaus kunkin ravintolan liikeideaan, konseptiin, asemaan markkinalla ja



yksityiskohtiin, joita tarkastelun yhteydessä on havaittu. Erityistä huomiota on annettu, jos ravintolasta löytyy jokin erityinen piirre, joka erottaa sen kilpailijoistaan. Myös asiakkaiden havainnoille ja kommentteille on annettu ravintolakohtaisessa raportissa tilaa. Ravintolakohtaisessa raportissa on kuvattu myös ravintolan tämänhetkistä suosiota ja eritelty eri lähteistä saadut arviot suosiosta. Lopussa on vielä listattu ravintolan saamia sanallisia arvioita eri arviointisivustoilta, jotka laajentavat havainnoinnin perusteella tehtyä arviota laajemmän arvioijajoukon näkemyksillä. Olen pyrkinyt löytämään näistä asiakaskommenteista osuvimmat, useissa arvioissa esiintyvät ja sellaiset, jotka kuvaavat hyvin ravintolan palvelutasoa, ruoka- ja juomatuotetta, miljöötä ja viihtyisyyttä sekä muita tekijöitä, jotka nousevat korostetusti esille. Esimerkki ravintolakohtaisesta raportista on liitteenä 4.

Raportin kolmannessa osassa on esitetty johtopäätökset ja suositukset, joihin tämän selvityksen perusteella on päädytty. Suosituksissa pyritään esittämään vaihtoehtoja Ravintola Sävelen tilalle samaan liiketilaan perustettavan ravintolan kohdesegmenteistä, konseptista ja asemoinnista Hakaniemen alueen ravintolamarkkinaan.

Raportin valmistuttua kävin esittelemässä sen lopullisen version toimeksiantajan johtoryhmälle marraskuussa 2023. Koostin raportista johtoryhmän esitystä varten Power Point-esityksen, johon oli tiivistetty raportin keskeiset tulokset ja kuvaajat sekä ravintolakohtaiset arviot.

Johtoryhmän palaute oli seuraavanlainen:

- Osallistujat kiittivät raporttia perusteelliseksi ja hyvin laadituksi. Raportissa tulivat hyvin esille sekä ravintolakohtaiset havainnot että havainnoista kootut yhteenvedot ja vertailut ravintoloiden välillä.
- Raportin esityksen yhteydessä toimeksiantaja toivoi konkreettisia ehdotuksia tulevan ravintolan konseptista. Annoin esityksen yhteydessä joitakin suosituksia ja ajatuksia konseptiksi, mutta koska varsinainen työn kohde ei sisältänyt uuden ravintolan konseptointia jäivät ehdotukseni tulevasta konseptista melko pintapuolisiksi. Toisaalta konseptin suunnittelu jätettiin jo alun perin tämän työn laajuuden ulkopuolelle
- Raportti antoi hyvän pohjan toteuttaa vastaavan tyyppinen tutkimus toisessa yhteydessä. Havainnointikäyntejä sisältävä tutkimustapa tosin on varsin aikaa vievä ja vaatii havainnoijalta melko paljon ymmärrystä ravintoloista ja niiden toiminnasta.

Raportin esittelyn jälkeen aloin viimeistellä tätä opinnäytetyötä ja valmistauduin sen esittämiseen. Jatkoin tietoperustan monipuolistamista ja muiden lukujen viimeistelyä. Täydensin tietoperustaa ja lisäsin uusia lähteitä, joiden kautta sain lisättyä tietoperustaan monipuolisempia näkemyksiä tietoperustan aiheista. Työn palauttaminen venyi vuoden 2024 puolelle. Tämä vaikutti hieman lopputuloksen ajantasaisuuteen, koska kartoituksen tekemisestä oli kulunut jo muutama kuukausi.

Toisaalta Hakaniemen à la carte -ravintoloiden markkinassa ei tällä välillä ole ehtinyt tapahtua juurikaan muutoksia, joten raportoidut tulokset eivät ole vielä ehtineet juurikaan vanhentua.

## 5 Havainnot ja tulokset

Tässä luvussa teen yhteenvedon ja vertailun koko tarkasteltavasta ravintolajoukosta ja Hakaniemen alueen ravintolamarkkinasta. Liitteessä 2 on esitetty luokittelukriteerit, joihin tässä luvussa esitetyt tulokset perustuvat. Liitteessä 3 on yhteenveto- ja vertailutaulukoita, joista on koottu tietoa tämän luvun kuviin ja taulukoihin. Liitteen 3 taulukot antavat myös tarkempaa tietoa yksittäisten ravintoloiden ominaisuuksista. Yksittäisiä ravintoloita on kuvattu tarkemmin myös ravintolakohtaisissa raporteissa, joista on esimerkki liitteenä 4. Kannattaa myös huomioida, että tässä luvussa tehdyt luokittelut ja vertailut perustuvat merkittävältä osin subjektiivisiin, havainnointikäynneillä tehtyihin arvioihin.

### 5.1 Asiakaspotentiaali

Hakaniemen alueella tai sen lähistöllä olevat asukkaat ovat luonnollinen asiakaskunta alueen ravintoloille. Alla oleva tilasto kertoo, että asukkaita Kallion ja Alppiharjun peruspiirien alueella on yli 40 000, joten potentiaalista asiakaskuntaa on paljon. Taulukon 1 tilastosta selviää myös, että Kallion ja Alppiharjun peruspiirien asukkaat ovat varsin nuorta väkeä. Yli 30 000 asukkaista on alle 50-vuotiaita. Tämä yli 70 % osuus on kaikkein suurin koko Helsingissä ja poikkeaa kaupungin keskiarvosta merkittävästi. Hakaniemen ja Kallion alueen ravintolat toki vetävät kävijöitä myös näiden alueiden ulkopuolelta mutta tämä lähialueiden asukkaiden ikäjakauma kannattaa kuitenkin huomioida, kun mietitään mille asiakassegmenteille tuotteita ja palveluita kohdennetaan.

Taulukko 1. Kallion ja Alppiharjun peruspiirin henkilömäärä ja ikäjakauma (Helsingin kaupunki 2023)

<b>Helsingin väestö 31.12.2022</b>					
<b>Väestö henkilömäärä ikäluokittain</b>					
	<b>18-29-vuotiaat</b>	<b>30-49-vuotiaat</b>	<b>50-64-vuotiaat</b>	<b>Yli 65-vuotiaat</b>	<b>Yhteensä</b>
	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	<b>2022</b>	
<b>091 Helsinki</b>	113 123	208 365	113 101	117 159	551 748
<b>091 301 Kallion peruspiiri</b>	9 572	13 056	4 661	4 546	31 835
<b>091 302 Alppiharjun peruspiiri</b>	3 487	4 667	1 405	1 447	11 006
<b>Väestön jakauma ikäluokittain</b>					
	<b>18-29-vuotiaat</b>	<b>30-49-vuotiaat</b>	<b>50-64-vuotiaat</b>	<b>Yli 65-vuotiaat</b>	<b>Yhteensä</b>
<b>091 Helsinki</b>	21 %	38 %	20 %	21 %	100 %
<b>091 301 Kallion peruspiiri</b>	30 %	41 %	15 %	14 %	100 %
<b>091 302 Alppiharjun peruspiiri</b>	32 %	42 %	13 %	13 %	100 %

## 5.2 Konseptit ja ravintoloiden taso

### Konseptit

Uusia, bistroksi itseään luokittelevia ravintoloita on tullut muutaman viimeisen kuukauden aikana alueelle useampia. Tällaisia ovat edellä mainitut Kirsikka, Bistro O mat, Bistro Le Coin ja 305. Muutenkin alueen ravintolat haluavat silmiinpistävän usein profiloitua rennonpuoleisiksi, hyvää ruokaa tarjoaviksi bistroiksi. Ehkä tämä johtuu Hakaniemen ja Kallion alueen rennosta imagosta. Kilpailu alkaakin olla kovaa bistrotyyppisten ravintoloiden kesken ottaen erityisesti huomioon uusien paikkojen tuoman suuren asiakaspaikkamäärän kasvun alueelle. Esimerkiksi Bistro O matin suuressa salissa on 180 asiakaspaikkaa.

Illallisen lisäksi moni tarkastelun kohderavintoloista tarjoaa lounaan. Osalla lounas on hinnoiteltu lounasedun mukaan ja joillakin on tarjolla hintavampi businesslounas. Brunssi on myös tarjolla useammassa paikassa. Flät no. 14:ssa ja Tannerissa brunssi on nostettu erityisen tärkeään asemaan ravintoloiden liikeideaa. Ruokaravintolapalveluiden lisäksi joillain ravintoloilla on tarjolla live-musiikkia. Selkeimmin musiikkiin panostavat tästä joukosta Juttutupa ja Tanner. Taulukossa 2 on vedetty yhteen kohderavintoloiden lounas- ja brunssitarjonta.

Taulukko 2. Kohderavintoloiden lounas- ja brunssitarjonta

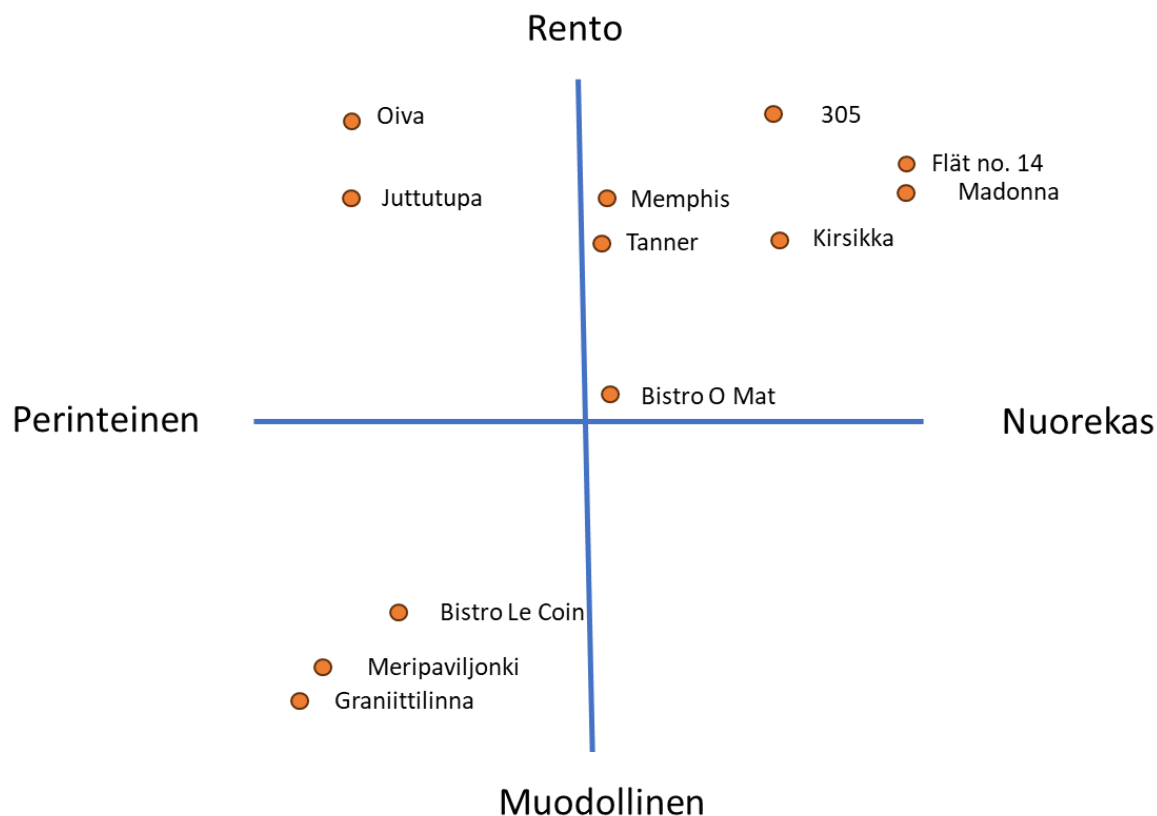
Ravintola	Toimistolounas	Businesslounas	Brunssi
Madonna			
305			
Meripaviljonki		X	X
Graniittilinna			
Kirsikka	X		
Bistro O Mat	X	X	
Tanner	X		X
Oiva	X		X
Flät no 14	X	X	X
Memphis	X		
Juttutupa	X		
Bistro le Coin		X	

Helsingin Kaupunginteatterin läheisyys näkyy siinä, että muutamat ravintolat selvästi pyrkivät saamaan teatterikävijöitä asiakkakseen. Teatterinäytännöt tyypillisesti tuovat asiakkaita alkuiltaan, joka muuten saattaisi olla hiljaista aikaa ravintoloille. Havainnointikäynneillä tämä näkyi erityisesti Memphississä ja Graniittilinnassa, jossa merkittävä osa asiakaskunnasta poistui havainnointikäyntien aikana teatterinäytösten alun lähestyessä. Graniittilinna myös tarjoaa illallispakettia, johon on paketoitu teatterilippu sekä illallinen Graniittilinnassa ennen näytöstä. Bistro O mat on päätenyt

aikaistamaan illallisen aloitusaikaa arkisin klo 16:een, jotta teatteriasiakkaat ehtivät syödä halutesaan pitkän kaavan mukaan ennen näytöstä.

Uudemmissa, nuoremman asiakaskunnan suosimassa paikassa on silmiinpistävää kuvauksellisuutta tai ”Instagram-ystävällisyys”, joka näkyy mm. siinä, että ravintoloiden salissa on taidetta maalauksista veistoksiin. Myös astioiden ja ruoka-annosten ulkonäössä on pyritty näyttävyyteen. Selkeimpänä esimerkkinä tästä Madonnan keraaminen pää, jossa jälkiruokajäätelö tulee tarjolle tai saman ravintolan näyttävä rapupasta, joka on saavuttanut suuren suosion sosiaalisen median kanavissa ja arviointisivuilla. Uusissa ravintoloissa on tyypillisesti avokeittiö, joka tuo kokkien työkentelyn esille. Toisena suosittuna elementtinä näyttää olevan taidenäyttelyn yhdistäminen ravintolasaliin.

Ravintoloiden tyyliässä oli huomattavia eroja. Tyyli näkyi monissa asioissa kuten sisustuksessa, palvelussa ja annoksissa. Muutamat paikat selkeästi painottivat ravintoloiden pitkiä perinteitä. Myös näiden ruoka oli pitkälti perinteistä. Nuorekkaammissa ravintoloissa oli taas lähdetty rikkomaan kaavaa ja perinteitä ja tuomaan uusia elementtejä palveluun ja tuotteeseen. Esimerkkinä Flät no. 14, joka selvästi pyrki rikkomaan eri kahvila- ja ravintolatyyppeiden rajoja ja myös ravintolasyömisajallisia rajoja. Osassa ravintoloita palvelu oli varsin muodollista ja toisissa taas hyvin rentoa, tuttavallista ja epämuodollista. Kuvassa 5 on vertailtu ravintoloiden tyyliä. Toisena akselina on perinteinen – nuorekas ja toisena muodollinen – rento.



Kuva 5. Kohderavintoloiden tyylien vertailu

### Ravintoloiden taso

Ravintolan tason luokittelussa on käytetty karkeaa luokittelua, jonka toisessa päässä on kortteliravintola, välissä bistro ja toisessa päässä fine dining- ravintola. Seuraavaksi on kuvattu seikat, jotka erottavat alla olevan kuvaajan laatuluokituksessa ravintolatyyppien ääripäät toisistaan.

Kortteliravintola:

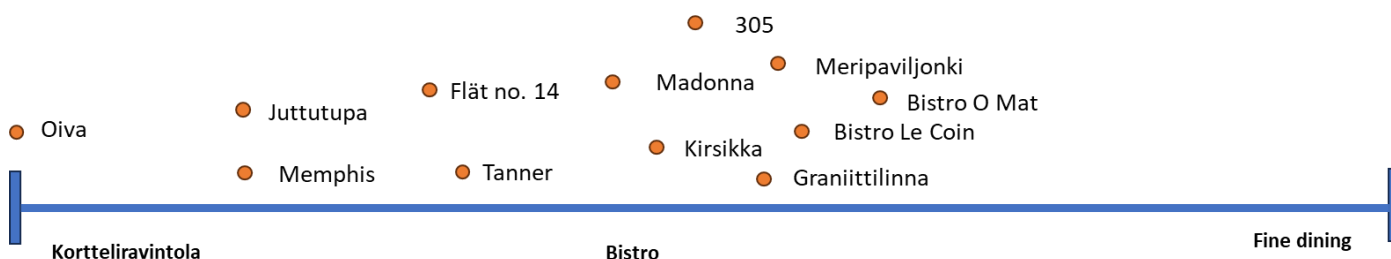
- Yksinkertaista ruokaa, jossa on käytetty edullisia raaka-aineita
- Kohtuullinen hintataso
- Rento palvelu. Vähän henkilökuntaa asiakasta kohden
- Rustiikkinen tai vaatimaton sisustus ja miljö
- Melko suppeat viini- ja juomalistat

Fine dining:

- Monimutkaista ruokaa, jossa käsityön määrä on suuri ja jossa on käytetty arvokkaita raaka-aineita. Tyypillisesti pitkät maistelumenyyt
- Korkea hintataso
- Muodollinen, ammattitaitoinen palvelu ja paljon henkilökuntaa asiakasta kohden

- Arvokas miljöö
- Laajat viini- ja juomalistat sisältäen arvokkaampia kellariviinejä

Fine dining on määritelty tässä siis varsin perinteisellä tavalla, jotta ravintolatyyppeihin on saatu selkeitä eroja. Kuvassa 6 Hakaniemen ravintolat on sijoitettu tason mukaisesti janalle.



Kuva 6. Kohderavintoloiden taso

Kuvaajasta voimme huomata, että suurin osa ravintoloista pakkautuu lähelle janan keskustaa. Lähipäänä kortteliravintolaa on perinteisempiä ravintoloita kuten Oiva ja Juttutupa. Uudemmat tulokkaat löytyvät bistro -kategoriasta. Osa ravintoloista kurottelee fine diningin suuntaan mutta jää kuitenkin vielä melko kauas siitä fine diningin perinteisillä mittareilla.

On huomioitavaa, että tämä karkea luokittelu tekee kokonaisarvion ravintolan eri tekijöistä. Esimerkiksi ravintola 305:n palvelu, ruuan laatu ja viinilista ovat lähellä fine dining tasoa mutta ravintolan korostettu rentous ja kortteliravintolamainen sisustus ja tunnelma vetää kokonaisarviota lähemmäs kortteliravintolaa.

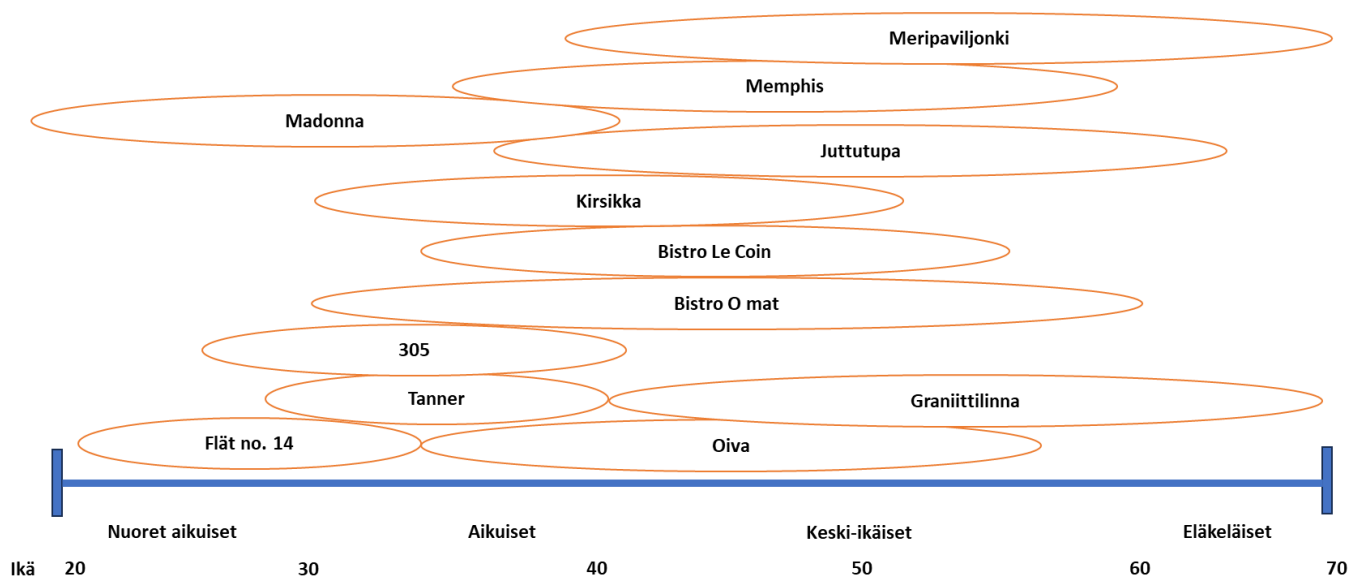
### 5.3 Asiakkaat

Havainnointikäynneillä tehtiin myös havaintoja ravintoloiden asiakaskunnasta. Tärkein havainnoinnin kohde oli ikä, joka oli varsin helposti arvioitavissa oleva tekijä ja myös tärkeä ravintoloita toisistaan erottava tekijä. Asiakkaista arvioitiin myös tyyliä ja mahdollisesti muita tekijöitä, jotka erottavat asiakkaat toisistaan. Näiden muiden tekijöiden kuin iän arviointi osoittautui haastavaksi. Näitä muita tekijöitä on kuvattu ravintolakohtaisissa raporteissa silloin kun niitä on havaittu.

Ravintola-asiakkaiden ikäjakauman kuvaamisessa on käytetty seuraavaa luokittelua:

- Nuoret aikuiset 20-30
- Aikuiset 30-45
- Keski-ikäiset 45-60,
- Eläkeläiset 60-

Kuvassa 7 on esitetty havaittu asiakkaiden ikärakenne ravintolakohtaisesti.



Kuva 7. Kohderavintoloiden asiakkaiden ikäjakauma

Kuvaajasta voimme havaita, että ravintolakävijöiden ikäjakauma poikkeaa toisistaan merkittävästi Hakaniemen alueen eri ravintoloissa. Yli 60-vuotiaat eivät toistaiseksi ole juurikaan löytäneet vanhojen suosikkien – Meripaviljongin, Graniittilinnan ja Juttutuvan ulkopuolelle. Aikuisille ja keski-ikäisille on huomattavan paljon tarjontaa varsinkin uudempien ravintoloiden joukossa. Nuorilla aikuisilla on pari selkeää suosikkia. He käyvät pääasiassa ravintoloissa, joissa yli 40-vuotiaiden määrä on vähäinen.

Lapsiperheitä ei viikonloppuiltaisinkin kovinkaan monessa paikassa näkynyt. Poikkeuksena oli Bistro O mat, joka muutenkin näyttää tavoittaneen monen ikäisiä asiakkaita sekä Memphis, jonne selvästi oli päätynyt Helsingin Kaupunginteatterin tulevaan näytökseen valmistautuvia lapsiperheitä ja toisaalta myös iäkkäämpää väkeä, jotka olivat luultavasti myös matkalla teatteriin. Uudemmat ravintolat näyttävät houkuttelevan erityisesti nuoria aikuisia ja aikuisia. Pidempään alueella toimineet ravintolat houkuttelevat enemmän keski-ikäisiä ja eläkeläisiä.

Ravintoloiden henkilökunta oli havaintokäynneillä silmiinpistävästi usein melko samanikäistä kuin ravintolan asiakaskunta. Tästä voidaan tehdä päätelmä siitä, että ravintoloiden asiakkaat saattavat suosia ravintoloita, joissa paitsi muiden asiakkaiden niin myös henkilökunnan ikäluokka vastaa suunnilleen asiakkaiden omaa ikäluokkaa.

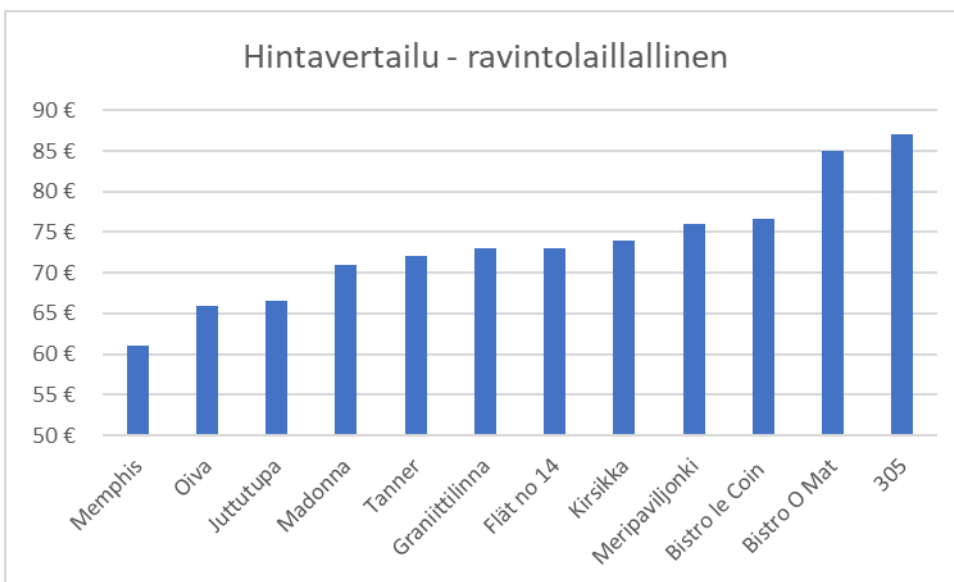


## 5.4 Hintataso

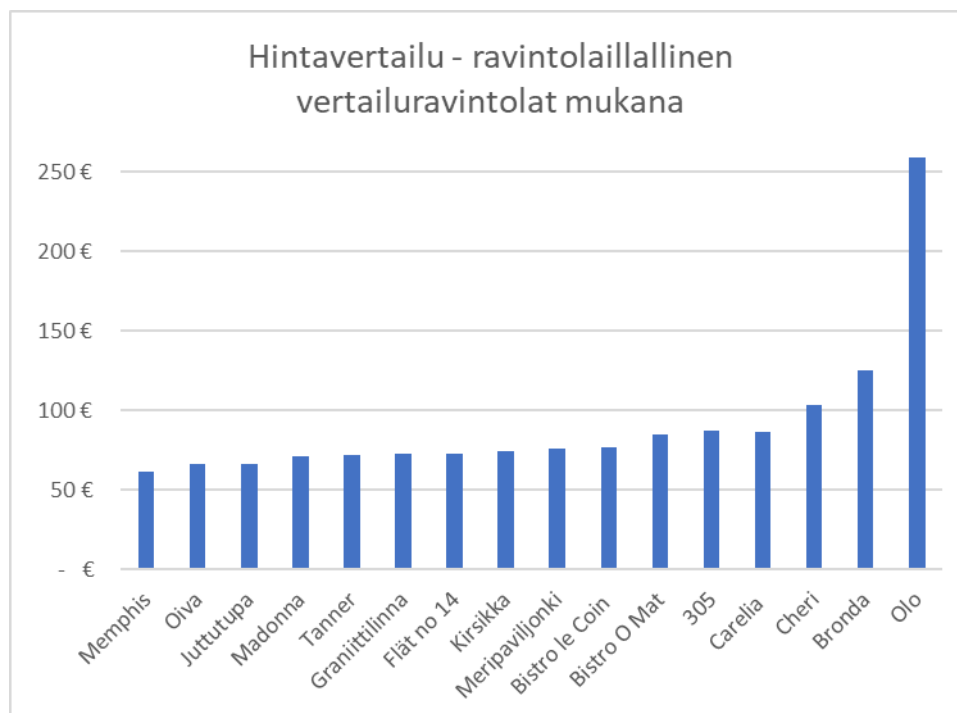
Ravintoloiden hintatason vertailu on suoritettu ravintolaillallisen hinnan vertailun avulla. Illallisen hinnan vertailu kertoo sen, mikä on tyypillisesti illalliseen menevä rahamäärä kussakin ravintolassa ja miten se vertautuu muihin ravintoloihin. Kannattaa huomioida, että hintoja ei ole tasoitettu ravintoloiden välillä esimerkiksi viinilasien koon tai viinipakettien sisällön suhteen, joten absoluuttista hintavertailua ruoka- tai juomayksiköiden välillä ei voi illallisen hinnan vertailun avulla tehdä.

Hintataso / illallisen hinta on laskettu siten, että mukaan laskelmaan on valittu ravintolasta lihaa tai kalaa sisältävä keskihintainen 3 ruokalajin menu tai menu, jos kolmen ruokalajin menua ei ole tarjolla. Lisäksi on laskettu mukaan kaksi lasia keskihintaista viiniä ravintolan listalta tai viinipaketti, jos sellainen on menuun tarjolla. Tarkemmat laskelmat on esitetty liitteen 3 taulukossa.

Mukaan hintatason vertailuun on otettu myös kolme vertailuravintolaa Helsingin keskustasta (Cheri, Bronda ja Olo) ja yksi Töölöstä (Carelia). Tämän vertailun tarkoituksena on laajentaa käsitystä ravintoloiden hinnoitteluskaalasta. Vertailua alueiden välillä on tarkoitus tehdä vain rajoitusti. Kuvassa 8 on hintavertailu tehty Hakaniemen ruokaravintoloiden kesken. Kuvassa 9 vertailuun on lisätty vertailuravintolat.



Kuva 8. Ravintolaillallisen hinta kohderavintoloissa



Kuva 9. Ravintolaillallisen hinta kohderavintoloissa ja vertailuravintoloissa

Voimme havaita, että suurin osa Hakaniemen ravintoloista on hintatasoltaan varsin samantasoisia. Memphis erottuu joukosta selvästi edullisimpana. Oiva ja Juttutupa muodostavat seuraavan hintaportaan. Näiden muuta joukkoa edullisempi illallinen perustuu pitkälti muita edullisempiin juomiin. Muita ylemmäksi nousevat hintatasoltaan Bistro O mat ja ravintola 305. Bistro O matin kohdalla menun ja viinien hinnat ovat hieman korkeampaa tasoa kuin muussa vertailuryhmässä. 305:n kohdalla hintaa nostaa varsin arvokas viinipaketti, joka tosin sisältää kolme viiniä.

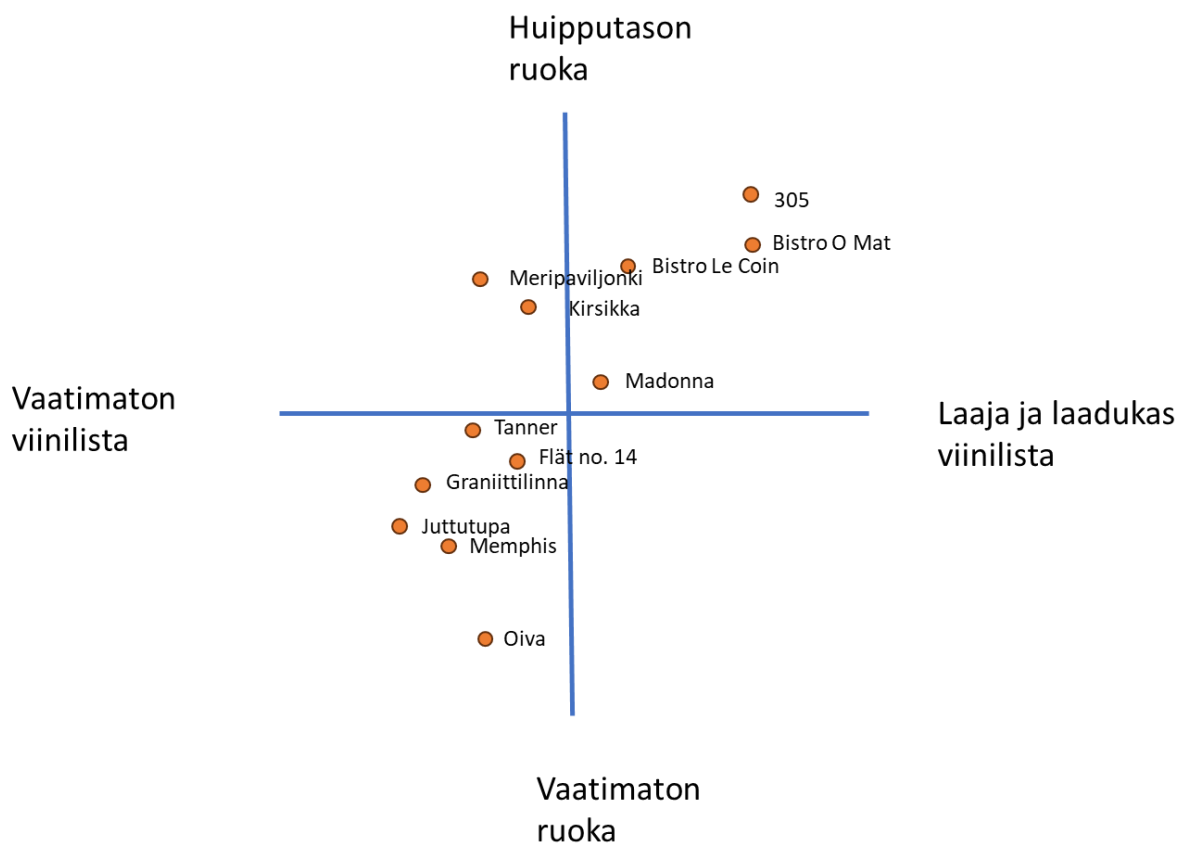
Vertailtaessa Hakaniemen ravintoloiden illallisen hintatasoa vertailuravintoloihin voimme havaita, että hintataso todellakin näyttää hyvin samantasoisena Hakaniemessä. Irtiottoja varsinkaan kalliiden illallisten suuntaan ei ole otettu. Yleisesti hintataso näyttäisi olevan matalampi kuin Helsingin keskustassa ja hieman matalampi kuin Töölön verrokkikohteessa. Hakaniemen ravintoloista ei yksikään ole lähtenyt fine dining tasoiseen hinnoitteluun. Liitteessä 3 on esitetty tarkempi taulukko ravintoloiden hintatasosta. Menun hinta -sarakeessa on näytetty valmiiden menujen hintaskaala. Myös laseittain myytävistä viineistä on kerrottu hintaskaala.

## 5.5 Ruoka- ja juomatuote sekä palvelu

Ravintoloiden ruokatuotteissa on paljon samankaltaisuutta. Bistroklassikot, kuten risotto ja tartarpihvi löytyvät useimmista paikoista. Uusissa paikoissa annokset ovat yleensä tyyliltään melko kevyitä ja annoskoot tyypillisesti hieman pienempiä kuin klassikkopaikoissa. Ruokatuotteen laatua on tässä raportissa arvioitu skaalalla vaatimaton – huipputaso. Vaatimaton ruoka on nopeasti,

vaatimattomista raaka-aineista ja jollain tavalla puutteellisesti valmistettua ruokaa. Huipputason ruoka on laadukasta, arvokkaammista raaka-aineista suurella työmäärällä ja korkealla ammattitaidolla valmistettua maistuvaa ja näyttävää ruokaa.

Juomatuotetta on arvioitu ravintolan viinilistan avulla. Arviossa skaala on vaatimaton – laaja, laadukas. Vaatimaton viinilista sisältää vain muutaman edullisen tai keskihintaisen puna- valko- ja kuohuviinin. Laaja ja laadukas viinilista sisältää pitkän listan eri hintaluokan viinejä, joista osa on kypsytettyjä kellariviinejä. Cocktaileja saa lähes joka ravintolasta. Erityisesti uudemmista ravintoloista. Huomattavan monesta Hakaniemen alueen ravintolasta löytyi erillinen baaritiski ja cocktaillista. Kuvassa 10 on kuvattu ja vertailtu ravintoloiden ruoka- ja juomatuotteen tasoa.



Kuva 10. Kohderavintoloiden ruoka- ja juomatuotteen taso

Voimme kuvasta huomata, että ruuan taso ja viinilista korreloivat kohtuullisen hyvin keskenään. Poikkeuksiakin tosin on. Viineissä varsinaista kunnianhimoa löytyy lähinnä kahdesta paikasta. Bistro O matista ja 305:stä. Muilta osin hieman hämmästyttää se, että ravintolat eivät ole uskaltaneet ottaa valikoimiinsa laajempaa viinilistaa tai kellariviinejä, vaikka ruokatuotteen osalta olisikin kunnianhimoa. Nyt nämä ravintolat eivät pysty tarjoamaan laadukkaampia tai ikääntyneempiä

vaihtoehtoja asiakkaille, jotka olisivat valmiita maksamaan enemmän tällaisesta viinistä. Tässä suhteessa ero Helsingin keskustan tai esimerkiksi Töölön alueen ravintoloihin on silmiinpistävä.

Ruuan osalta voimme havaita, että uusien tulokkaiden ruoka tavoittelee ja tavoittaakin korkeampaa tasoa kuin perinteisten ravintoloiden ruoka. Poikkeuksena on Meripaviljonki, joka pitää hyvin pintansa ruuan tason suhteen. 305, Bistro O mat, Bistro Le Coin ja Kirsikka ovat selvästi lähteneet tuomaan uusia ravintoloitaan ruuan laatu edellä. Ne tarjoavat hyvin valmistettua ruokaa, joissa käsityön määrä on varsin suuri. Niiden annokset ovat yleisesti ottaen kekseliäitä, moderneja ja usein myös aika kevyitä.

Ravintoloiden palvelun osalta ei tässä yhteenvedossa ole tehty tarkempaa vertailua. Tämä johtuu siitä, että testikäyntien perusteella ei ollut mahdollista saada niin selkeää kuvaa ravintoloiden palvelutasosta, että luotettavaa vertailua pystyisi tekemään. Yleisesti ottaen ravintoloiden palvelu oli varsin hyvin näiden muuhun ilmeeseen sopivaa. Yleinen palvelun taso oli havaintokäynneillä varsin hyvä. Vasta avatuissa paikoissa palvelussa oli toisinaan pientä ontumista. Tämä todennäköisesti korjaantuu, kun uuden ravintolan prosessit hioutuvat kuntoon. Salihenkilökunnan ruoka- ja juomatietoudessa oli toisinaan puutteita. Muutamassa ravintolassa palvelu onnistui ylittämään odotukset. Esimerkiksi Memphisissä lapsiasiakkaiden huomiointi oli todella korkealla tasolla ja 305:n tarjoilijoiden viiniasiantuntemus oli poikkeuksellisen hyvää. Kussakin ravintolassa tehtyjä havaintoja palvelusta on avattu melko kattavasti toimeksiantajalle annetussa raportissa. Siellä on myös tarkempia kuvauksia kunkin ravintolan ruoka- ja juomatuotteesta.

## 5.6 Suosio

Ravintoloiden suosio on luonnollisesti kriittisen tärkeä tekijä ravintolan menestymiselle. Ravintolan suosioita voidaan mitata esimerkiksi sosiaalisen median seuraajien määrän tai siellä esitettyjen kommenttien perusteella. Myös arviointisivustojen arvosanojen perusteella voidaan tehdä jonkinlaisia arvioita suosiosta. Viime kädessä ravintolan suosiota mittaa kuitenkin se, kuinka paljon asiakkaita käy ravintolassa ja kuinka paljon rahaa he käyttävät siellä. Salin käyttöastetta on tässä kartoituksessa arvioitu havainnointikäyntien yhteydessä. Monen ravintolan kohdalla on suoritettu useampi havainnointikäynti, jolloin käyttöastetta on voitu arvioida useamman havainnon pohjalta.

Tässä kartoituksessa ravintoloiden suosiota on arvioitu skaalalla hiljainen - suosittu. Hiljaisella ravintolalla on alhainen salin käyttöaste myös viikonloppuisin. Sosiaalisen median seuraajia ei ole paljon ja arviointisivustojen arvosanat ovat matalia. Suosittu ravintola on täynnä tai lähes täynnä viikonloppuisin, sillä on paljon sosiaalisen median seuraajia ja se on saanut korkeita arvioita arviointisivustoilla. Myös ravintolan varaustilanne tuleville viikonlopuille on huomioitu tässä arviossa. Vaikeus saada pöytää tulevina viikonloppuina suosituimmille aloitusajoille kertoo siitä, että

ravintolan suosio on korkealla tasolla. Ravintoloista 305:lla ja Madonnalla oli arviointihetkellä paljon tulevia varauksia. Kirsikalla oli muutama loppuun varattu aloitusaika. Muilla ravintoloilla ei varausjo-  
noja ollut havaittavissa.

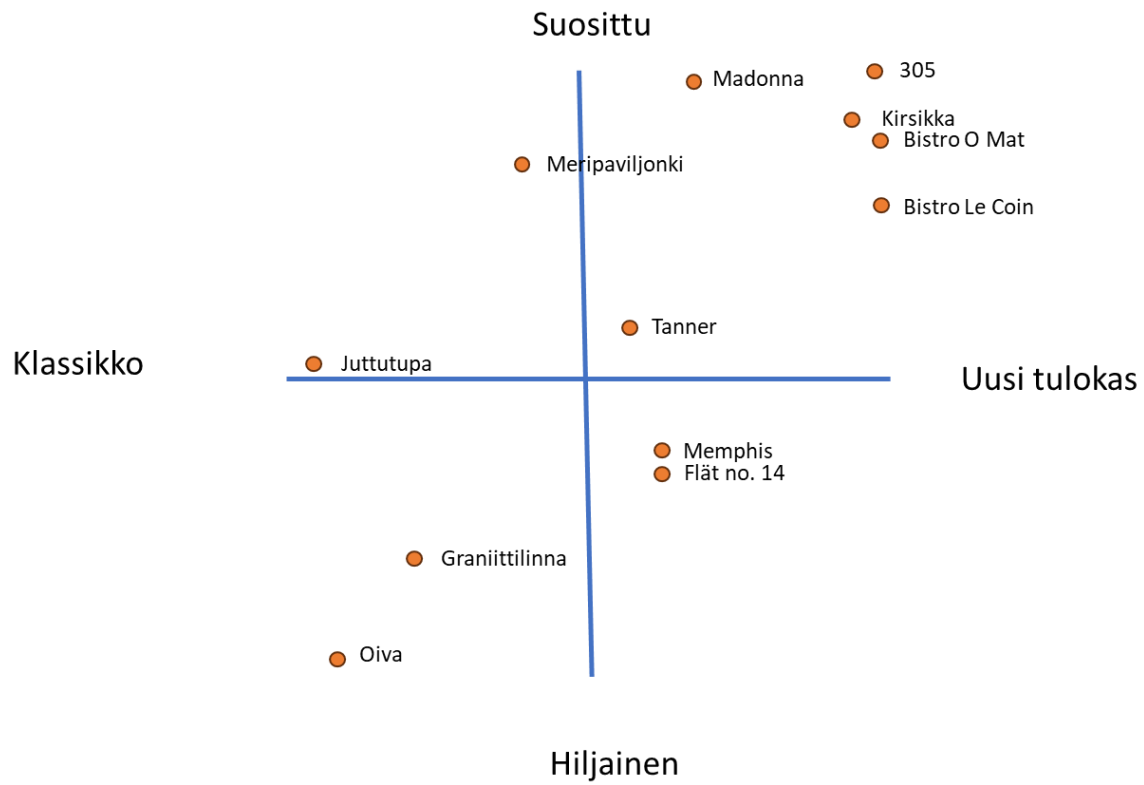
Arviointisivustojen arvosanat on esitetty kunkin ravintolan raportissa. Yhteenvetoa tai vertailua näi-  
den arvosanojen perusteella ei ole tehty. Tämä johtuu siitä, että eri ravintoloiden saamat arvosanat  
ovat hämmästyttävän samalla tasolla. Arvosanoista on tästä syystä melko mahdoton tehdä luotet-  
tavia päätelmiä.

Taulukossa 3 on esitetty ravintoloiden käyttöaste ja Instagram-seuraajien määrä havainnointihet-  
kellä. Huomioitavaa on se, että uusilla ravintoloilla Instagram-seuraajien määrä ei ole vielä ehtinyt  
saavuttaa potentiaalista tasoaan.

Taulukko 3. Kohderavintoloiden käyttöaste ja Instagram-seuraajien määrä

Ravintolan nimi	Käyttöaste %	Instagram seuraajia
Madonna	100 %	4921
305	80 %	2811
Meripaviljonki	80 %	1429
Graniittilinna	30 %	425
Kirsikka	80 %	2688
Bistro O Mat	75 %	1249
Tanner	60 %	4832
Oiva	10 %	1442
Flät no 14	40 %	5261
Memphis	40 %	400
Juttutupa	50 %	1264
Bistro le Coin	70 %	308

Kuvassa 11 on vertailtu ravintolan avaamisajankohtaa verrattuna sen havaittuun suosioon. Vanhin  
ravintola on Juttutupa, joka on avattu jo vuonna 1908 ja uudistettuna vuonna 1979. Myös Ravintola  
Oivalla on pitkä historia kolmannella linjalla. Ravintola on perustettu jo vuonna 1940. Kuvasta ha-  
vaitsemme selkeän korrelaation. Uusimmat ravintolat näyttävät olevan hyvin suosittuja. Pidempään  
auki olleista ravintoloista Madonna ja Meripaviljonki pärjäävät edelleen hyvin. Klassikkoravintolat  
ovat selkeästi hiljaisempia. Aika näyttää, onko uudempien ravintoloiden suosio kestävä uutuuden  
viehätyksen jälkeen.



Kuva 11. Kohderavintoloiden avaamisajankohta ja havaittu suosio

## 6 Yhteenveto ja suositukset

Tässä luvussa pyrin vastaamaan toimeksiannon perimmäisiin kysymyksiin ja tavoitteisiin perustettavan ravintolan asemoinnista ja konseptista. Johdannossa kerroin, että tätä työtä ohjaava perimmäinen kysymys oli: Mitä laatu- ja hintatasoa tulevan ravintolan tulisi tavoitella sekä mitkä ovat tavoiteltavat kohdeasiakkaat. Näistä kysymyksistä johdettiin tavoitteet tälle työlle. Näitä olivat Hakaniemen alueen markkina- ja kilpailutilanteen selvittäminen sekä kilpailevien ravintoloiden aseman kuvaaminen markkinassa hinnan, palvelun, tuotetarjonnan tason, asiakaskunnan ja havaitun suosion suhteen.

Tavoitteena tarkastelun avulla oli myös löytää vastaus myös kysymykseen: millaiset à la carte ravintolat näyttävät tällä hetkellä pärjäävän parhaiten Hakaniemen alueella ja arvioida sitä, millaisia asiakkaita olisi mahdollista saada houkuteltua asiakkaita uudistettavaan ravintolaan sekä löytää sellaiset luokat ja konseptit, joista on alueella ylitarjontaa tai jotka ovat alueella vielä aliedustettuina. Tavoitteena kartoitustyölle oli myös antaa CMB ravintoloille malli, jolla se voi tulevaisuudessa arvioida tietyn alueen markkinaympäristöä, sen asiakaskuntaa ja siellä toimivia kilpailijoita ja tehdä sen pohjalta päätöksiä siitä, millaisella konseptilla, laatutasolla ja tavoiteltavalla asiakaskunnalla on mahdollisuuksia menestyä tällä alueella

Kartoituksen perusteella on syntynyt varsin hyvä kuva siitä, millaiset ovat à la carte -ravintoloiden markkinat Hakaniemen alueella. Millaisin konseptein siellä toimivat ravintolat toimivat ja millaisia asiakkaita siellä käy. Suosituksissa otan kantaa myös tulevan ravintolan strategiseen asemointiin. Esille on noussut myös erilaisia ajatuksia siitä, millaisista ravintoloista on tällä hetkellä jo riittävästi tarjontaa, mitä vielä ehkä puuttuu ja millaiset ravintolat näyttävät saavuttavan suosiota asiakkaiden keskuudessa. Näiden ajatusten pohjalta olen tässä luvussa esittänyt joitakin suosituksia perustettavan ravintolan asemoinnista ja esittänyt ideoita sen mahdollisesta konseptista.

Tutkimustavan osalta voidaan todeta, että se oli hyvin perusteltu ja sillä saatiin vastauksia toimeksiantajan asettamiin keskeisiin kysymyksiin. Hyödynsin kartoituksen tekemisessä tietoperustaa siten, että asiakaskunnan segmentoinnissa valitsin segmentointitekijöiksi erityisesti segmentoinnin demografisten tekijöiden perusteella (Hooley ym. 2022, 177). Kilpailija-analyysiä ja asiakasanalyysiä lähdin toteuttamaan kolmannessa luvussa esittelemäni tietoperustan pohjalta. Sain hyvän pohjan Wirtzin ja muiden (2018, 66) esittelemästä mallista, jossa tavoitesegmenttejä lähdetään valitsemaan kilpailija-analyysin ja asiakasanalyysin kautta. Tämän mallin otin pitkälti oman kartoitukseni pohjaksi. Kilpailijatiedon keräämisen pohjaksi otin mallin, jossa kerätään kaikista tietyllä markkinalla toimivista kilpailijayrityksistä valitut tiedot ja muodostetaan näin kokonaiskuva markkinoilla toimivista kilpailijoista (Yarmaci ym. 2023, 41). Benchmarkingin keinoin (Hooley ym. 2020, 116-118) lähdin etsimään parhaita ja suosituimpia ravintolakonsepteja ja löytämään näiden markkinoiden

parhaiden toimijoiden toiminnasta keskeisiä menestystekijöitä, joita voitaisiin hyödyntää uuden ravintolan konseptin suunnittelussa ja asemoinnissa. Näitä myös mielestäni onnistuin varsin hyvin löytämään ja kuvaamaan.

Objektiivisuuden lisäämiseksi havainnoinnissa olisi voitu tehdä useampia tutkimuskäyntejä ravintoloihin eri ajankohtina. Toisaalta riittävään tarkkuuteen oletettavasti päästiin tälläkin menetelmällä. Jälkikäteen ajateltuna olisi varsinaisen pidemmän havainnointikäynnin lisäksi voitu tehdä vielä yksi tai kaksi muuta pikaista pistäytymistä havainnoitavaan ravintolaan ja todeta, toistuvatko havaitut asiat havainnointikäyntien välillä. Joiltain osin näin tehtiinkin. Hakaniemen alueella on runsaasti myös muita ravintoloita, jotka rajasin pois tarkastelusta. Jälkikäteen ajatellen rajaus oli onnistunut ja tarkasteltava joukko oli pääsääntöisesti oikea markkina-analyysin näkökulmasta. Opinnäytetyön tekemisessä päästiin sille asetettuihin tavoitteisiin niin aikataulullisesti kuin sisällöllisesti. Työn tuloksia voidaan hyödyntää toimeksiantajayrityksessä uudistettavan ravintolan asemoinnin ja konseptin suunnittelussa. Tässä työssä tehtyä ravintoloiden markkinan ja kilpailutilanteen kartoitusta ja sen kartoitustapaa voidaan pitää mallina, jos vastaavanlainen kartoitus halutaan tehdä jonkun toisen kaupungin tai alueen ravintolamarkkinasta. Kartoitustapaa voivat hyödyntää toimeksiantajayrityksen lisäksi myös muut ravintolatoimijat.

## 6.1 Keskeiset menestystekijät

Kysymykseen, millaiset ravintolat menestyvät Hakaniemen alueella ei tässä kartoituksessa voida tyhjentävästi vastata, koska esimerkiksi ravintoloiden talouslukuja ei ole päästy tutkimaan. Kuitenkin jo aikaisemmin todettiin, että ravintoloiden suosio määrittelee pitkälti myös sen menestystä. Niinpä tässä johtopäätösluvussa suosio otetaan mittariksi, kun mietitään sitä, millaiset ravintolakonseptit näyttävät menestyvän nyt ja tulevaisuuden markkinassa. Jos listataan niitä asioita, jotka yhdistävät tällä hetkellä alueen suosituimpia ravintoloita ja jotka näyttävät olevan näiden ravintoloiden menestyksen takana voidaan löytää tiettyjä yhteisiä piirteitä.

Uusien ravintoloiden suosio näyttää tällä hetkellä varsin korkealta. Kuitenkin on vaikea arvioida tulevatko kaikki keskenään melko samantyyppisillä konsepteilla operoivat ravintolat pidemmän päälle menestymään vai käynnistyykö jossain vaiheessa pudotuspeli niiden välillä. Ravintolan rento ja nuorekas ilme ja palvelu tuovat tarkastelun perusteella enemmän suosiota kuin perinteinen ja muodollinen ilme. Korkeampaa bistro -tasoa ja jopa fine diningia ainakin jollain alueella tavoittelevat ravintolat näyttäisivät olevan suosituimpia kuin lähempänä korttelibistrotasoa olevat ravintolat. Hyvätasoista ruokaa sekä mielenkiintoisen ja keskimääräistä laajemman viinilistan tarjoavat ravintolat näyttävät myös olevan suosituimpia. Aikuisiin ja varhaisessa keski-iässä oleviin asiakkaisiin panostavat ravintolat näyttävät olevan kaikkein suosituimpia. Myös nuorilla aikuisilla on omat



suosikkinsa. Keski-ikäisten ja eläkeläisten suosiossa olevat ravintolat ovat tämän kartoituksen perusteella muita hiljaisempia.

Sosiaalisen median voima on vahva ja siellä suosituksi nousseet ravintolat vaikuttavat menestyvän nuorempien keskuudessa. Näissä ravintoloissa on usein elementtejä, jotka vetoavat nuoriin. Annosten, sisustuksen tai yksityiskohtien valokuvauksellisuus on tärkeä tekijä, joka kannustaa asiakkaita tekemään julkaisuja sosiaaliseen mediaan ravintolakäynnistään. Hintatasoltaan hieman yli alueen keskitason olevat ravintolat näyttävät olevan suosituimpia.

Omilla kasvoillaan esiintyvät ja ravintolakävijöiden tunnistamat ravintoloitsijat näyttävät saavan hyvin medianäkyvyyttä. Tämä näyttää johtavan korkeaan suosioon. Esimerkkeinä tästä ovat Bistro O matin Palovaarat, 305:n Keskevaari, Hänninen ja Teerenmaa sekä Madonnan ja Kirsikan taustalla oleva Ville Relander. Näiden kaikkien ravintolat ovat tämän vertailun kärkipäässä, kun mitataan ravintoloiden suosiota.

## 6.2 Suosituksia

Seuraavaksi esittelen ideoita ja erilaisia vaihtoehtoja uuden ravintolan kohdesegmenteistä sekä asemoinnista Hakaniemen ravintolamarkkinassa. Alueella alkaa olla jo ylitarjontaa bistrotyyppisistä ravintoloista ja huomattavan paljon uusia asiakaspaikkoja on syntynyt viime aikoina tämän konseptin ravintoloihin. Saman tyyppisellä konseptilla toimivaa kilpailijaa ei liene järkevää perustaa vaan yrittää jollain tavalla erottua joukosta. Ravintolan asiakaskunta kannattaa miettiä myös ravintolan tyylin, henkilökunnan ja tavoiteltavan asiakaskunnan laajuuden mukaan. Erityisesti nuoret näyttävät kartoituksen perusteella käyvän mielellään paikoissa, jossa sekä muut asiakkaat että henkilökunta ovat nuoria ja palvelu on mutkatonta, rentoa ja iloista. Tällaisia ravintoloita ei alueella vielä ole kovinkaan paljon. Ylipäättään nuoret aikuiset kannattaa huomioida potentiaalisena asiakasjoukkona. Nuoria aikuisia on Hakaniemen ja Alppiharjun peruspiirien alueella asukkaina noin 13 000. Nuoria aikuisia tulee Hakaniemen alueelle käyttämään sen palveluita myös muista kaupunginosista sen keskeisen sijainnin takia. Nuoremmille asiakkaille tärkeitä ovat annosten ulkonäkö, sisustus ja muut tekijät, josta voi jakaa kuvia ja kommentteja sosiaalisessa mediassa. Näihin nuorempiin asiakkaisiin vetoavalla konseptilla voisi olla hyvät menestymisen mahdollisuudet alueella.

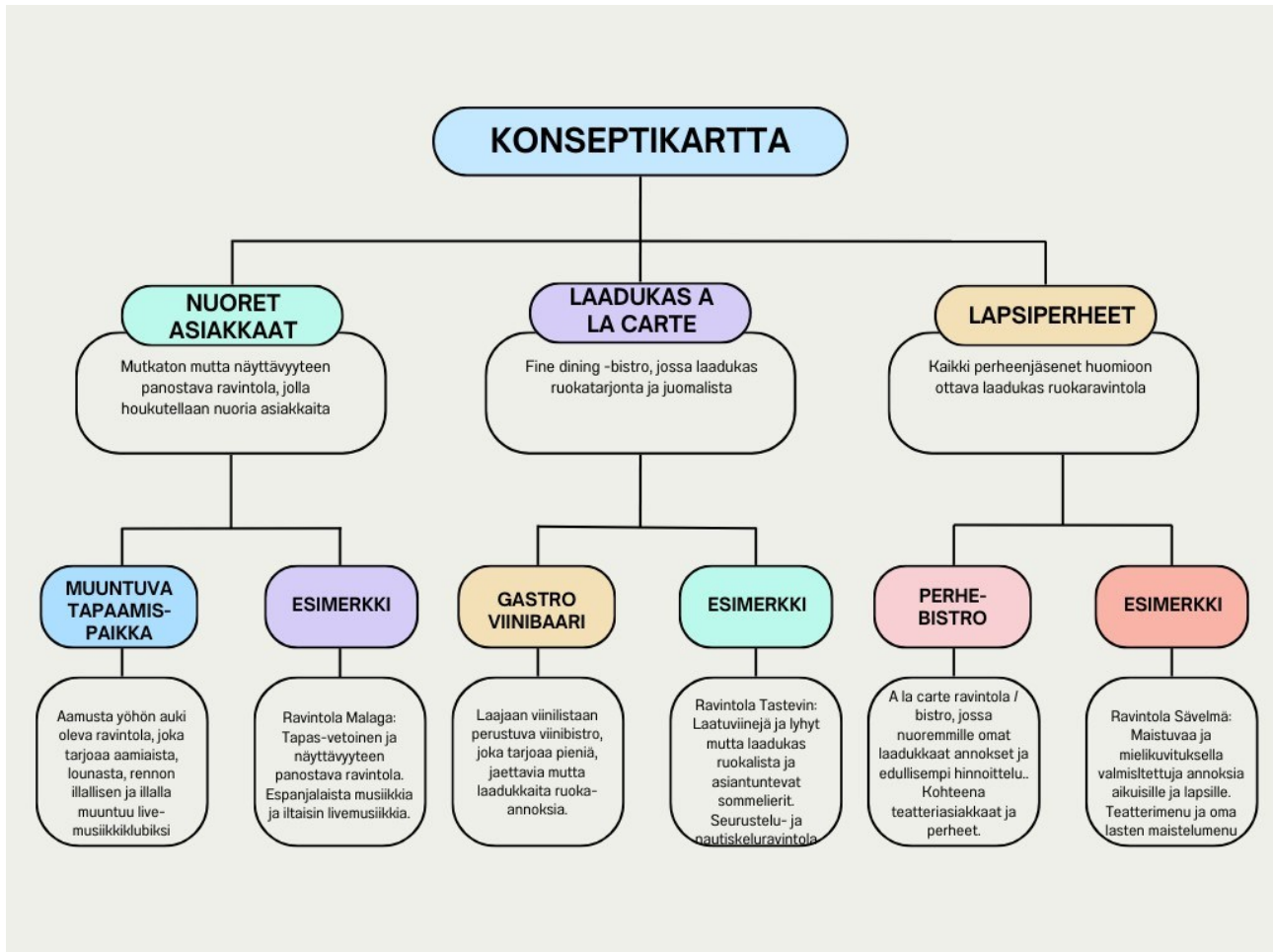
Alueelta myös puuttuu fine dining tasoa oleva ravintola, joka tarjoaa pidemmän maistelumenun ja kattavan viini- ja juomalistan. Laajat ja laadukkaat viini- ja juomalistat ovat alueen ravintoloissa ali-edustettuina. Tarkasteltujen ravintoloiden viinilistat olivat paria poikkeusta lukuun ottamatta melko lyhyitä ja vaatimattomia. Hinnoittelu tällaisella, lähempänä fine dining -konseptia toimivalla ravintolalla voisi olla hieman korkeammalla kuin nyt alueella toimivilla ravintoloilla. Epäselvää on kuitenkin se, onko tällaiselle korkeamman laatutason ravintolalle menestymisen edellytyksiä Helsingin

keskustan ulkopuolella. Esimerkiksi Hakaniemen alueella toiminut, arvokkaampaa menua tarjonnut Skutta Hakis ei lopulta menestynyt puolta vuotta pidempään. Samoin kävi Vallilassa toimineelle Atelier 7 -ravintolalle. Uudessa ravintolassa voisi olla myös erillinen viinibaari. Konsepti kokonaisuudessaan voisi myös olla lähempänä viiniravintolaa kuin à la carte -ruokaravintolaa. Hakaniemen alueelta ei tällä hetkellä löydy yhtään viiniravintolaksi tai viinibaariksi luokiteltavaa ravintolaa.

Myöskään hieman vaatimattomamman tason moderneista à la carte -ravintoloista ei ole alueella vielä ylitarjontaa. Muutamat alueen perinteisistä toimijoista toimivat tällä alueella mutta eivät ole erityisen suosittuja. Toisaalta myös alueen etniset ja pikaruokailuun painottuvat ravintolat tulevat kilpailijoiksi tässä markkinassa. Myös selkeästi muusta, bistropainotteisesta tarjonnasta erottuva ravintolakonsepti esimerkiksi painottuminen tietyn alueen keittiöön, sisustuksellinen teema tai esimerkiksi vierailevien kokkien käyttö ravintolassa voisi tuoda tarvittavan erottuvan tekijän, joka houkuttelee asiakkaita uuteen ravintolaan. Tällä hetkellä alueella toimivista ravintoloista ei ole löydettävissä mitään todella erilaistavaa konseptia.

Lapsiasiakkaita ja perheitä ei ole erityisemmin huomioitu alueen ravintolatarjonnassa. Ravintolakonseptille, joka huomioi lapset nykyistä paremmin voisi olla alueella hyvinkin kysyntää. Lapsiperheitä käy alueella erityisesti teatterinäytösten yhteydessä. Hakaniemeen on lisäksi helpompi tulla autolla ja löytää pysäköintipaikka kuin Helsingin keskustasta, joten autoilevat lapsiperheet voisivat olla potentiaalinen kohdesegmentti.

Olen kuvannut suosittelimieni vaihtoehtoisia konsepteja uudesta ravintolasta konseptikartan avulla (kuva 12). Konseptikartalla on esitetty kolme erilaista konseptia edellä kuvaamieni suositusten pohjalta. Pääkonsepteista voidaan jalostaa yksi tai useampi tarkempi alakonsepti ja kuvata esimerkin avulla konseptin mukainen kuvaus ravintolan toiminnasta. CMB Ravintolat voisi jatkaa tulevan konseptin ideointia ja suunnittelua tämän tai vastaavan työkalun avulla.



Kuva 12. Konseptikartta

## Lähteet

Bowie, D. Buttle, F. 2011. Hospitality Marketing. 2. painos. Routledge. Abingdon. E-kirja. Luettu 13.1.2024

CMB Ravintolat. Yritysesittely. Luettavissa: <https://cmb.fi/#yritys>. Luettu 1.10.2023.

Helsingin kaupunki, kaupunkitieto. Helsingin väestö iän mukaan 31.12. Luettavissa: [https://stat.hel.fi/pxweb/fi/Aluesarjat/Aluesarjat\\_\\_vrm\\_\\_vaerak\\_\\_pksoa/A02S\\_HKI\\_Vaki-luku1962.px/table/tableViewLayout1/](https://stat.hel.fi/pxweb/fi/Aluesarjat/Aluesarjat__vrm__vaerak__pksoa/A02S_HKI_Vaki-luku1962.px/table/tableViewLayout1/). Luettu 27.10.2023.

Helsingin Sanomat. Hakaniemeen aukeaa uusi ravintolakompleksi: 250 asiakaspaikkaa ja useita eri osioita. Luettavissa: <https://www.hs.fi/kaupunki/helsinki/art-2000010128448.html>. Luettu 18.1.2024

Helsingin Sanomat. Moni ravintola on jälleen sulkenut ovensa Helsingissä. Luettavissa: <https://www.hs.fi/ruoka/art-2000009910217.html>. Luettu 18.10.2023.

Hooley, G. Nicolaud, B. Rudd, J. Lee, N. 2020. Marketing Strategy and Competitive Positioning. 7. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Kahn, K. Mohan, M. 2020. Innovation and new product planning. Taylor & Francis group. Oxfordshire. E-kirja. Luettu 10.11.2023.

Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen - Menestyksen timantti. 4., tarkistettu painos. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu

Kauppalehti. Hakaniemen ravintolamaailma on kokenut kymmenessä vuodessa melkoisen mullistuksen – 305 lupaa paljon. Luettavissa <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/Hakaniemen-ravintolamaailma-on-kokenut-kymmenessa-vuodessa-melkoisen-mullistuksen-305-lupaa-paljon/9ef7bbd7-5727-4702-ae1f-ef85e91b54ec>. Luettu 20.10.2023.

Kim, W. Mauborgne, R. 2015. Blue Ocean Strategy. Harvard Business School Publishing. Boston.

Kotler, P. 2015. Marketing management. Pearson Education Limited. Harlow. 15. painos. E-kirja. Luettu 10.10.2023.

Kotler, P. Bowen, J. Seyhmus, B. 2022. Marketing for Hospitality and Tourism. 8. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Löfman, A. 15.8.2023. Toimitusjohtaja. CMB Ravintolat. Haastattelu. Helsinki.

Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa 2023. Matkailu- ja ravintolayritysten kesä kohtuullinen – kustannukset painavat raskaasti. Luettavissa: <https://www.mara.fi/ajankohtaista/tiedotteet/matkailu-ja-ravintolayritysten-kesa-kohtuullinen-kustannukset-painavat-raskaasti>. Luettu 18.10.2023.

Marshall, A. 2023. Marketing Research – A Managerial Approach. Sage Publications Ltd. London.

Ojasalo, K. Moilanen, T. Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

PamInCa 2009. The essential guide to mystery shopping. Happy About. Cupertino.

Ravintola Sävel. Ravintola Sävelen esittely. Luettavissa: <https://Hakaniemensavel.fi/>. Luettu 1.10.2023

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. 4. painos. Talentum Media Oy. Helsinki.

Ungerer, M. Ungerer, J, Herholdt, J. 2016. Crystallising the Strategic Business Landscape : Strategy analysis practices and tools for business leaders and strategy practitioners. KR Publishing. Johannesburg. E-kirja. Luettu 20.12.2023.

Veal, A. 2011. Research Methods for Leisure and Tourism. 4. painos. Pearson Education Limited. Harlow.

Wirtz, J. Chew, P. Lovelock, C. 2018. Essentials of Services Marketing. 3. painos. Pearson Education Limited. Harlow. E-kirja. Luettu 15.12.2023.

Yarmaci, I. Köz, E. Evren, S. 2023. Analysis of Customer Reviews on Korean Restaurant Experience: The Case of Zomato Istanbul. Journal of Tourismology 2023, 9(1). S.41-49.

## Liitteet

### Liite 1. Havainnointilomake

Havaintotaulukko	Ravintolan nimi	
Testikäynnin päivämäärä		
Testikäynnin aika		
Testaajien nimet		
Tutkittava asia	Havainto	Selitys
Asiakaskunta		Asiakaskunnasta havainnoidaan ikärakenne, ryhmäkoko, tyyli
Palvelu: Palvelun yleisilme		Asiakkaan huomiointi, ilme, ystävällisyys,
Palvelu: Palvelun sujuvuus		Oliko palvelukokemus eheä ja sujuva.
Palvelun taso yleisesti		Minkä tason ravintolalle ominaista palvelua esiintyi?
Henkilökunta		Henkilökunnan määrä ja yleisilme. Oliko määrä riittävä ja minkä tason ravintolalle ominaista?
Ruokatuote		Annoskoko, raaka-aineiden laatu, esillepano, ruuan laatu
Viinilista ja muut juomat		Taso ja laajuus, hintataso
Ravintolan tilat		Salin väljyys/ahtaus
Miljö ja tunnelma		Musiikki, akustiikka, yleinen tunnelma ja laatuvaikutelma
Siisteys		Sali, WC, keittiön näkyvät osat, muut tilat
Käyttöaste		Onko sali täynnä? Käyttöaste %
Asiakasmäärä		Asiakkaiden arvioitu määrä havainnoinnin aikana keskimäärin
Odotusajat		Olivatko palvelun sekä ruokien/juomien tarjoilun odotusajat lyhyet / normaalit / pitkät
Koettu laatutaso		Kokonaisarvio laadusta
Havainnointi		
Erityistä		

## Liite 2. Luokittelukriteerit

**Klassikko – uusi tulokas:** Klassikkoravintolat ovat alueella vakiintuneita – kuvaajan ääri laidassa useita kymmeniä vuosia toimineita ravintoloita. Uudet toimijat ovat viimeisten kuukausien aikana perustettuja ravintoloita.

**Asiakkaiden ikäjakauma:** Ravintola-asiakkaiden enemmistön ikäjakauman kuvaamisessa on käytetty seuraavaa luokittelua:

- Nuoret aikuiset 20-30 vuotta,
- Aikuiset 30-45 vuotta
- Keski-ikäiset 45-60 vuotta,
- Eläkeläiset 60- vuotta

### Ravintolan taso:

Ravintolan tason luokittelussa on käytetty karkeaa luokittelua, jonka toisessa päässä on kortteliravintola, välissä bistro ja toisessa päässä fine dining- ravintola.

Alla on kuvattu tekijät, jotka erottavat alla olevan kuvaajan laatuluokituksessa ravintolatyypin ääripäät toisistaan.

#### Kortteliravintola:

- Yksinkertaista ruokaa, jossa on käytetty edullisia raaka-aineita
- Kohtuullinen hintataso
- Rento palvelu. Vähän henkilökuntaa asiakasta kohden
- Rustiikkinen tai vaatimaton sisustus ja miljöö
- Melko suppeat viini- ja juomalistat

#### Fine dining:

- Monimutkaista ruokaa, jossa käsityön määrä on suuri ja jossa on käytetty arvokkaita raaka-aineita. Tyypillisesti pitkät maistelumenyyt
- Korkea hintataso
- Muodollinen, ammattitaitoinen palvelu ja paljon henkilökuntaa asiakasta kohden
- Arvokas miljöö
- Laajat viini- ja juomalistat sisältäen arvokkaampia kellariviinejä

**Hintataso:** Edullinen – kallis. Hinnan tarkastelussa oikean reunan ”kallis” tarkoittaa michelin-tähtitasaan tavoittelevan fine dining -ravintolan tyypillistä hintatasoa. Tällaisissa illallinen juomineen

maksaa yhdeltä henkilöltä alkaen 200 €. Edullisen kategorian reunassa ravintola tarjoaa menun alle 30 eurolla.

**Tyyli:** Perinteinen – moderni. Toisessa laidassa on perinteinen tyyli, jossa sisustus, ruoka, palvelu, musiikki ja muut tekijät ovat perinteisiä. Toisessa laidassa on moderni tyyli, jossa on pyritty pois perinteisistä ratkaisuista. Ruoka saattaa olla kokeilevaa, palvelu epämuodollista ja sisustuksessa on käytetty moderneja elementtejä.

**Tunnelma:** Intiimi – eloisa, vilkas. Intiimeissä ravintoloissa tyypillisesti tunnelma on rauhallinen, musiikki rauhallista ja soi hiljaisella volyyymilla. Eloisassa ravintolassa on tyypillisesti paljon mahdollisesti äänekkäitä asiakkaita, musiikki saattaa soida kovalla ja salissa tapahtuu paljon asioita samanaikaisesti.

**Viinilista:** Vaatimaton – laaja, laadukas. Vaatimaton viinilista sisältää vain muutaman edullisen puna- valko- ja kuohuviinin, jotka ovat melko edullisia. Laaja ja laadukas viinilista sisältää pitkän listan eri hintaluokan viinejä, joista osa on kypsytettyjä kellariviinejä.

**Ruoka:** vaatimaton – huipputaso. Vaatimaton ruoka on nopeasti, vaatimattomista raaka-aineista ja puutteellisesti valmistettua ruoka. Huipputason ruoka on laadukasta, arvokkaammista raaka-aineista suurella työmäärällä ja korkealla ammattitaidolla valmistettua ruokaa.

**Suosio:** Hiljainen – suosittu. Hiljaisella ravintolalla on alhainen salin täyttöaste myös viikonloppuisin. Sosiaalisen median seuraajia ei ole paljon ja arviointisivustojen arviot ovat matalia. Suosittu ravintola on täynnä tai lähes täynnä viikonloppuisin, sillä on paljon sosiaalisen median seuraajia ja se on saanut korkeita arvioita arviointisivustoilta.



### Liite 3. Ravintoloiden yhteenveto- ja vertailutaulukot

#### Yhteenveto havainnoista

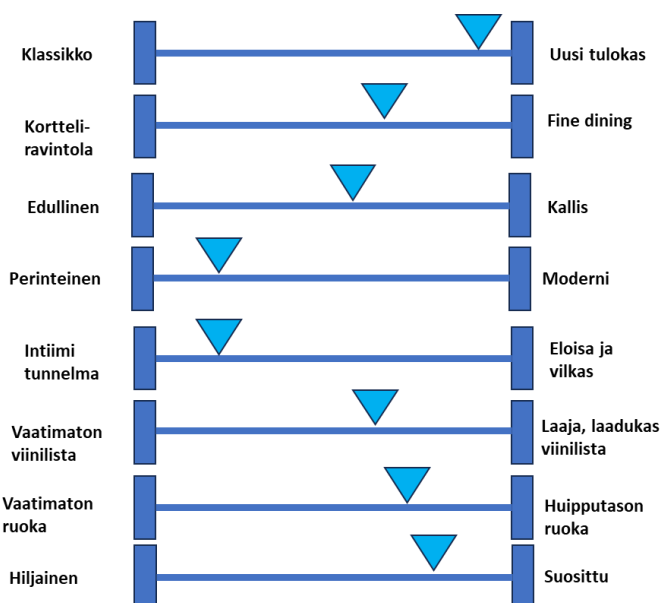
Ravintolan nimi	Etäisyys m	Asiakkaide n ikä	Perustettu	Menun hinta	Viinilasin hinta	Hintataso / illallisen hinta	Toimistolou nas	Business ounas	Brunssi	Käyttöaste %	Instagram seuraajia	
Madonna	450	20-40	2020	47 €	10 - 16 €	71 €				100 %	4921	
305	50	25-40	2023	45 - 59 €	14 €	87 €				80 %	2811	
Meripaviljonki	250	40-70	2015	49 - 58 €	7 - 11 €	76 €		X	X	80 %	1429	
Graniittilinna	200	40-70	2004	46 - 59 €	7 - 10 €	73 €				30 %	425	
Kirsikka	50	30-50	2023	49 €	10 - 15,50 €	74 €	X			80 %	2688	
Bistro O Mat	150	30-60	2023	51 - 64 €	13 - 16 € / 16cl	85 €	X			75 %	1249	
Tanner	500	30-40	2018	50 € (koottu listalta)	9,5 - 12,5 €	72 €	X		X	60 %	4832	
Oiva	200	35-55	1940	41,50 - 58 €	6,30 - 8,70 €	66 €	X		X	10 %	1442	
Flak no 14	350	20-35	2019	50-55 € / 4 pientäannosta	8,50 - 11 €	73 €	X		X	40 %	5261	
Memphis	100	30-60	2019	31 € - 48 €	10 - 12 € / 16cl	61 €	X			40 %	400	
Jutturupa	250	35-65	1908	44 - 57 €	6,20 - 7,20 €	67 €	X			50 %	1264	
Bistro le Coin	250	35-55	2023	43 - 62 €	7 - 12 €	77 €		X		70 %	308	
<b>Vertailuravintolat</b>												
Cheri				59 €	12 - 18 €	103 €						
Carella				60 €	10 - 15 €	86 €						
Bronda				65 - 69 €	ei laeittain	125 €						
Olo				139 - 189 €	ei laeittain	259 €						
<b>Selitteet sarakkeille</b>												
Etäisyys	Etäisyys Kallion Sävelistä linnuntietä											
Menun hinta / 3 ruokalajia	Menujen hintaskaala, jos löytyy tai koottu alkuperä- ja jälkiruokamenu. Muuten listalta koottu 3 ruokalajin menu.											
Viinilasin hinta	Laseittain myytävän viinilasin hintaskaala											
Hintataso / illallisen hinta	Lihaa/kalaa sisältävä keskihintainen 3 ruokalajin menu tai pidempi maistelumenü. Kaksi lasia viiniä tai viinipaketti, jos on tarjolla.											
Toimistolounas	Löytyy lounas hintaluokasta 10-15€											
Businesslounas	Löytyy lounas hintaluokasta yli 15 €											
Brunssi	Löytyy brunssi viikonloppuisin											
Käyttöaste	Kuinka paljon salissa on asiakkaita suhteessa salinkapasiteettiin havainnointihetkellä											

## Ravintoloiden hinnoittelu

Ravintolan nimi	Menun hinta	Viinilasin hinta	Hintataso / illallisen hinta
Madonna	47 €	10 - 16 €	71 €
305	45 - 59 €	14 €	87 €
Meripaviljonki	49 - 58 €	7 - 11 €	76 €
Graniittilinna	46 - 59 €	7 - 10 €	73 €
Kirsikka	49 €	10 - 15,50 €	74 €
Bistro O Mat	51 - 64 €	13 - 16 € / 16cl	85 €
Tanner	50 € (koottu listalta)	9,5 - 12,5 €	72 €
Oiva	41,50 - 58 €	6,30 - 8,70 €	66 €
Flät no 14	50-55 € / 4 pientä annosta	8,50 - 11 €	73 €
Memphis	31 € - 48 €	10 - 12 € / 16cl.	61 €
Juttutupa	44 - 57 €	6,20 - 7,20 €	67 €
Bistro le Coin	43 - 62 €	7 - 12 €	77 €
Cheri	59 €	12 - 18 €	103 €
Carelia	60 €	10 - 15 €	86 €
Bronda	65 - 69 €	ei laseittain	125 €
Olo	139 - 189 €	ei laseittain	259 €

## Liite 4: Esimerkki ravintolakohtaisesta raportista

### Bistro Le Coin



### Tietoja:

- **Hinnoittelu:** Pääruuat 27 – 54 €. Menut 43 - 62 €. Viinit laseittain 7 - 12 €
- **Tyyli, taso ja konsepti:** 50-lukua ja bistroperinteitä henkivä laadukkaaseen tarjontaan pyrkivä ruokaravintola. Palvelun ja ruuan puolesta on aineksia fine dining tasolle mutta miljöö, hinnoittelu ja viinilista ovat enemmän laadukasta bistro -tasoa.
- **Erityistä:** Tunnelmassa ja sisutuksessa jotain Kaurismäen elokuvista tuttua. Ensimmäisten toimintaviikkojen ja havainnointikäynnin jälkeen ravintolan hintoja on jo nostettu ja annoksia viety raskaampaan, perinteisempään ja lihapainotteisempaan suuntaan.
- **Asiakkaat:** Aikuisia ja keski-ikäisiä. 35-55 -vuotiaita pariskuntia ja pieniä porukoita.
- **Palvelu:** Kohteliasta ja huomioivaa palvelua. Tyyliiltään perinteistä ja jopa vanhahtavaa palvelua, joka näkyi herroitteluna ja rouvitteluna. Palvelu oli pääsääntöisesti ripeää, eheää, sujuvaa ja oikea-aikaista mutta pientä tason vaihtelua eri tarjoilijoilla. Odotusajat olivat kohtuulliset. Viineistä ja ruuasta osattiin kertoa kattavasti.
- **Ruokatuote:** Yritystä on kovasti ja käsityön määrä on annoksissa suuri. Osa annoksista on täysosumia. Osassa annoksista on vähän liikaa komponentteja. Ruuan hintataso on melko edullinen ruuan varsin korkeaan tasoon nähden. Ravintolan vanhahtavasta ilmeestä poiketen ruokalista on moderni ja kiinnostava. Pakollinen risotto toki löytyy myös. Uudessa listassa ruokia on yksinkertaistettu ja hintakin on hieman noussut.

- **Juomatuote:** Varsin hyvin mietitty Ranskan / Saksan / Italian viineistä koostuva keskipitkä viinilista. Lista on kuitenkin aika varovaisesti koottu. Esim. Bourgognen punaviineistä on vain perustuote tarjolla. Viinien hintataso on edullinen laatuun nähden.
- **Tilat ja miljöö:** Kaksiosainen sali, joka on riittävän mutta ei erityisen väljästi aseteltu. Avokeittiö. Ei musiikkia. Ravintolan ilme on 50-lukuinen jopa hieman vanhahtavalla mutta tyylikkäällä tavalla. Korkeaa laatutasoa selvästi haetaan kuitenkin ilman valkoisia pöytäliinoja. Sali on hieman kaikuva ja helposti meluisa, jos tulee äänekkäämpi porukka. Tiloissa on vain yksi WC, jonne kertyy jonoa.

### Suosio ja arviot

- Instagram-seuraajia: 308
- Havaitut kävijämäärät: Sali noin 70 % täynnä. Asiakkaat istuivat täällä pitkään. Kiertoa ei juuri ollut. Viikolla on kuulemma huomattavasti hiljaisempaa. Ei varausjonoa tuleville viikonlopuille.
- Arvostelusivujen arvosanat: (Google 4,6 / 5 - 22 arviota) (Quandoo 5,1/ 6 - 36 arviota)

### Asiakkaiden kommentit arviointisivustoilta

