



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Kilpailija-analyysi

Helsingin keskusta-alueen lounasravintoloista

- Case italialaiset ravintolat

Tattari, Joonas

2014 Leppävaara

Laurea- ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Kilpailija-analyysi Helsingin keskusta-alueen lounasravintoloista

- Case italialaiset ravintolat

Tattari, Joonas
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2014

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tattari, Joonas

Kilpailija-analyysi Helsingin keskusta-alueen lounasravintoloista, Case: italialaiset ravintolat

Vuosi 2014 Sivumäärä 51

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tehdä lounastutkimusta toimeksiantajan määrittelemien kilpailijoiden ravintoloissa keskittyen lounaan monipuolisuuteen ja asiakaspalveluun. Tavoitteena oli tutkimustyötä tekemällä löytää kilpailijoilta toimivia ratkaisuja oman lounaspalvelun kehittämiseksi. Työssä käytettävät tutkimusmenetelminä käytetään havainnointia, SWOT-analyysia sekä benchmarkingia. Teoreettinen viitekehys muodostui Porterin ja Cvitkovicin luomiin kilpailija-analyysimalleista, markkinoinnista, asiakaspalvelusta sekä kilpailija-analyysistä.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi HOK-Elanto eli Helsingin Osuuskauppa Elanto, joka on S-ryhmän suurin, pääkaupunkiseudulla toimiva osuuskauppa. HOK-Elannon palvelut ovat monipuoliset niiden sisältäen muun muassa ravintolapalveluita, erilaisia tavarataloja ja liikennemyymälöitä. HOK-Elanto työllistää yli 6000 ihmistä. Liikevaihto HOK-Elannolla on vajaa kaksi miljardia euroa vuodessa. Taustana työlle on työn tekijän oma kiinnostus aiheeseen sekä toimeksiantajan halukkuus selvittää valitsemiensa kilpailijoiden lounaspalvelua ja sen pohjalta pyrkimys parantaa omaa kilpailuvoimaansa.

Opinnäytetyön merkityksellisin osa oli viidellä kilpailijalla tehty lounaspalvelu havainnointivierailut, joiden aikana kerättiin havainnointiaineistoa. Havainnoinnin avulla selvitettiin lounaspalvelun toimivuutta asiakaspalvelun, lounaan monipuolisuuden ja toimivien ideoiden osalta. Merkityksellisimpänä havainnointina esille nousee idea lounaspassista.

SWOT-analyysiä hyödynnettiin kilpailijoiden vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien sekä uhkien tunnistamiseen. SWOT-analyysin tuloksista selvisi kilpailijoiden toiminnan merkityksellisimmät osat eli vahvuudet, heikkoudet, uhat ja mahdollisuudet. Tunnettavuus, laadukkaat raaka-aineet, terassi ja hyvä sijainti nousivat joidenkin osalta edukseen. Heikkouksina pidettiin muun muassa laatua, hinta-laatusuhdetta ja ravintolan kokoa sekä meluisuutta.

Kaikille kilpailijoilla tehtiin myös asiakaspalvelutyöli-testi, josta selvisi, mihin tyyliin kilpailijoiden asiakaspalvelu kuuluu. Testissä esitettiin viisi kysymystä, joissa jokaisessa oli käytettävänä viisi pistettä jotka tuli jakaa vastausten välillä itse hyväksi kokemallaan tavalla. Asiakaspalvelutestistä selvisi mukaan valittujen kilpailijoiden tapa kohdata asiakkaitaan sekä millaisena he pitävät omaa asiakaspalveluaan.

Työn tavoite täyttyi. Ravintoloissa tehtyjen havainnointien avulla kilpailijoilta löydettiin useita toimivia ratkaisuja, jotka käyttöön ottamalla ja mahdollisen lisäsuunnittelun avulla voivat luoda toimijalle arvokasta kilpailuetua ja uusia toimintaideoita. SWOT-analyysin avulla saatiin selvitettyä jokaisen mukaan valitun kilpailijan toimintaa, niin hyvistä kuin huonoista osista. Tämä antaa myös toimeksiantajalle arvokkaita tietoja. Jokaiselle mukaan valitulle kilpailijalle tehty analyttinen asiakaspalvelutyöli-testi myös toi mielenkiintoisia tuloksia esille.

Degree programme in Hospitality Management

Tattari, Joonas

Competitor analysis in Helsinki city center areas lunch restaurants, Case: italian Restaurants

Year	2014	Pages	51
------	------	-------	----

The purpose of the thesis was to study the commissioner's lunch service competitor restaurants by focusing on diversity and customer service. The objective of the research was to find effective solutions to improve the services of the commissioner. The used methods in this thesis were observation, SWOT analysis and benchmarking. The theoretical framework consisted of the competitor analysis models which are created by Porter and Cvitkovic. Other frames were marketing, customer service and competitor analysis.

The thesis was commissioned by HOK-Elanto. i.e. Helsinki Cooperative Society Elanto. It is owned by the S-Group and it is the largest metropolitan area based co-operative. HOK-Elanto's services are diverse and include for example restaurant services, different kinds of stores and service stations. HOK-Elanto employs more than 6,000 people. HOK-Elanto's net sales are nearly two billion euros a year. The background to the work was the author's own interest in the topic, as well as the commissioner's willingness to examine the chosen competitors' lunch service solutions. On the basis of the study, the commissioner tries to improve its own competitive strength.

The most meaningful part of the thesis process was visiting the lunch service of all the five competitor restaurants. During those visits the data was collected by observation. Observation was used to determine customer service, lunch service and the functional diversity of ideas in the case. The most relevant from the observation was the idea of a lunch pass. SWOT analysis was used to identify the competitors' strengths, weaknesses, opportunities and threats. Awareness, raw materials, quality, terrace and excellent location were some of the strengths. A somewhat weakness was the quality, the price-quality ratio and the size of the restaurant, as well as noise.

All competitors were also tested by the customer service style test that determined what style the customer service is. The customer service style test was presented as five questions, each of which included five points which were to be answered according to preference. The customer service test declared the competitors' chosen way to meet their customers and how they find their customer service.

The objective was met. The observations of the restaurants gave a number of workable solutions to be implemented. The additional design allows the commissioner to create a valuable competitive advantage and new business ideas. SWOT analysis helped to establish feasible and non-working solutions. This will also provide the commissioner valuable information. The analytical style of the customer service test for each selected competitor also highlighted interesting results.

Keywords: Customer service, benchmarking, observation, competitor analysis, marketing, SWOT- analysis

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimeksiantajan esittely	7
3	Italialainen keittiö ja historiaa	7
4	Markkinointi	9
4.1	Markkinoinnin menestystekijät	9
4.2	Markkinoinnin merkitys ravintola-alalla	9
5	Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys	11
5.1	Asiakaspalvelu ja sen merkitys	11
5.2	Asiakaslähtöisyyden merkitys ravintola-alalla	13
6	Kilpailija-analyysi ja sen mallit	14
6.1	Porterin malli	15
6.2	Cvitkovicin profiilimalli	18
6.3	Kilpailijaseuranta	19
6.4	Laadun merkitys kilpailija-analyysiin	20
7	Tutkimusmenetelmät ja prosessin toteutus	21
7.1	Havainnointi	21
7.2	SWOT- analyysi	22
7.3	Asiakaspalvelutyylitesti	23
7.4	Lomakehaastattelu	24
8	Tulokset	25
8.1	Havainnoinnin tulokset	25
8.2	SWOT-analyysien tulokset	26
8.3	Asiakaspalvelutyylitien tulokset	31
8.4	Lomakehaastattelun tulokset	36
9	Johtopäätökset	37
	Lähteet	39
	Kuviot	42
	Liitteet	43

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on kilpailija-analyysi painottuen asiakaspalvelun toimivuuteen. Työn tekijä on aiemmin työskennellyt italialaisessa ravintolassa ja toiminut ravintola-alalla erilaisissa tehtävissä yli kymmenen vuotta. Tämän johdosta tutkimustyön suuntaaminen ravintola-alalle oli selkeä valinta. Työ sai alkunsa keväällä 2013 yhteydenotolla HOK-Elantoon opinnäytetyön tekemisen tiimoilta ja työlle aiheeksi muodostui kilpailija-analyysi. Työn taustalla on opinnäytetyön tekijän kiinnostus aiheeseen ja italialaiseen ruokakulttuuriin sekä työn toimeksiantajan halukkuus selvittää alalla toimivien kilpailijoiden toimintatapoja sekä sen perusteella pyrkimys parantaa kilpailuvoimaansa ravintola-alalla.

Vierailemalla viidessä toimeksiantajan määrittelemässä italialaisessa ravintolassa Helsingin keskusta-alueella selvitetään kilpailijoiksi valittujen toimijoiden lounaspalvelun laatua, tarjolla olevan lounaan monipuolisuutta, asiakaspalvelua sekä lounaan hinta-laatusuhdetta. Tutkimuksessa keskitytään ravintoloiden lounaspalvelukokonaisuuteen asiakaspalvelun näkökulmasta ja muu lounaan ulkopuolella tapahtuva toiminta ravintolassa jätetään toissijaiseksi.

Tämän työn tavoitteena oli luoda kilpailija-analyysi helpottamaan tulevaisuudessa toteutettavan lounaspalvelun monipuolisemmaksi kehittämistä. Tarkoitus tälle tutkimukselliselle opinnäytetyölle on toimia työkaluna selvitystyössä miten ravintolan toimintaa voidaan kehittää ja mitä keinoja käyttämällä kilpailukykyä voidaan parantaa. Kilpailijoilla suoritettujen havainnointien perusteella tehtiin SWOT-analyytit sekä havainnoitiin kilpailijoiden tämän hetkinen asiakaspalvelutyyli.

Työn teoreettinen viitekehys pohjautuu Porterin ja Cvitkovicin luomiin kilpailija-analyysimalleihin ja asiakaspalveluun. Käytettävät tutkimusmenetelmät keskittyvät laadulliseen tutkimukseen. Menetelmien avulla on kerätty tietoa toimeksiantajan nimeämistä kilpailijoista. Käytettäviä tutkimusmetodeja ovat havainnointi, benchmarking, lomakehaastattelu sekä lomakepohjainen asiakaspalvelututkimus. Työn tarkoitus on, että toimeksiantaja kykenee hyödyntämään tuotosta apuna oman palvelutoimintansa kehittämiseen.

2 Toimeksiantajan esittely

HOK-Elanto eli Helsingin Osuuskauppa Elanto on pääkaupunkiseudulla toimiva S-ryhmän suurin osuuskauppa. HOK-Elannon palveluihin kuuluu erilaisten ravintolapalveluiden lisäksi muun muassa liikennemyymälöitä, tavarataloja sekä marketteja. Perusarvoina HOK-Elannolla on asiakasomistajien etu, vastuullisuus ja tuloksellisuus sekä osaava henkilökunta ja kyky muuntautua. (HOK- Elanto 2013.) HOK-Elanto on suuri työnantaja työllistää yli 6000 henkilöä, yrityksellä on noin 560 000 jäsentä jotka ovat samalla yrityksen asiakasomistajia. Merkkinä asiakasomistajuudesta on S-ryhmän etukortti, jolla saa bonusta kaikista Suomen S-ryhmän toimipaikoista. HOK-Elannon liikevaihto on noin 1,9 miljardia euroa vuodessa. (HOK-Elanto 2013a.) HOK-Elannon omistamia ravintoloita on monipuolisesti ympäri suomea. HOK-Elanto omistaa useita ruokaravintoloita, oluthuoneita, pubeja, baareja sekä kahviloita ja pikaruokaravintoloita. (HOK-Elanto 2013b.)

3 Italialainen keittiö ja historiaa

Italialaiset ovat intohimoisia kulinaristeja, joille rakkaudella valmistettu ruoka ei ole vain ruokaa, vaan elämäntapa italialaisen keittiön ottaessa vaikutteita ympäri maailmaa. Italialainen ruokakulttuuri on vaatinut usean sadan vuoden kehityksen, ennen kuin se löysi oman muotonsa. Vaikutteita ruokakulttuuri on saanut renessanssin ajalta. Italialainen keittiö onkin Euroopan keittiöiden äiti. Ruoka ja sen valmistusmenetelmät ovat italialaisessa keittiössä yksinkertaisia verrattuna esimerkiksi ranskalaiseen keittiöön. Italialaisen keittiö on alueellisesti laaja käsite ja keittiöt erottuvat toisistaan melko paljon. Italiassa eri maakunnissa ruoat saattavat vaihdella paljonkin toisistaan, sillä eri maakunnissa käytetään alueelle tyypillisiä, paikallisia raaka-aineita. Italiassa sanotaankin olevan yli kymmenen eri ruokakulttuuria. (Keittotaito- ruoanvalmistuksen nettiopas 2013; Enkovaara-Astralldi 2000,6; Latvala 1999, 6.)

Italialaiselle ruoka on paljon muutakin kuin ruokaa, se on elämisen keskipiste. Ymmärtäessään italialaisen keittiön tuottamaa ruokaa, ymmärtää italialaisia ihmisiä. Italiassa monet kunnioittavat maan antamia raaka-aineita niin paljon, että ovat lähimpänä täydellistä vegetarismia kuin missään muussa maassa Euroopan alueella. Tämä saattaa johtua siitä että maanviljelyn perinne on italiassa erittäin vahva. Pääasiallisesti italialaisten ruokailu koostuukin tuoreista kasviksista, hedelmistä ja pastasta, mutta sitä täydennetään usein erilaisilla pähkinöillä ja siemenillä. Italian ruokakulttuurissa on paljon hiilihydraatteja sekä vain vähän lihaa ja maitotuotteita. Päivä pysähtyy italiassa iltapäivällä yhden ja neljän välillä, jolloin ihmiset kokoontuvat perheidensä pariin kotiin ruokapöydän ääreen, italiassa kun yhdessä syöminen on tärkeä rituaali, joka kestää useamman tunnin. (Ferrigno 2000, 7 - 10; Latvala 1999, 6.)

Ateriaan, jota italialaiset perinteisesti nauttivat, kuuluu useita eri ruokalajeja, joiden nauttiminen tapahtuu tietyssä järjestyksessä; antipasti- pienet ruokahalu parantavat suupalat tarjoillaan ensin. Tämän voi korvata tarjoamalla kevyt keitto eli minestra. Tämän jälkeen pöytään kannetaan ensimmäinen ruokalaji primo piatto, joka usein sisältää riisiä tai pastaa, joka on yksi italialaisen ruokakulttuurin kulmakivistä. Secondo piatto on pääasiassa pieni liha tai kalaruoka joka nautitaan sellaisenaan. Näiden herkkujen jälkeen vuorossa on kasvisruoka contorno, jota seuraa usein salaatti eli insalata. Tämän kattavaan ruokailun päätteeksi italialainen kaipaa enää tuoreita hedelmiä. (Ferrigno 2000, 11.)

Perinteitä ja aineiden omia makuja pidetään Italiassa suuressa arvossa. Italialaiseen keittiöön kuuluu myös tuotteita joiden oikeaoppinen valmistusmenetelmä on turvattu Italiassa lailla. Italian ruokakulttuurin tärkeydestä italialaisille kertoo se, että jokaisessa kylässä, kaupungissa ja kunnassa on ainakin yksi puoti tai kauppa, jossa myydään paikallisia raaka-aineita. Italialaiselle ostoksilla käyminen on kuin työtä. Intohimosta oikein valmistettuun ruokaan kertoo se että esimerkiksi maailmalla paljon käytettyä parmankinkkua on luvallista valmistaa vain oikeanlaisella ilmastolla olevalla Parman alueella. Italialaiseen keittiöön kuuluu olennaisena osana oliiviöljyn, pastan ja sipulin lisäksi muun muassa yrttien, kuten basilikan ja rosmariinin runsas käyttö sekä viini. Valkoviiniä käytetäänkin paljon ruoanlaittoon. (Keittotaito - ruoanvalmistuksen nettiopas 2013; Price 2000, 6, 9.)

Suomessa italialaistyyliä ravintoloita on laidasta laitaan. Ravintoloissa perinteistä poiketaan paikoin paljonkin ja suomalaisuutta on tuotu italialaisen keittiöön ”tasapainottamaan” toimintaa perinteisen italialaisen keittiön jääden paikoittain melko vähälle. Kunnan italialaista ruokaa ei suomesta, tai oikeastaan muualtakaan maailmalta, paitsi Italiasta edes saa. Se mikä tekee italialaisesta ravintolasta italialaisen, on vaikeaa määritellä, italialainen ruokakulttuuri kun on erittäin laaja ja saanut vaikutteita ympäri maailmaa.

Helsingissä on Fonecta.fi sivuston mukaan hetkellä kolmekymmentäneljä (34) Italialaiseen ruokaan suuntautunutta ravintolaa. Keskusta- alueelle näistä sijoittuu 17 ravintolaa. (Fonecta.fi 2014). Työssä keskityn toimeksiantajan valitsemiin kilpailijoihin, jotka sijaitsevat heidän toiminta-alueensa läheisyydessä. Tutkimukseen valittiin mukaan viisi (5) toimeksiantajan määrittelemää Italialaistyylistä ravintolaa Helsingin keskusta-alueelta; HOK-Elannon omat ravintolat, Ravintola X1, ravintola X2 ja ravintola X3 sekä kilpailijoiden ravintolat; ravintola Y4 ja ravintola Y5. Kaikki edellä mainitut ravintolat sijaitsevat Helsingin keskusta-alueella noin puolen kilometrin säteellä toisistaan.

4 Markkinointi

Markkinointia suunniteltaessa on kilpailuedun ylläpitämiseksi kyettävä luomaan kysyntää. Tämän vuoksi onkin tärkeää osata löytää oma asiakasryhmä ja heidän tarpeet. Asiakkaat ovat yhä tuotetietoisempia ja tämän vuoksi onkin pystyttävä hallitsemaan markkinoinnin tärkeys jatkuvasti sitä kehittäen. ”Kaikki on markkinointia ja kaikki tehdään markkinoinnillisesti”. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1997, 26.)

Asiakaslähtöisessä markkinoinnissa tärkeimpiä asioita on asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden tunnistaminen sekä näiden täyttäminen. Kun asiakkaan tarpeet kyetään täyttämään, on asiakas useimmiten erittäin tyytyväinen ja useammassa tapauksissa tulee nauttimaan palvelusta uudelleen. Kun asiakaslähtöinen markkinointi on toimivaa, yritys saa asiakkaista usein kanta-asiakkaita, mikä näkyy liiketoiminnan kannattavuudessa. (Lampikoski ym. 1997, 26.)

”Yritys on yhtä heikko kuin sen heikoin lenkki, vaikka varsinainen markkinointi olisi kuinka tehokasta ja onnistunutta tahansa” (Lampikoski ym. 1997, 8.)

4.1 Markkinoinnin menestystekijät

Markkinoinnin toimivuuteen ja siinä menestymiseen vaaditaan toimijalta jatkuvaa tuominnan kehittämistä ja alan kehityksen seuranta. Pahimmassa tapauksessa markkinointi epäonnistuuessaan pahentaa yrityksen asiakaskuvaa. Asiakkaan oletus yrityksestä onkin nykypäivänä osan monen toimijan liikeideaa. (Lampikoski ym. 1997, 26 - 27.) Markkinoinnilla on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannalta sen tukiessa kaikkea toimintaa yrityksen sisällä. Markkinoinnin sanotaankin olevan yksi liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista. Pääasiassa markkinoinnin tehtävä on luoda yritykselle mahdollisuus toiminnan kasvulle. Haasteena tässä on se, ettei markkinointi ole helppoa ja siten oikeiden markkinointiväylien löytäminen on vaikeaa. Lisäksi sen on toimittava tasapainossa siitä saatujen hyötyjen kanssa. (Markkinointisuunnitelma.fi 2009.)

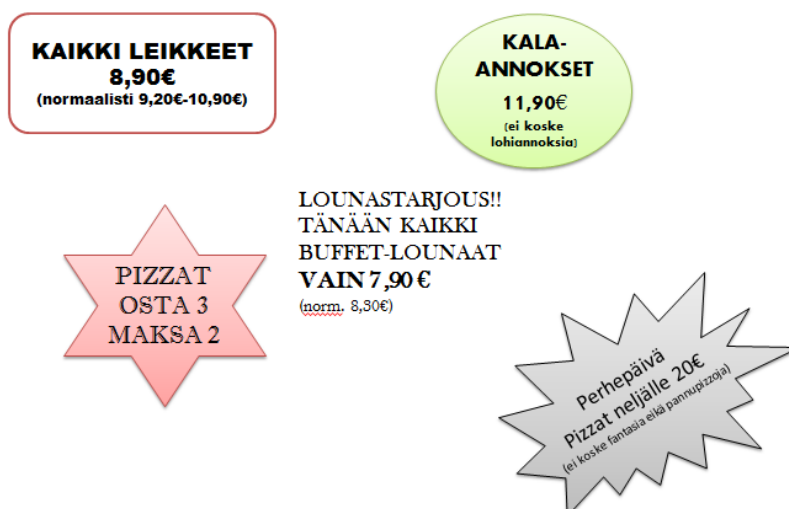
Markkinoinnilla on suuri merkitys yrityksen toiminnan kannalta sen tukiessa kaikkea toimintaa yrityksen sisällä. Markkinoinnin sanotaankin olevan yksi liiketoiminnan tärkeimmistä osa-alueista. Pääasiassa markkinoinnin tehtävä on luoda yritykselle mahdollisuus toiminnan kasvulle. Haasteena tässä on se, ettei markkinointi ole helppoa ja siten oikeiden markkinointiväylien löytäminen on vaikeaa. Lisäksi sen on toimittava tasapainossa siitä saatujen hyötyjen kanssa. (Markkinointisuunnitelma.fi 2009.)

4.2 Markkinoinnin merkitys ravintola-alalla

Ravintola-alaa ajatelleen toimiva markkinointi on tärkeässä roolissa, jotta asiakas osaa ”löytää” oikeaan paikkaan. Tärkeänä seikkana asiakassuuntaisessa markkinoinnissa on hinnoittelun markkinointi. Markkinoitavan hinnan tulee olla suunnattu juuri haluamalleen asiakassegmentille, jotta oikea kohderyhmä löytyy. Segmentti ei kuitenkaan tee ostoksia, vaan on se joka määrittää ne ketkä ovat asiakkaitasi. Segmentointi on aina toimijan oma valinta. Väärin suunniteltu asiakassegmentointi ja hinnoittelu saattaa aiheuttaa asiakkaan menettämisen. (Raatikainen 2008, 148; Rope 1999, 32.)

Tarjolla olevan tuotteen tai palvelun hinnalla on merkittävä vaikutus asiakkaan ostokäyttäytymiseen, asiakkaan vaatiessa tietynlaista hinnoittelun tasoa. Yleisesti ottaen asiakkaan ajatusmaailmassa erilaiset pyöristyssäännöt eivät monestikaan toimi. Useammat asiakkaat kokevat tietyt hinnat paljon edullisemmaksi verrattuna toiseen tuotteeseen vaikka hintaero olisi todellisuudessa minimaalinen (Raatikainen 2008, 155.) Esimerkkinä hinnan todellisesta erosta voidaan ajatella lounasbuffetin hintatarjous 7,90 euroa kun todellinen hinta on 8,30 euroa. Todellinen ero näillä esimerkkihinnoilla on vain 40 senttiä, mutta asiakas kokee tarjouksen olevan todellisuutta suurempi. Kuviossa 1 (kuvio 1: Tarjoushintaesimerkkejä) on esitelty muutamia erilaisia tarjouksia, joihin asiakkaan on helppo tarttua niiden kuitenkin olematta erikoisen suuria tarjouksia.

Sytä miksi hinnoittelussa epäonnistutaan voi olla useita. Selkeimpinä kuitenkin voidaan pitää sitä, ettei tuotteiden tai tarjottavan palvelun todellista hintaa osata arvioida ja ettei asiakkaalle kyetä perustelemaan tuotteen arvoa. Hinnalla kuitenkin on asiakkaalle suuri merkitys. Asiakkaan näkökulmasta hinta määrittelee tuotteen tai palvelun laadun sekä luo siitä tietyn mielikuvan. (Raatikainen 2008, 156.)



Kuvio 1: Tarjoushintaesimerkkejä

”Markkinointi ja tiedottaminen ravintolan palveluista ovat olennainen osa ravintolan tunnetuksi tekemistä potentiaalisten asiakkaiden keskuudessa sekä asiakastyytyväisyyden lisäämiseksi kanta-asiakkaiden parissa. Ravintolapalveluiden tehokas markkinointi edellyttää hyvää suunnittelua.” (Amica.fi 2013.)

5 Asiakaspalvelu ja asiakaslähtöisyys

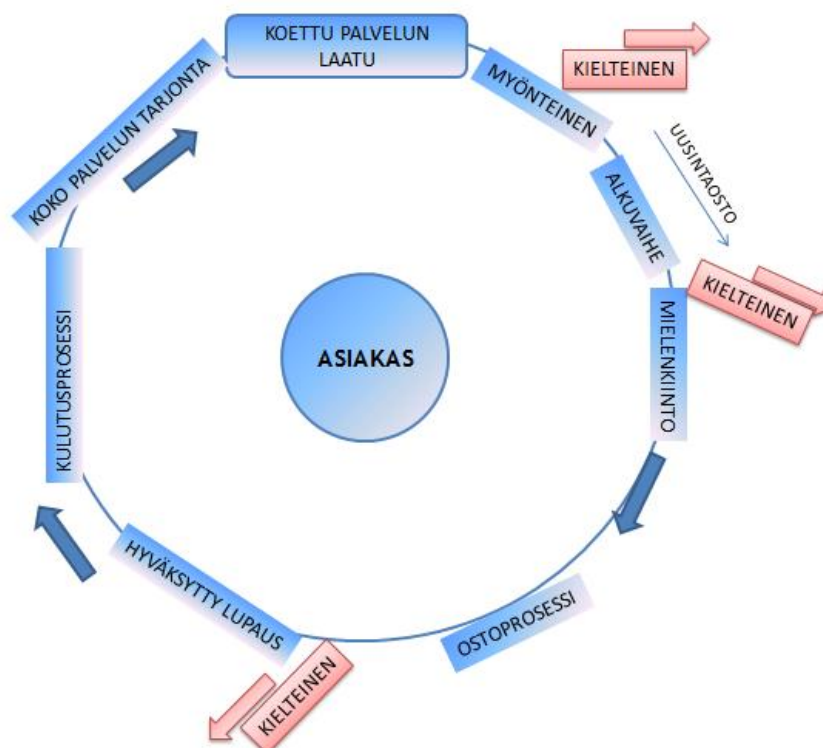
Asiakaslähtöisyyden sekä palvelun merkitystä painotetaan palvelualan oppilaitoksissa ja yrityksissä aina vaan enemmän ja enemmän, mutta mitä asiakaslähtöisyys oikeasti on ja millainen merkitys sillä on asiakkaille. Asiakkaan palvelutapahtuma on aina uniikkia, kertaluonteista ja kerralla kulutettavaa palvelua, jota ei voida varastoida myöhempää käyttöä varten, vaan se tapahtuu juuri sillä hetkellä. Asiakaslähtöisyyden merkitys on viime vuosien aikana noussut myös tärkeään rooliin palvelualan yritysten toiminnassa. Valtaosa palvelualan yrityksistä mainostaa olevansa asiakaslähtöisiä, mutta todellisuudessa monikaan ei tiedä sanan asiakaslähtöinen todellista merkitystä.

5.1 Asiakaspalvelu ja sen merkitys

Palvelun tärkeänä piirteenä voidaan pitää sen aineettomuutta. Palvelua saava asiakas sekä asiakaspalvelija saavat tilanteessa kokemuksen, jota ei voi koskettaa sen aineettomuuden vuoksi. Tämän seurauksena palvelutilannetta on vaikea arvioida, joka korostaa tilanteessa kokemusta, luottamusta sekä erilaisia tunteita sekä elämyksiä liittyen tilanteeseen. Palvelusta tekee ainutlaatuista myös se, ettei palvelua voi varastoida, vaan palvelutilanne on käynnissä juuri kyseisellä hetkellä. (Antila & Takkinen 2003, 17.)

Palvelutilanteen kulku vaikuttaa asiakkaan mielikuvasta palvelun laadusta, joka heijastuu suoraan siihen käyttäkö asiakas kyseessä olevia palveluita jatkossa. Sen perusteella on helppoa painottaa asiakaspalvelun laadun ja toimivuuden tärkeyttä. Palvelutilanteet ovat aina asiakkaasta tai asiakaspalvelijasta riippumatta erilaisia, joten asiakas tulee aina ottaa huomioon yksilönä. (Antila & Takkinen 2003, 17.) Asiakkaan kannalta ajatellen palvelu on mielenkiintoinen tapahtuma, sillä kun kyseessä on palvelu, asiakas osallistuu sen tuottamiseen yhtä lailla kuin asiakaspalvelija. Juuri tämän vuoksi asiakas kykenee varmistamaan saavansa itselleen sopivaa palvelua. (Ylikoski 1999, 25.)

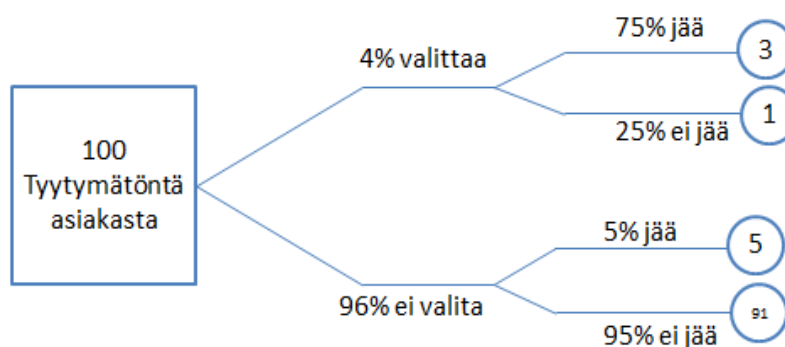
Asiakassuhteen elinkaaren pituus määräytyy sen mukaisesti miten mielekkääksi asiakas kokee saamansa palvelun. Jotta asiakassuhde voidaan säilyttää mahdollisimman pitkään, on asiakkaalle tarjottava sitä, mitä hän kaipaa. Asiakassuhteen elinkaari (kuvio 2: Asiakassuhteen elinkaari) havainnollistaa asiakkaan polun palvelun kanssa.



Kuvio 2: Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 1998, 179)

Potentiaalinen uusi asiakas on elinkaaren alkuvaiheessa. Asiakkaan kokiessa yrityksen voivan täyttää hänen toiveensa, saattaa hän siirtyä ostoprosessi -vaiheeseen. Tässä vaiheessa asiakas arvioi sitä, löytyykö hänen kaipaamansa palvelu tai tuote ja paljonko hän on valmis maksamaan. Palvelun tai tuotteen ollessa mielekäs siirtyy asiakas kokeilemaan palvelua ja tekee hyväksytyt lupaus -vaiheessa ensimmäisen oston, joka johdattaa kulutusprosessiin. Tämän jälkeen asiakas tekee kokonaisuudesta päätöksen tyytyväisyydestään, josta seuraa mahdollisesti uudet ostot tai poistuminen asiakassuhteen elinkaaresta. Asiakas voi halutessaan missä vaiheessa tahansa päättää jäädä kaarelle tai poistua siltä. (Grönroos 1998, 179 - 180.)

Asiakkaan tyytyväisyyteen kannattaa kiinnittää jatkuvasti huomiota. Palveluun tyytymättömät asiakkaat pääsääntöisesti lopettavat asiakkuutensa huonon kokemuksen johdosta. Tyytymättömyyttä ei kuitenkaan usein tuoda esille, vaan asiakkaat niin sanotusti ”äänestävät ja loillaan”. Kuviossa 3 selviää kärjistetyksi, kuinka tärkeää asiakkaan kuunteleminen todella on. (Mäntyneva 2002, 29.)



Kuvio 3: Tyytymättömien asiakkaiden palautetta kannattaa kuunnella (Mäntyneva 2002, 29)

Kuviossa 3 suuntaa-antavat luvut kertovat selkeästi sen, ettei asiakas, joka on tyytymätön useinkaan ilmaisen tyytymättömyyttään, vaan poistuu paikalta saapumatta uudelleen. Sadasta tyytymättömästä asiakkaasta yritys säilyttää vain kahdeksan asiakasta menettäessään 92 % kaikista tyytymättömistä asiakkaista. Näistä tyytymättömistä asiakkaista kuitenkin vain neljä prosenttia (4 %) valittaa saamastaan palvelusta tai tuotteesta, kun melkein kaikki muut poistuvat valittamatta. Kuvioista näkee selvästi että 96 % asiakkaista, jotka eivät valita, vain viisi prosenttia (5 %) palaa asiakkaaksi uudelleen, kun muut eivät aio palvelua tai tuotetta enää käyttää. Tämä vuoksi tyytymätöntä asiakasta kannattaa kuunnella ja jopa kannustamaan antamaan palautetta, jotta siihen voidaan reagoida ja mahdollisesti säilyttää asiakkuus.

5.2 Asiakslähtöisyyden merkitys ravintola-alalla

Asiakslähtöisyys mielletään nykypäivänä trendikkääksi, sen todellisen määrittelemisen jäädessä kuitenkin hieman taustalle. Monien mielestä asiakslähtöisyys on sitä, että asiakkaan tyytyväisyyden takaamiseksi ollaan valmiita tekemään melkein mitä vaan. Asiakslähtöisyys ei kuitenkaan ole sitä. Se on onnistunutta silloin, kun voidaan olla vakuuttuneita siitä että asiakkaita on saatu siinä määrin että toiminta on kannattavaa. (Reinboth 2008, 22.)

Lähes kaikki yritykset, toimialasta riippumatta, sanovat olevansa asiakslähtöisiä, mutta mikä vuoksi asiakaspalvelua pitäisi vielä kehittää? Syy tähän on se, että asiakas pitää saada entistä tyytyväisemmäksi. Asiakslähtöinen palvelu tarkoittaa yrityksen pyrkimystä selvittää asiakkaidensa todellisia tarpeita ja vaatimuksia. Asiakslähtöisyydellä voidaankin tarkoittaa yrityksen halua kehittää palveluaan yhdessä asiakkaan kanssa tavoitteena luoda arvoa itselleen. ”Asiakslähtöinen yritys on sekä fyysisesti että henkisesti lähellä asiakasta.” (Storbacka 1999, 20 - 22.)

Avaintekijöinä asiakkuuslähtöisyyteen voidaan pitää saavutettavuutta, arvon tunteen tuottamista sekä vuorovaikutteisuutta asiakkaan kanssa. Saavutettavuus on käsitteenä laajempi kuin voisi luulla. Se alkaa voimakkaana läsnäolona markkinoilla, joka onkin asiakkuuksien luomisen perusedellytys. Yritys joka toimii asiakkaan saatavuuden ulottuvilla, on kilpailussa asiakkaista vahvoilla. Valitettavaa on, että monet yritykset eivät ole nykypäivänäkään tarpeeksi hyvin saavutettavissa. (Storbacka 1999, 23.)

Asiakkaan tarpeita, toiveita ja vaatimuksia selvittäessä asiakaspalvelija on paremmissa lähtökohdissa asiakkaan toiveiden täyttämiseksi. Tämä luo asiakaspalvelijasta asiantuntevan ja osaavan, ammattimaisen kuvan jonka lisäksi se ennalta ehkäisee väärinkäsitysten mahdollisuuksia. Kuitenkin asiasta tehty tutkimus tuo ilmi että vain noin 35 % yrityksistä osoittaa asiakkaan kuuntelemisen olevan riittävän ammatillisella tasolla. (Antila & Takkinen 2003, 42.)

Palvelun laatu on nykyajan ravintolakulttuurissa noussut tärkeämpään rooliin kuin koskaan. Laatu määritellään palvelulliseksi elementiksi ja laadun määrittelee asiakas. Asiakas on kuitenkin viime kädessä se joka palvelualalla työskentelevän henkilön palkan maksaa. (Honkola & Jounela 2000, 14.) Palvelun laatuun voi hyvin sisällyttää kaiken mikä liittyy palveluun. Palvelualttiutta voidaan pitää hyvänä laadun kriteerinä. Laiskasti palvelua antava työntekijä antaa koko yrityksen toiminnasta huonon kuvan ja se heijastuu suoraan asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Myös saadun palvelun nopeus on oiva palvelun laadun merkki. Asiakkaan saapuessa ravintolaan on tärkeää huomioida hänet. Jos asiakasta ei olla ottamassa kohteliaasti vastaan, saa asiakas nopeasti sellaisen kuvan ettei paikassa ole palvelua lainkaan. Tällöin yrityksen toiminnan kannalta pahimmassa tapauksessa asiakas vaihtaa suoraan paikkaa ja vie rahansa muualle. (Honkola & Jounela 2000, 14.)

6 Kilpailija-analyysi ja sen mallit

Kilpailija-analyysin avulla voidaan tuoda esille se, miten toiminta eroaa kilpailijoista ja miten tehdä omasta toiminnasta kilpailukykyisempi ja houkuttelevampi kilpailijoihin nähden (Entrepreneur Media, 2014). Kilpailija-analyysiä voidaan pitää myös eräänlaisena strategisena toimintapiteenä, jonka avulla selvitetään haluttujen kilpailijoiden toimintaa (Business dictionary.com, 2014). Kilpailija-analyysin avulla voidaan selvittää myös niin oman, kuin kilpailijoiden vahvuudet ja heikkoudet. Ennen kilpailija-analyysin tekemistä on kuitenkin selvitettävä tiettyjä asioita kuten kilpailijat, millaisia tuotteita ja millaista palvelua he tarjoavat sekä uhat joita kilpailijat voivat aiheuttaa. Selvitetäviin asioihin voi hyvin nostaa myös olettamuksen kilpailijoiden markkinaosuuden ja verrata sitä oman yrityksen markkinaosuuteen. (Entrepreneur Media, 2014)

Riihisen mukaan kilpailija-analyysin tärkeimpänä tehtävänä voidaan pitää kilpailijoiden varsinaista analysointia. Tehdyn analyysin avulla kilpailijoiden mahdollisista toimista laaditaan profiili, josta selviää heidän mahdolliset ja jopa todennäköiset toimet alan muutoksiin. (Riihinen 1999, 46.) Yhtenä analyysin tavoitteena voidaan pitää myös systemaattista analysointia, joka toimiessaan antaa merkittäviä tietoja. Tekemällä tutkimukseen valituista ravintolakilpailijoista analyysit pyritään selvittämään ravintoloiden vahvuudet ja heikkoudet.

Nykypäivänä kilpailija-analyysin tekeminen on monen yrityksen kilpailukeino, selvittääkseen miten muut, omalla alalla toimivat yritykset toimivat. Käytettäviä analyysimalleja on neljä. Aakerin malli, Ropen kilpailijakartta, Cvitkovicin profilointimalli sekä Porterin malli, josta muut mallit pohjautuvat. Työssä käytetään pääasiassa Porterin luomaa kilpailija-analyysimallia sekä palvelun profiloimiseen Cvitkovicin profilointimallin muunnosta, joten näitä kahta mallia lukuun ottamatta muita menetelmiä ei tässä työssä esitellä tarkemmin.

6.1 Porterin malli

Yhdessä Porterin luomassa mallissa kilpailija-analyysi voidaan jakaa neljään diagnosoinnin osaan; 3.1 Tulevat päämäärät, 3.2 valmiudet, 3.3 tämänhetkinen strategia ja 3.4 olettamukset. Tutkimalla kaikkia edellä mainittuja kilpailija-analyysin osa-alueita voidaan määrittää yrityksen sen hetkinen tilanteen, heikot kohdat sekä oletettavat strategiset muutokset. Porter on luonut kuvion (Kuvio 4: Kilpailija-analyysin osa-alueet) kuvaamaan kilpailija-analyysin osa-alueet, jotta sitä olisi mahdollisimman helppo tulkita. Porterin mukaan kaikilla yrityksillä jotka kilpailevat jollain toimialalla on jonkinlainen kilpailustrategia. (Porter 1993, 13, 72 - 74)

Kaikkien jo olemassa olevien ja uusien kilpailijoiden analysointia voidaan hyödyntää tärkeänä tietolähteenä ennakoivissa tulevia olosuhteita (Porter 1993, 99). Kilpailijoiden vahvuuksien ja heikkouksien analysointi auttaa yritystä asemoimaan oman sijaintinsa markkinoilla ja terävöittämään omaa toimintaansa. Kilpailija-analyysi tarkastelee yrityksen suhdetta nimettyihin kilpailijoihin mm. kannattavuuden, tehokkuuden ja kehityksen perusteella. Analysoidut yritykset myös pisteytetään ja laitetaan paremmuusjärjestykseen eri vertailukriteerien perusteella (asiakastieto.fi 2009). Tässä opinnäytetyössä näistä neljästä edellä mainitusta diagnosoinnin osasta keskityttiin kilpailijoiden valmiuksiin, jossa selvitetään kilpailijoiden vahvoja ja heikkoja puolia.



Kuvio 4: Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 75)

Tulevat päämäärät ja niiden diagnosointi ovat Porterin luoman analyysin ensimmäinen osa-alue. Tiedostaminen kilpailijoiden tulevaisuuden suunnasta toimii apuna johtopäätösten teossa esimerkiksi kun yritys tarkastelee kilpailutilannettaan ja sitä onko kilpailijat tyytyväisiä nykyiseen tilanteeseensa. Yritysten suunnitelmat ovat erilaiset riippuen siitä mitä asioita he pitävät korkeammassa arvossa. Myynnin kasvun ollessa tärkeässä asemassa, yritys reagoi voimakkaammin toisen yrityksen myynnin kasvuun kuin esimerkiksi yrityksiin, joiden intressit painottuvat muualle kuin myynnin kasvattamiseen. Kilpailijoiden tulevista päämääristä tiedostaminen toimii apuna ennustamaan heidän reaktioita tulevin strategisiin muutoksiin. Päämäärien monipuolinen diagnosointi voi edesauttaa arvioimaan kilpailijan mahdollisia vastatoimia heitä itseään kohtaan. Tämän vuoksi strategiset toimet eivät ole mitättömiä pikkuseikkoja. (Porter 1993, 75 - 76.)

Usein yritykset ajattelevat pääasiallisesti päämääränä taloudellista puolta, kilpailija-analyysiin kannattaa sisällyttää muitakin laadullisia elementtejä, kuten tarjolla olevan palvelun laadukkuutta tai monipuolisuutta. Erilaiset diagnosoinnit ja niihin painottuvat kysymykset voivat auttaa määrittelemään kilpailijoiden tämänhetkisiä ja tulevaisuuden päämääriä. Tuntemalla kilpailijoiden päämäärät hyvin ja ne analysoimalla oikein voidaan välttyä tekemästä turhia toimenpiteitä ja siten ehkäistä oman yrityksen tekemästä virheitä, joiden perusteella kilpailija voisi parantaa omaa markkina-asemaansa. Oikeanlaisella strategialla voidaan myös puolustautua uusia, sillä hetkellä markkinoilla olevia kilpailijoita vastaan, sekä jopa parantaa omaa asemaa markkinoilla (Porter 1993, 76; 83.)

Kilpailua ajatellessa tulevia päämääriä voi olla monia ja monenlaisia. On yrityksiä joiden tavoitteet eivät ole suunnattu kovin pitkälle tulevaisuuteen ja yrityksiä, jotka vastaavasti pyrki-

vät pidemmän aikavälin toiminnan parantamiseen, esimerkkeinä toiminnan monipuolistaminen ja kasvattaminen, sekä markkinaosuuden parantaminen ja jopa saavuttaa markkinajohtajuus. (NetMBA. 2002 - 2010.)

Toinen osa-alue tästä neliosaisesta analyysimallista on olettamukset, joiden tarkoitus on selvittää kilpailijoiden olettamukset. Nämä voidaan jakaa kahteen eri kategoriaan; Kilpailijan olettamukset itsestään sekä olettamukset alasta ja siinä mukana olevista muista yrityksistä. (Porter 1993, 84.) Kaikki yritykset, toimialasta riippumatta toimivat omaan tilanteeseensa liittyen itse tehtyjen olettamustensa pohjalta. Olettamukset ohjaavat yrityksen toimintaa sekä käyttäytymistä eri tapahtumien yhteydessä. Valitettavasti usein on niin että olettamukset omasta toiminnastaan ovat joko erittäin tarkkoja tai erittäin epäselviä. Olettamusten ollessa epätasällisiä, tämä seikka luo kelvollisen strategisen pohjan. (Porter 1993, 84.) Tässä tutkimuksessa edellä mainituista kategorioista painotetaan kilpailijan olettamuksiin itsestään.

Kilpailijan ollessa siinä uskossa että sen toiminnalla on uskollisimmat käyttäjät, eikä sen johdosta tarjota merkittäviä etuuksia, antaa oivallisen tilaisuuden oman markkinaosuutensa kasvattamiseen. (Porter 1993, 84.) Olettamuksensa perusteella yritys voi päätyä kieltäytymään lähtemästä alennusten tarjoamiseen, uskoen ettei sillä ole merkitystä omaan markkinaosuuteen. Tämän seurauksena voi käydä niin, että yritys on menettämässä tärkeän asemansa, johon tuen vain tekemästään virheellisestä olettamuksesta (Porter 1993, 84 - 85.)

Uusilla, alalle pyrkivillä toimijoilla on se etu, että he voivat halutessaan yrittää tuoda markkinoille tuotetta tai palvelua, jota joku toinen toimija on jo aiemmin yrittänyt siinä epäonnistuen. Tämä etu on erinomainen, jos uusi markkinoille pyrkivä toimija on suunnitellut asian loppuun. Aiemmin tätä yrittäneet kilpailijat eivät pidä palvelun tai tuotteen uudelleen markkinoille tuomista uhkana, koska olettavat itse sitä testanneena sen olevan sellainen palvelu tai tuote joka ei tule markkinoilla menestymään (NetMBA. 2002 - 2010.)

Olettamusten tutkiminen saattaa tuoda esille erilaisia suhtautumistapoja olettamuksiin liittyen tai paljastaa sokeita pisteitä, joilla voi olla suurikin vaikutus havainnointiin. Nämä sokeat pisteet ovat erilaisia kohtia, joissa kilpailija näkee tai ei näe tapahtumien erinäisiä merkityksiä tehden havainnointivirheitä oman olettamuksen perusteella. Karsimalla näitä pisteitä, toimintaa on helpompi ohjailla ja reagointi yritykselle tärkeisiin toimenpiteisiin tehostuu. (Porter 1993, 85.)

Tämänhetkinen strategia, toiselta nimeltään nykyinen strategia on kolmas osa-alue. Tämän osa-alueen tehtäviin kuuluu kilpailijoiden nykyisen toiminnan havainnointi. Strategia jota yritys käyttää, voi olla eksplisiittinen tai implisiittinen, kuitenkin kaikilla yrityksillä jonkinlainen strategia aina on jossain muodossa. Eksplisiittinen, eli suoraan ilmaistu strategia kehittyi jon-

kin suunnitelmallisen prosessin seurauksena, kun taas vastaavasti implisiittinen, eli julkilausmaton strategia kehittyy erilaisten toiminnallisten osastojen toiminnan seurauksina. Näitä tapoja yhdistämällä ei kuitenkaan saada aikaiseksi parasta mahdollista strategiaa. Valmiudet ja niiden selvittäminen on viimeinen osa kilpailijoiden tutkimisessa. (Porter 1993, 13, 90.)

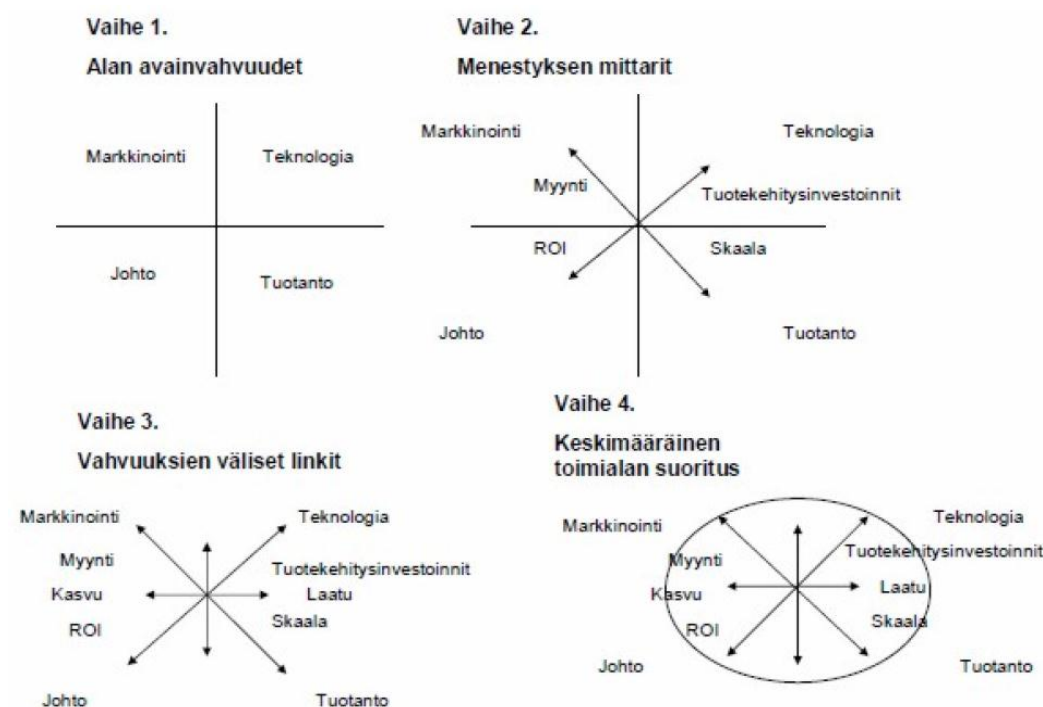
Tavoitteet, nykyiset strategiat sekä olettamukset ovat tärkeitä osia jotka vaikuttavat kilpailijoiden ajoitukseen, tavoitteisiin, toiminnan luonteeseen sekä siihen, kuinka voimakkaita kyseessä olevat reaktiot ovat. Kilpailijoiden kykyyn aloittaa toimet tai reagoida niihin määräytyvät heidän vahvojen ja heikkojen puolten perusteilla. (Porter 1993, 90.)

Yrityksen kyvykkyys markkinointiin, tuotteiden linjaukseen ja jakeluun sekä taito kustannustehokkuuteen ovat erimerkillisiä osa-alueita joilla voidaan erotella kilpailijan vahvoja sekä heikkoja puolia. Ydinvalmiudet, kilpailijoiden mahdollinen kasvukyky, heidän kyvykkyys nopeaan reagoimiseen sekä kyvykkyys sopeutua muutoksiin ovat tärkeitä osia kilpailijan toimintavalmiuden analysointiin. Yhdistämällä kaikki osa-alueet; tulevat päämäärät, olettamukset, valmiudet sekä nykyhetken strategia voidaan luoda kriittisiä kysymyksiä joiden pohjalta voidaan luoda kilpailijan reaktioprofiili. (Porter 1993, 91 - 94.)

6.2 Cvitkovicin profiilimalli

Cvitkovicin profilointimallissa kuvataan mukaan valittujen kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkuuksia. Tekemällä kilpailijasta profilointi, voidaan luoda ajatus kilpailijan tulevaisuussuunnitelmista. Cvitkovicin luomaa profilointimallia voidaan hyödyntää niin kvantitatiivisen kuin kvalitatiivisen aineiston analysointiin. Mallin mukaisesti kilpailijan profilointi aloitetaan havainnoimalla neljä merkittävää avainaluetta. Toisessa vaiheessa määritellään menestyksen mittarit ja kolmannessa tunnistetaan vahvuuksien linkit. Viimeisessä, eli profiloinnin neljännessä vaiheessa luodaan jokaiselle omalle osa-alueelle suoritustaso. Tekemällä kaikista valituista kilpailijoista profiloinnit, voidaan verrata niiden tasoa toisiinsa verrattuna. (Riihinen 1999, 57).

Cvitkovicin malli (Kuvio 5: Esimerkki Cvitkovicin profiloimisen vaiheista) poikkeaa Porterin mallista sen ollessa esitelty graafisesti. Työssä käytetty malli poikkeaa suorasta Cvitkovicin profiilimallista hieman, kun työssä mallin kohteena on palvelun tason määrittäminen. Cvitkovicin mallia hyödynnetään käyttämällä sitä yhdistettynä Reinbothin (Reinboth 2008) kirjassa esittelemään asiakaspalvelutyylimalliin.

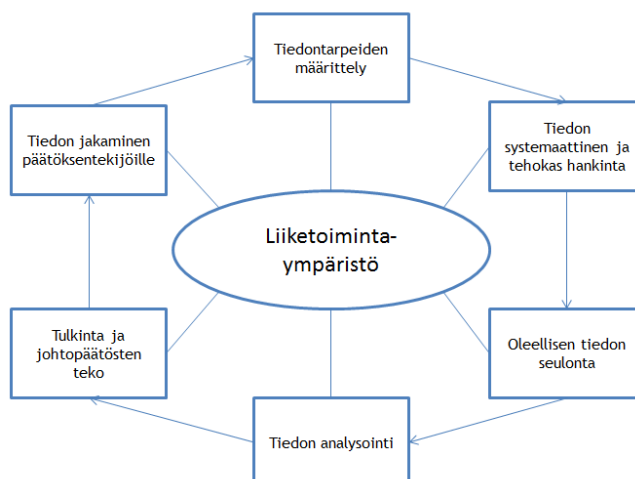


Kuvio 5: Esimerkki Cvitkovicin profiloimisen mallista (Pitkäniemi 2007, 13)

6.3 Kilpailijaseuranta

Ravintola-alalla jatkuva laajentuminen ja globalisaatio edellyttävät jatkuvan kilpailijaseurannan toteuttamista. Yritykset joutuvat lisääntyvässä määrin laittamaan resursseja kilpailijoiden seurantaan ja heidän toiminnan analysointiin. Kansainvälistyminen on luonut kilpailijaseurannasta mielekkäämpää, mutta samalla entistä tärkeämpää. Yritysten fuusioituminen on saanut aikaan sen että kilpailevia tahoja on entistä vähemmän, mutta myös sen johdosta jo pienikin markkinaosuuden parannus vaikuttaa suuressa määrin kilpailijoiden toimintaan. Se kuinka tehokkaasti ja nopeasti kilpailijoista saadaan tietoa, vaikuttaa merkittävästi yrityksen menestykseen. (Pirttilä 2000, 17 - 18.)

Kilpailijaseurannan systemaattinen sykli (kuvio 6: Systemaattinen kilpailijaseurannan sykli) kuvaa prosessimaisesti seurannan vaiheet. Prosessin syklit seuraavat toisiaan luoden jatkuvan tiedonkulun ja kehityksen kehän.



Kuvio 6: Systemaattinen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19)

Systemaattista seurantatoimintaa tehdään monissa yrityksissä, siitä huolimatta että aina yrityksellä ei ole varsinaista seurantaryhmää. Tällöin toimintaa suoritetaan koko organisaation työntekijöiden kanssa yhteistyössä. Seurannan toiminnalla on kuitenkin myös puutteensa. Monessa yrityksessä on petytty siihen, ettei hankitulla tiedolla ole varsinaista käyttöä ongelmanratkaisutilanteissa, vaan on koettu toiminnan olevan enemmänkin haitta, kun vastinetta ei ole toiminnalle saatu riittävästi. (Pirttilä 2000, 19 - 20.)

Puutteellinen ymmärrys tai ennakointi olemassa olevista tai tulevista kilpailijoista ja heidän toiminnoistaan voi kuitenkin kostautua. Se että yritys on kykenemätön tunnistamaan potentiaaliset kilpailijansa, voi kostautua pahimmassa tapauksessa koko yrityksen olemassaololle. Kilpailija-analyysinkin teossa tulee huomioida rajattujen toimijoiden määrittely, jotta oikeat kilpailijat kyetään toteamaan oikeiksi, tämä on yksi analyysin teon kulmakivistä. (Pirttilä 2000, 25.)

6.4 Laadun merkitys kilpailija-analyysiin

Kilpailija-analyysissä yhtenä osana on ollut koko palvelupolun laadun tarkkailu; asiakaspalvelun, - ja ruoanlaadun muodossa. Laatua voidaan määritellä asiakkaan odotuksen, tarpeen tai vaikkapa vaatimusten täyttämällä. Toimipaikan laatu vastaa odotuksia, jos asiakas on saamaansa vastineeseen tyytyväinen, on kyseessä sitten asiakaspalvelun tai ruoan laatu. Asiakkaan näkemys saamastaan vastineesta määrittelee laadun. Yleisesti laatu tarkoittaa asiakkaan tarpeiden täyttämistä mahdollisimman tehokkaalla ja kannattavalla tavalla. (Lecklin 1999, 22- 23.)

Laadun määrittämiseen on kuulunut aina se ajatus että virheitä ei tapahdu, vaan asiat tehdään alusta alkaen oikein. On kuitenkin muistettava että maksava asiakas määrittää mikä on laadukasta ja onko valmis maksamaan siitä. Palvelu on laadukasta silloin, kun kokemukset vastaavat odotuksia ja asiakas on valmis maksamaan palvelusta. Yrityksen kannalta jokin tuote tai palvelu saattaa olla erittäin laadukasta, mutta asiakkaan kannalta se saattaa vain olla yli-laadukasta eikä siten ole valmis maksamaan siitä. Ylilaadun erimerkkinä lounasta ajatellen voidaan pitää esimerkiksi salaattibuffetia joka sisältää yli kolmekymmentä vaihtoehtoa. Näin suuria määriä asiakas harvemmin kaipaa ja siten kokee maksavansa turhasta. (Lecklin 1999, 23- 24; Pakkanen, Korkeamäki & Kiiras 2009, 47.)

Kokonaisvaltainen laatu voidaan määritellä sen soveltuvuuteen käyttötarkoitukseen. Laatua on monenlaista, kyse onkin siitä mihin laatuun yritys panostaa. Esimerkkeinä tuotelaatu, jolloin korostuu laadun suunnittelu, asiakaslaatu jossa laatu, joka täyttää asiakkaan toiveet, on riittävä sekä Kilpailulaatu, jolloin laatu on riittävää sen vastatessa kilpailijoiden tarjoamaa laatua. (Lecklin 1999, 24 - 25.)

7 Tutkimusmenetelmät ja prosessin toteutus

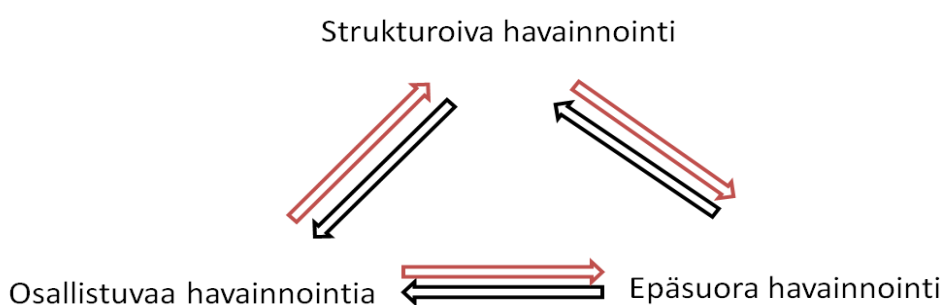
Opinnäytetyön tutkimuksellisen osion toteuttaminen aloitettiin vierailemalla mukaan valituissa ravintoloissa. Vierailun aikana havainnoitiin aiemmin suunniteltuja lounaspalvelun osa-alueita; asiakaslähtöisyys, asiakaspalvelu sekä lounaan monipuolisuus. Havainnoinneista tehtiin muistiinpanoja ennalta sovituista lounaspalvelun osa-alueista. Kaikkien vierailuiden jälkeen havainnoinneista saatu aineisto kerättiin yhteen ja tutkimuksessa esiin tulleet asiat kirjattiin myöhempää analysointia varten.

Kappaleessa esitellään työssä käytetyt aineiston hankintamenetelmät. Työn ensisijaisena aineiston hankintamenetelmänä käytettiin havainnointi -menetelmää. Muita työssä käytettyjä menetelmiä ovat benchmarking sekä lomakehaastattelu. Lisäksi osana tutkimusta tehtiin asiakaspalvelutyöli-testi.

7.1 Havainnointi

Havainnointien tekemisestä on parhaimmassa tapauksessa paljon yllättävää hyötyä, sitä suositellaankin tehtäväksi kun muita keinoja vastausten saamiseksi ei ole tai kun muilla keinoilla, kuten haastattelulla tai lomakekyselyillä ei saada tarvittavia vastauksia tai saadut vastaukset eivät ole luotettavia. ”Ammattilainen ei aina itse tiedä, mitä tekee. Havainnointia tarvitaan prosessien tiedonkeruumenetelmänä” (Kananen 2012, 94).

Toiminnallisessa tutkimuksessa havainnointi on yksi merkittävimmistä tiedonhankintamene-
telmistä, haasteellista siinä kuitenkin on havainnoijan toiminta tilanteessa, havainnoinnin
etuna on kuitenkin autenttisuus. (Kananen 2009, 67; Kananen 2012, 95.) Tässä työssä käytet-
tiin strukturoivaa, piilohavainnointia ja osallistuvaa havainnointia yhdistettynä toisiaan tuke-
vaksi havainnoinnin kolmikannaksi (kuvio 7: Havainnoinnin kolmikanta). Havainnointi toteute-
taan asioimalla tutkittavassa kohteessa asiakkaana ja havainnoimalla ennalta suunniteltavia
asioita, kuten palveluallttiutta, palvelunopeutta, palvelun laatua ja toiminnan monipuolisuut-
ta.



Kuvio 7: Havainnoinnin kolmikanta

Strukturoitu havainnointi tarkoittaa sitä että havainnoitsija tietää ennalta mitä havaintoja
hän aikoo kohteessa tehdä. Strukturoivassa haastattelussa ei ole suoranaisesti varisnaista lis-
taa, jonka asioita hän tutkisi, vaan tilanteesta otetaan mahdollisimman paljon muistipanoja.
Tämän haasteena onkin se, mitä kaikkea muistiin kirjataan. Epäsuora havainnointi toiselta
nimeltään piilohavainnointi puolestaan merkitsee havainnointia, havainnoitavien sitä itse tie-
tämättä. Osallistuvassa havainnoinnista puhuttaessa, havainnoitsija on fyysisesti paikalla ha-
vainnointitilanteessa. Pääsääntöisesti osallistuva havainnointi tarkoittaa sitä että havainnoija
on mukana toiminnassa. Jotkut kuitenkin tulkitsevat asian niin että jo paikalla olemien on
osallistuvaa havainnointia (Kananen 2009, 67 - 68; Kananen 2012, 95 - 97.)

7.2 SWOT- analyysi

SWOT- analyysissä eritellään tutkittu materiaali neljään osioon joista sana SWOT muotoutuu.
SWOT- sana on lyhenne englanninkielisistä sanoista, jotka ovat; Strengths (vahvuudet) Weak-
nesses (heikkoudet), Opportunities (mahdollisuudet) sekä Threats (uhat). SWOT- analyysissä
neljään edellä mainittuun osioon kerätään analysoitu materiaali oikeille paikoilleen ja siten
saadaan selvitettyä koko havainnoinnin tulos.

Tutkimukseen valituista viidestä ravintolasta, kaikista tehtiin omat analyysit. Kaikista ravintoloista tehdyt analyysit ovat tehty yksilöllisesti eivätkä ne kilpale keskenään. Kuitenkin analyysijä vertailemalla huomaa että vaikka kaikki tutkimukseen valitut ravintolat edustavat italialaisia ravintoloita ja lounaspalvelua, paikoissa on yhtenäisyyksistä huolimatta myös paljon eroavaisuuksia.

7.3 Asiakaspalvelutyylitesti

Ravintoloiden on mahdollista selvittää tämänhetkisen asiakaspalvelutyylitestiä tekemällä yksinkertaisen asiakaspalvelutyylitesti (liite 2). Idea itse rakennettuun testiin saatiin Reinbothin kirjasta Johda ja kehitä asiakaspalvelua (2008). Käytettävänä on viisi (5) pistettä. Nämä pisteet jaetaan viiden vastausvaihtoehdon, a - e-välillä, sen mukaan miten ne kuvaavat palvelun tämänhetkistä tasoa. Pisteet voi antaa samalle vastaukselle tai jakaa haluamallaan tavalla vastausvaihtoehtojen välillä. Vastausvaihtoehdot määrittelevät sen, millainen ravintolan palvelutyyli on. Testissä a- vaihtoehtovastaukset kertovat painoarvon painottuvan ystäväpalveluun, b- vaihtoehdot peruspalveluun, c- vaihtoehdot Kuningaspalveluun ja d- vaihtoehdot painottuvat elämyspalveluihin. Vastaukset e- vaihtoehdon kohdalla kertovat siitä, ettei kyseistä asiaa ole koettu tärkeinä tai asiaan ei ole kiinnitetty huomiota. Asiakkaat yleisesti kuitenkin arvostavat hyvää palvelua, joten kyseiseen asiaan olisi suositeltavaa kiinnittää huomiota. (Reinboth 2008, 35 - 37.)

Ystäväpalvelussa palvelu on tuttavallista, epämuodollista palvelua. Tähän palvelutyyliin kuuluu olennaisena osana henkilökohtainen palvelu, jossa asiakkaan tarpeiden täyttäminen on yritykselle sydämen asia. Tavoitteena on luoda ystävien välinen kohtaaminen, jossa asiakas voi luottaa asian helppoon ja luontevaan loppuratkaisuun. Peruspalvelu on nimensä mukaisesti peruspalvelua, joka on asiakkaalle annettavaa palvelua, tarpeista tai toiveista riippumatta. Tähän palvelutyyliin kuuluu maineakeskeisyys. Asiakkaan palvelu on perushyvä, mutta pääasiassa varsin kasvotonta. Peruspalvelun kehittäminen tapahtuu projektimaisesti, mutta vasta siinä vaiheessa kun asiakkaalta saatua negatiivista palautetta laadusta alkaa ilmenemään. Tämä on kuitenkin se palveluntaso, johon useimmat toimijat pyrkivät. Tällöin asiakaspalvelu ei jää asiakkaan mieleen huonossa valossa, muttei toisaalta myöskään hyvässä. (Reinboth 2008, 38 - 39.)

Kuningaspalvelu on asiakkaalle hyvää palvelua, sellaista jota asiakas haluaa; asiallista ja huomaavaista sekä kohteliasta palvelua, jolloin asiakkaalle tarjotaan mitä hän vain haluaa. Kuningaspalvelu on usein melko yllälistä ja varsin muodollista, ilman tuttavallisuuden tavoittelua. Elämyspalvelussa asiakkaalle nimensä mukaan pyritään tarjoamaan elämyksiä erilaisten viihdyttämiskeinojen muodossa. Heikkoutena elämyspalvelussa voidaan pitää sitä, että se on

usein samanlaista, riippumatta asiakkaasta. Tämä asiakastyyli tarvitsee suuren asiakaskunnan sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä. (Reinboth 2008, 39.)

7.4 Lomakehaastattelu

Oivallinen tapa kerätä tietoa on tehdä se haastattelun avulla. Erilaisten haastatteluiden avulla voidaan kerätä paljon erilaisia vastauksia, eri ihmisiltä yhdellä kertaa monen kysymyksen avulla ja sitä pidetäänkin tämän toimintamallin etuna. Kuitenkin erilaisten kyselyiden ja haastatteluiden haittapuolena pidetään muun muassa lomakkeen valmistamiseen menevää aikaa. Toimiva, hyvillä kysymyksillä koottu lomake vaatii kuitenkin laatijalta paljon tietoa ja taitoa. Uhkana on myös se, ettei vastauksia saada riittävästi. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, P. 2010. 195.)

Haastatteluja voi tehdä usealla tavalla, seuraavat kolme tapaa ovat kuitenkin käytetyimmät; Avoin kysely, jossa vastaajalle esitetään kysymys ja annetaan mahdollisuus vastata omin sanoin, ilman että hänelle ehdotetaan mitään tiettyä vaihtoehtoa. Monivalintakysely jossa vastaajalle annetaan usea vastausvaihtoehto, josta vastaaja valitsee itselleen sopivimman vaihtoehdon sekä asteikkoihin perustuva kysely, jossa annetaan erilaisia väittämiä ja vastaaja vastaa sen mukaan, kuinka voimakkaasti hän on samaa mieltä tai erimielistä väittämän kanssa. Pääsääntönä pidetään kuitenkin sitä että kysymykset ovat melko lyhyitä, jolloin niihin on helppompaa vastata. (Hirsjärvi ym. 2010, 198 - 202.)

Kyselyssä käytetyt kysymykset ovat merkittävässä osassa, oikealla tavalla asetetut kysymykset takaavat luotettavampaa tietoa kuin heikosti asetetut kysymykset. Avoimessa kyselyssä käytetään yleisimmin kysymyssanoja: Mitä, miksi ja kuinka, johtuen siitä että edellä esitettyihin kysymyksiin ei voi vastata yhdellä sanalla, koska vastaaminen kysymykseen vaatii selityksen. Myös tilannetta johdattelevilla kysymyksillä saadaan vastaajalta haluttu vastaus, mutta niiden käytössä tulee olla varovainen, johtuen mahdollisuudesta ohjailla vastaajan vastausta. (Kananen 2009, 61 - 63.)

Tutkimuksessa käytetty kyselymenetelmä painottuu avoimeen kyselyyn, jolloin vastaajilta saadaan selville heidän kokemuksiaan ja toiveitaan heidän omin sanoin kerrottuna. Kysely pyritään toteuttamaan pääasiallisesti sähköisenä. Tarkoituksena oli saada haastatteleamalla kerättyä kyselyyn vastaukset kaikkien tutkimuksessa mukana olevien ravintoloiden edustajalta. Tällöin kyselyn tulos olisi luotettavampi ja sen pohjalta tehty kilpailija- analyysi vastaa tarkemmin todellisuutta ja toimeksiantaja saa mahdollisimman tarkan analyysin toiminnasta.

8 Tulokset

Tässä kappaleessa tuodaan esille tutkimuksen tulokset. Millaisia tuloksia havainnoiteja tekemällä saatiin, mitä SWOT-analyysi toi esille sekä miten ravintolat ovat itse kokeneet asiakaspalvelutyylinsä.

8.1 Havainnoinnin tulokset

Havainnointia toteutettaessa huomiota kiinnitettiin muun muassa lounaan tarjoilutapaan, lounaan monipuolisuuteen, hintatasoon, palvelutasoon sisältäen palveluالتتius ja palvelunopeus sekä yleisesti tehtyihin havainnoiteihin kuten viihtyvyyteen, asiakasmäärään sekä asiakkaiden käytössä oleviin palveluihin.

Viidestä tutkimukseen valitusta ravintolasta kolmella on käytössä buffetlounas ja á la carte -lista, kun kahdella on käytössään vain á la carte -listat. Neljässä tutkimukseen valitussa ravintolassa havainnointi kohdistui á la carte -lounaaseen, kun taas yhdessä ravintolassa havainnointiin valittiin buffetlounas. Tehdyistä havainnoinneista kerätty tutkimusmateriaali käytiin tarkasti läpi ja sen pohjalta luotiin valituista kilpailijoista nelikentät eli SWOT- analyysit. Yhteenveto (kappale 9) osiassa selviää työn lopullinen tuotos.

Opinnäytetyössä tutkittiin havainnoimalla Helsingin keskusta-alueella toimivia italialaisia ravintoloita X1, X2, X3, Y4 ja Y5. Edellä mainituista kolme ensimmäistä (X1, X2 ja X3) ovat HOK-Elannon omia toimipisteitä ja kaksi viimeistä (Y4 ja Y5) ovat yhteistyökumppanina toimivan HOK-Elannon esille tuomia kilpailijoita. Tarkoituksena on selvittää HOK-Elannon valittujen ravintoloiden sekä valittujen kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia, oppia niistä ja hyödyntää toimivia osia kehitettävässä lounastoiminnassa. Tutkittavia osia ovat muun muassa onko kilpailijoilla käytössä lounasbuffet, tarjoillaanko lounas asiakkaalle pöytään á la carte -tyylisesti vai onko ravintolassa käytössä molemmat tavat, kuinka laaja lounasvalikoima kilpailijoilla, mitä tarjolla oleva lounas sisältää, lounaan hintatasoa ja millaista asiakaspalvelu kilpailevilla yrityksillä on. Näiden perusteella luotiin SWOT -analyysi jokaisesta kilpailijasta.

Tutkimukseen valituista viidestä ravintolasta pyrittiin löytämään sellaisia ideoita tai palveluita, joita kannattaisi mahdollisuuksien mukaan ottaa käyttöön, tai joista kannattaisi yrittää innovoida jotain uutta (kuvio 8: Ideoita joita kannattaisi kokeilla ja jotka ovat kehityskelpoisia).

Ideoita, joita kannattaisi kokeilla

- Lounaspassi- Lounastamalla 10 kertaa, saa seuraavasta loppulaskusta kymmenen euron (10€) alennuksen
- Perheen kanssa lounastaville tarjolla lasten leikkipaikka
- Asiakkaalle ilmainen verkkoyhteys ravintolassa

Kehityskelpoisia ideoita

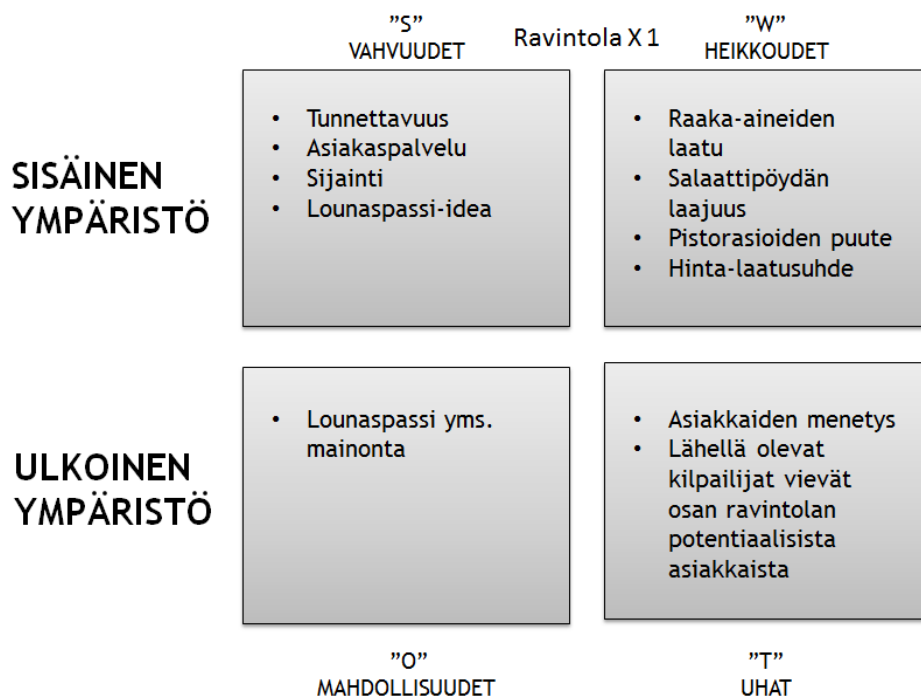
- Mahdollisuuksien mukaan kehitettäisiin erillinen "lounge", johon pienemmän nälän asiakkaat voisivat asettua.
- Lounaspalvelun monipuolistaminen
- "Kasaa oma lounas"-mahdollisuus valita omat raaka-aineet erikseen hinnoitetuilla komponenteilla.

Kuvio 8: Taulukko ideoita joita kannattaisi kokeilla ja jotka ovat kehityskelpoisia

8.2 SWOT-analyysien tulokset

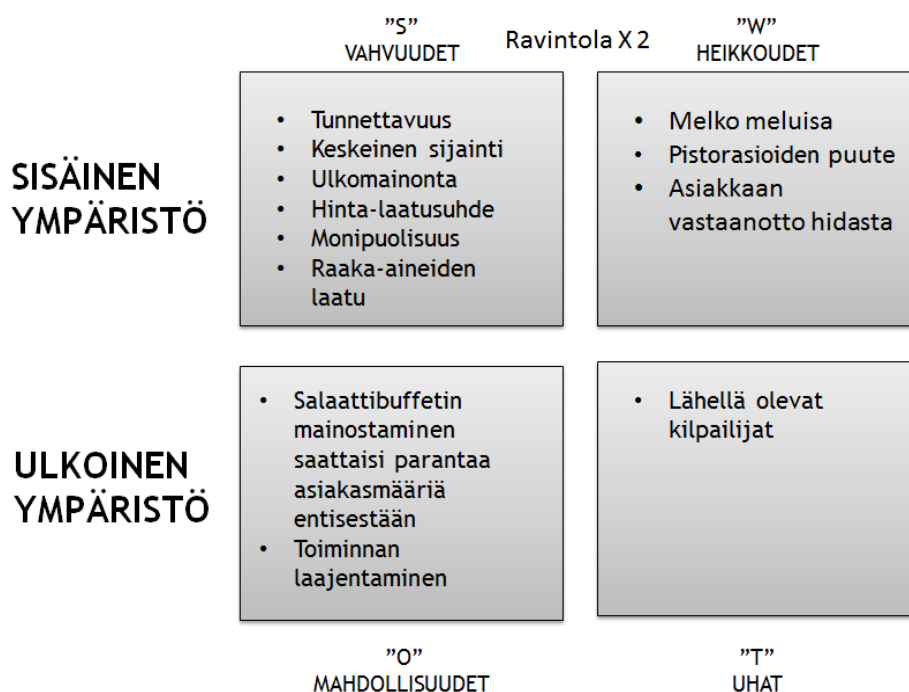
Tutkimalla mukaan valittuja ravintoloita, voitiin kaikista luoda SWOT-analyysit. Mukaan valittujen ravintoloiden analyysit ovat yksilöllisiä, eivätkä ne kilpaile toisiaan vastaan. Analyyseja toisiinsa vertailemalla kuitenkin huomaa, että vaikka kaikki ravintolat edustavat italialaisia ravintoloita ja lounaspalvelua, paikoissa on yhtenäisyyksien lisäksi paljon eroavaisuuksia.

Ravintolan X1 SWOT-analyysissä (Kuvio 9: Ravintola X1 SWOT-analyysi) toiminnan vahvuuksiksi nousivat käytössä oleva lounaspassi, johon keräämällä kymmenen leimaa kymmenen käyntikerran aikana, ravintolassa seuraavan kerran lounastamalla saa loppulaskusta kymmenen (10) euroa alennusta. Muita esille nousseita vahvuuksia ovat ravintolan keskeinen sijainti, asiakaspalvelu sekä ravintolan tunnettavuus. Vierailun perusteella heikkouksiin valikoitui muun muassa raaka-aineiden laatu sekä ravintolan hinta-laatusuhde. Mahdollisuuksiin lukeutuu ravintolan lisämainonta ja lounaspassista asiakkaille mainostaminen. Uhkina ravintolan toimintaan lukeutuu lähellä olevat kilpailijat sekä sen kautta saavutettujen asiakkaiden menettäminen.



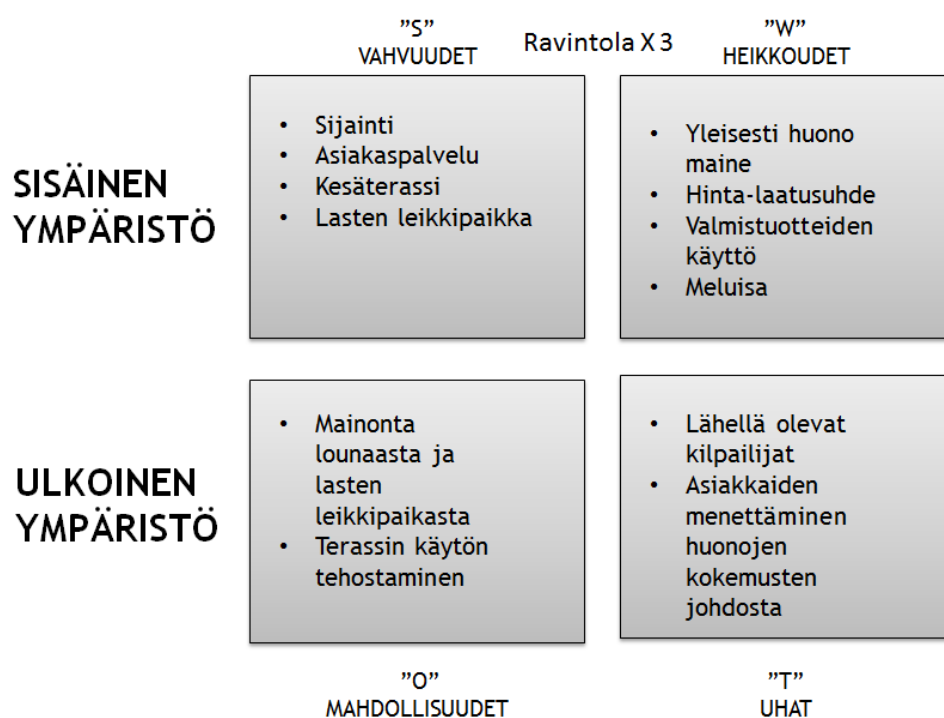
Kuvio 9: Ravintola X1 SWOT-analyysi

Ravintolan X2 SWOT-analyysin (Kuvio 10: Ravintola X2 SWOT-analyysi) vahvuuksiin nousi ravintola X1 tapaan sen tunnettavuus ja keskeinen sijainti. Muina vahvuuksina pidettiin ravintolan hyvää hinta-laatusuhdetta ja ravintolan ulkopuolella ollutta lounasta mainostavaa mainoskylttiä. Raaka-aineiden laatu lukeutuu myös ravintolan vahvuuksiin. Heikkouksia ravintolassa havaittiin heti sisään astuessa, kun asiakkaan vastaanotto oli melko hidasta. Myös ravintolan meluisuus vaikutti negatiivisessa muodossa viihtyvyyteen. Mahdollisuuksiin lukeutuu hyvä salaattibuffet ja sen mainostamisella ravintola voisi asiakkaita tavoittaa enemmän. Uhkiin ravintolan X1 tavoin lukeutuu lähellä olevat kilpailijat jotka syövät osan ravintolan asiakkaista.



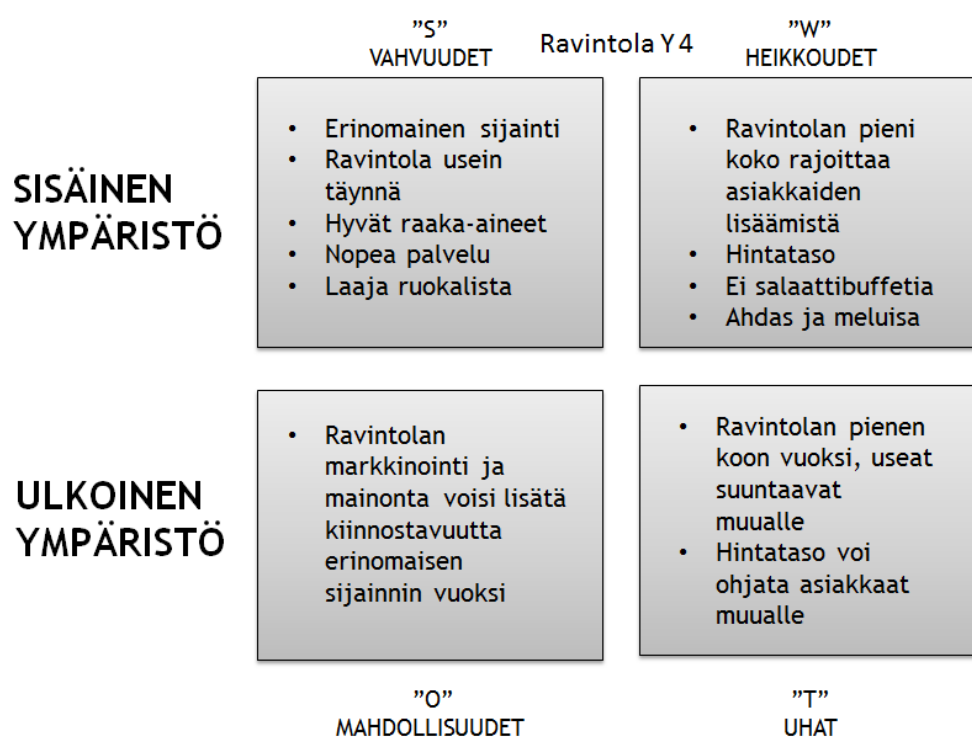
Kuvio 10: Ravintola X2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi ravintola X3:sta (Kuvio 11: Ravintola X3 SWOT-analyysi) nostaa vahvuuksiksi ravintolan hienon kesäterassin, joka houkuttelee asiakkaita kadun varsilta poikkeamaan paikan päällä. Myös hyvä sijainti ja mukava asiakaspalvelu nousivat ravintolan vahvuuksiin. Ravintolan pienet asiakkaat on myös otettu mukavasti huomioon, kun ravintolasta löytyy lapsille leikkipaikka. Heikkouksiin ravintolassa nousivat yleisesti oleva huono maine ruoan suhteen, meluisuus sekä lounaan hinta-laatusuhde. Mahdollisuuksiin nousi kuitenkin hyviä asioita kuten terassin käytön tehostaminen, vierailun aikana kun ravintolassa oli upeasta ilmasta huolimatta enemmän asiakkaita sisällä kuin ulkona. Toisena mahdollisuutena pidettiin ravintolassa olevan lasten leikkipaikan mainostamista lapsiperheille. Uhkina toiminnalle pidettiin asiakkaiden menettämistä huonojen kokemusten vuoksi sekä lähellä olevia kilpailijoita.



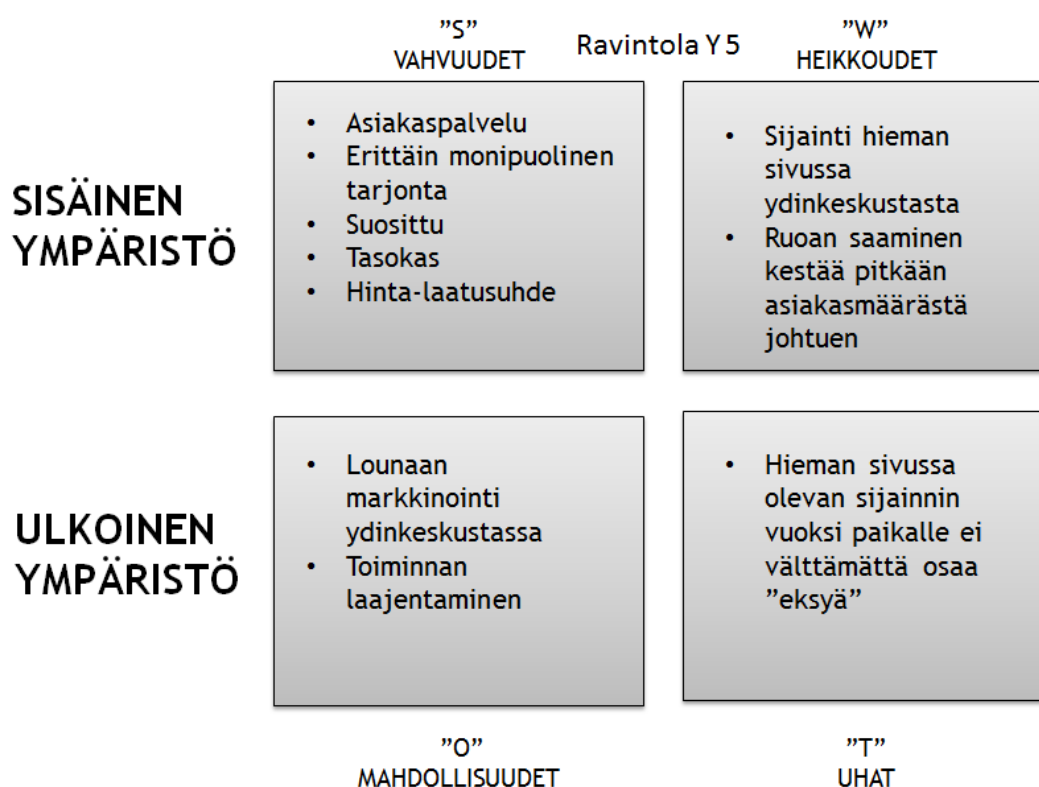
Kuvio 11: Ravintola X3 SWOT-analyysi

Toinen tutkimukseen mukaan valituista oman ketjun ulkopuolisista ravintoloista oli ravintola Y4, jonka SWOT-analyysissä (Kuvio 12: Ravintola Y4 SWOT-analyysi) vahvuuksiin nostettiin erinomainen sijainti, hyvät ja maukkaat raaka-aineet sekä nopea palvelu ja laaja ruokalista. Heikkouksiin lukeutui ravintolan hintataso joka oli hieman korkea, meluisuus ja ravintolan pieni koko, joka rajoittaa asiakkaiden määrää huomattavasti. Mahdollisuuksiin nostettiin ravintolan markkinointia, koska erinomaisen sijainnin vuoksi asiakkaita voisi saada enemmänkin, ravintolan pienestä koosta huolimatta. Uhkina analyysissä pidettiin pientä kokoa, jonka johdosta ihmiset saattavat suunnata muualle, lisäksi hieman korkea hinta lounaalle saattaa ohjata asiakkaita muualle lounastamaan.



Kuvio 12: Ravintola Y4 SWOT-analyysi

Ravintolan Y5 SWOT-analyysi (Kuvio 13: Ravintola Y5 SWOT-analyysi) toi esille vahvuuksien osalta ravintolan hyvän asiakaspalvelun, lounaan monipuolisuuden, tasokkuuden sekä erinomaisen hinta-laatusuhteen. Vierailun aikana ravintolan suosio sai myös huomiota, kun melko suuren ravintolan kaikki pöydät olivat varattuina lounasaikaan. Heikkouksiin analyysissä laskettiin muista poiketen hieman sivussa oleva sijainti sekä lounaan saamisen kesto. Toiminnan mahdollisuuksiin laskettiin lounaan markkinointi ja mainontamahdollisuus aivan ydin keskustassa, jolloin asiakkaita voitaisiin saada houkutelua myös hieman sivummalle lounastamaan. Mahdollisuutena pidettiin myös toiminnan laajentamista asiakasmäärän kasvattamisen mahdollistamiseksi. Uhkina toiminnalle pidettiin hieman sivussa olevaa sijaintia, joka saattaa ehkäistä sen ettei kaikki osaa ravintolaan niin sanotusti ”eksyä”.



Kuvio 13: Ravintola Y5 SWOT-analyysi

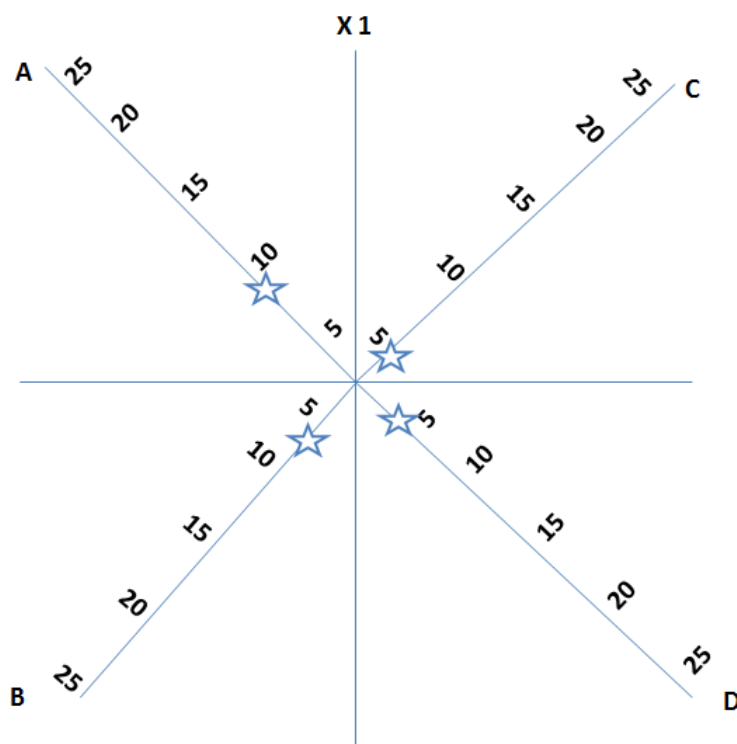
8.3 Asiakaspalvelutyylien tulokset

Tutkimukseen valittujen ravintoloiden edustajia pyydettiin vastaamaan asiakaspalvelutyyli-lomakkeeseen (liite2). Kaikilta ravintoloilta saatiin lomakkeeseen vastaukset. Nämä vastauksista saadut pisteet analysoitiin ja sen perusteella selvitettiin juuri sen ravintolan asiakaspalvelutyyli. Lisäksi ravintoloissa tehtyjen vierailujen perusteella saatuja omia asiakaspalvelukokemuksia verrattiin ravintoloiden itsearvioinnin tuloksiin. Asiakaspalvelutyyli-tyylit ovat ravintola-kohtaisia, mutta tarkastellessa jokaisen omaa arviointia ja niitä toisiinsa verratessa analysoinnissa tuli esille, että kaikki mukaan valitut ravintolat ajattelevat omasta toiminnastaan melko samalla tavalla kuin toiset omistaan. Tämä kertoo paljon siitä että mukaan valittujen ravintoloiden toimintaperiaate on melko samanlaista siitäkin huolimatta että havainnoiteja tehdessä saavutettu asiakaspalvelu vaihtelu suhteellisen paljon ravintolasta riippuen.

Tutustumalla havainnoinnin kohteisiin selvitettiin miten heillä asiakaslähtöisyys lounaspalvelun osalta toimii todellisuudessa. Ravintoloissa vierailut toivat hyvin esille sen että asiakaslähtöisyys voisi olla keskeisemmässä roolissa lounaspalvelun toimivuutta. Kaikissa kohteissa oli paljon hyvää, mutta kehitykseen asiakaslähtöisyyden parantamiseen on vielä varaa. Lounaiden osalta kehitettävää on pääasiassa varsinaisen lounaan kehittämisessä ja tarkemmin raaka-

aineisiin ja niiden laatuun panostamiseen. Saavutettavuuteen ja sen toimimiseen ei vierailuiden perusteella ole tarpeellista puuttua. Kaikissa mukaan valituissa ravintoloissa saavutettavuus on helppoa. Mukaan valitut ravintolat ovat kaikki myös vahvasti mukana markkinoilla saavuttaen omat asiakaskuntansa

Ravintola X1 asiakaspalvelutyylä (Kuvio 14: Ravintola X1 asiakaspalvelutyyli; liite 3) tarkastellessa suurin arvo palvelussa heidän oman mielipiteensä mukaisesti painottuu palvelutyyli a:han eli ystävälliseen palveluun, muiden palvelutyylien (b, c, ja d) jäädessä tasaisesti hieman vähemmälle huomiolle. Ravintolan palvelu on heidän oman kantansa mukaan siis ystävällistä ja henkilökohtaista.

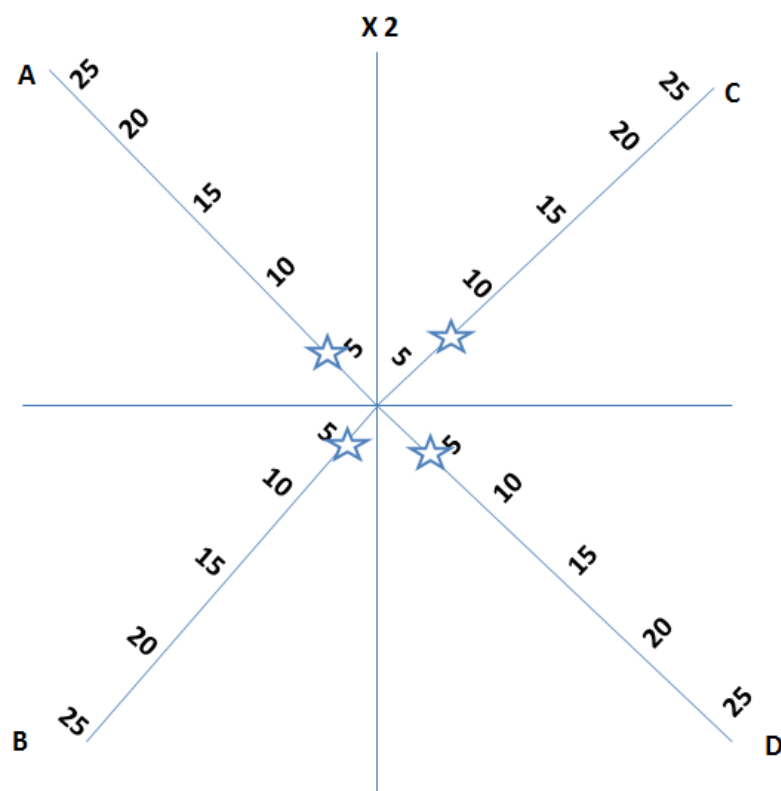


Kuvio 14: Ravintola X1 Asiakaspalvelutyyli

Ravintolaan tehdyn vierailun perusteella, ravintolan henkilökunta on onnistunut omassa arviossaan hyvin, sen ollessa myös yksi havainnoinnin huomiota kiinnittävistä osista. Toiseksi vahvimaksi palvelutyyliksi arvioitiin peruspalvelu, mistä siitäkin omat piirteensä löytyi havainnointia tehdessä mainekehäisyyden muodossa.

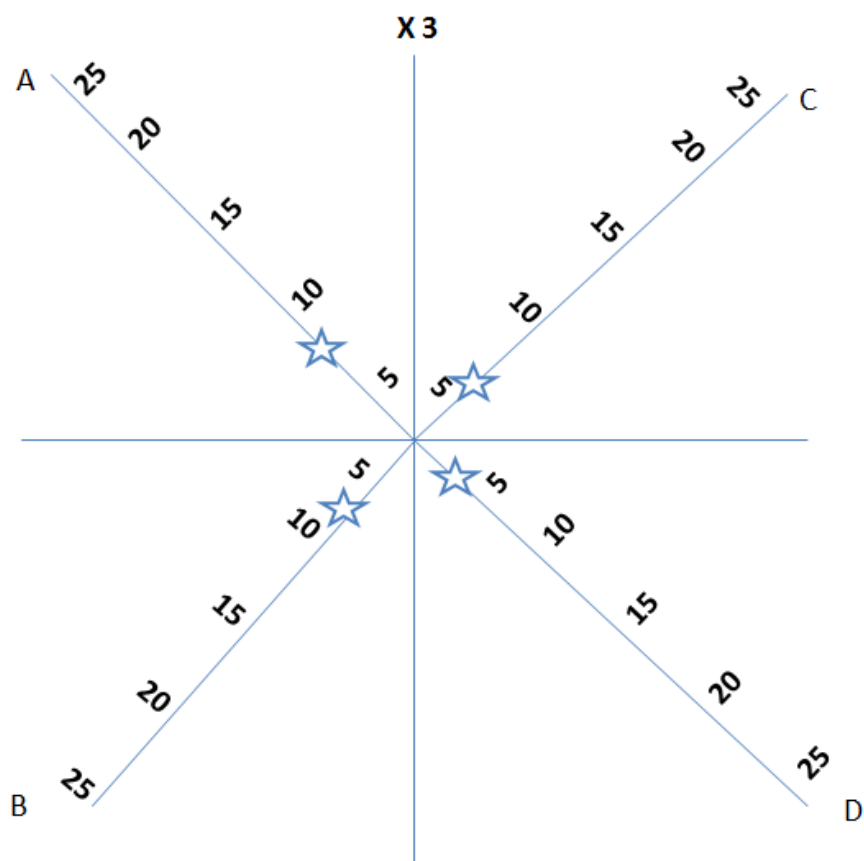
Ravintolan X2 asiakaspalvelutyyliä (Kuvio 15: Ravintola X2 asiakaspalvelutyyli; liite 4) ravintolan oma henkilökunta arvioivat melko tasaisesti kaikkien vaihtoehtojen välillä. Kuitenkin heidän oman arviointinsa mukaan kuningaspalvelu kuitenkin nousee hieman muiden tyylien

ohi vahvimaksi asiakaspalvelutyyliseksi. Tehtyjen havainnointien perusteella tämä valikoitui myös havainnoinnin kohdalla oikeaksi. Palvelu ravintolassa ei ollut kovin henkilökohtaista, mutta asiakas tuntee heti itsensä tervetulleeksi ja hänestä pidetään hyvää huolta koko asiakasvierailun ajan.



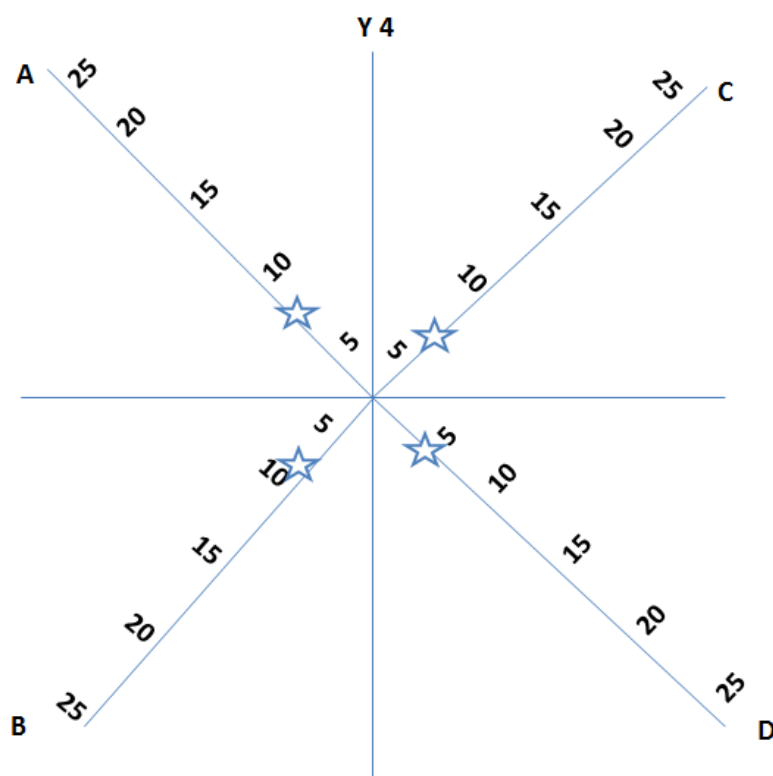
Kuvio 15: Ravintola X2 asiakaspalvelutyyli

Tarkisteltaessa ravintolan X3 henkilökunnan tekemän oman arviointinsa asiakaspalvelutyyli-tuloksia (Kuvio: 16: Ravintola X3 asiakaspalvelutyyli; liite 5), esille nousi ystäväpalvelu ja peruspalvelu samalla pistemäärällä. Tästä on vaikea vetää johtopäätöksiä siihen, kumpaan suuntaan ravintolan toiminta asiakaspalvelua ajatellen enemmän heidän mielestään kuitenkin painottuu. Havainnoinnin perusteella asiakaspalvelutyyli ravintolassa on enemmänkin peruspalveluun painottuva, kuin ystäväpalveluun. Palvelu havainnointikäynnillä oli ystävällistä, mutta se ei kuitenkaan saanut tuntemaan itseään kovin tärkeäksi asiakkaaksi, vaan tunne lähinnä painottui siihen, että on asiakas muiden joukossa.



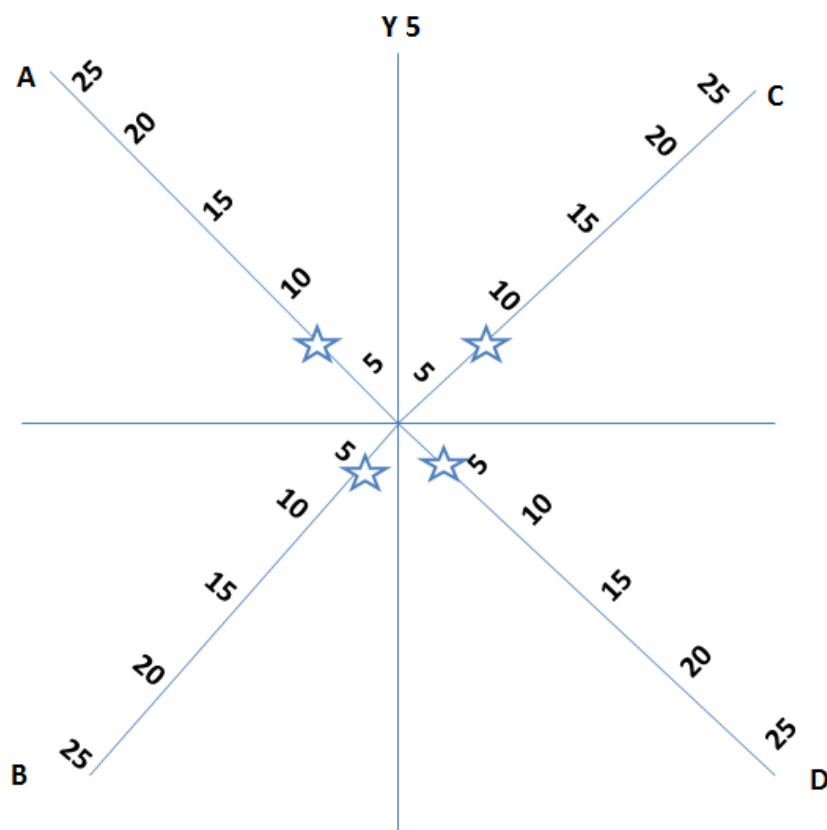
Kuvio 16: Ravintola X3 asiakaspalvelutyyli

Ravintola Y4 on toinen mukaan valituista ravintoloista, joka ei ole toimeksiantajan oma ketjun ravintola. Oman arvionsa mukaan ravintolan tyyli asiakaspalvelussa (Kuvio 17: Ravintola Y4 asiakaspalvelutyyli; liite 6) on jakaantunut ravintola X3:n tavoin ystäväpalvelun ja peruspalvelun välille. Asiakasnäkökulmasta ajatellen ravintolan palvelutyyli painottuu kuitenkin selvästi ystäväpalvelua enemmän peruspalveluun. Palvelu ravintolassa on perusystävällistä sekä erittäin nopeaa. Ravintolan koko tosin on melko pieni, jonka vuoksi kovin pitkiä odotusaikoja palvelun saamiseksi asiakkailta ei voi vaatia.



Kuvio 17: Ravintola Y4 asiakaspalvelutyylit

Viides mukaan valittu ravintola (ravintola Y5) on edellisen tavoin toimeksiantajan valitsema kilpailevan yrityksen ravintola. Heidän oman arviointinsa mukaan (Kuvio 18: Ravintola Y5 asiakaspalvelutyylit; liite 9) palvelutyylit on sekä ystävällistä että myös kuningaspalvelua. Asiakasnäkökulmasta ajatellen arvio on hyvin todenmukainen. Palvelu ravintola Y5:ssä oli erinomaista. Palvelu havainnointikäynnin aikana on vaivatonta, ystävällistä ja hyvin kohteliasta, jolloin asiakkaana tunsin olonsa tärkeäksi ja oli tunne siitä että ravintolassa kaikki toiveet täytetään ja kaikki on mahdollista.



Kuvio 18: Ravintola Y5 asiakaspalvelutyö

8.4 Lomakehaastattelun tulokset

Lomakehaastattelun taustalla oli HOK-Elannon pyrkimys selvittää kilpailijoiden toimintaa. Lomakkeen avulla haluttiin selvittää kilpailijoiden asiakaskuntaa, onko heillä kanta-asiakkaita ja jos on, niin millaisia etuja heille mahdollisesti tarjotaan. Haastattelussa pyrittiin myös selvittämään lounasvalikoimaa, sekä sen merkitystä koko toiminnassa. Lomakehaastattelun avulla pyrittiin selvittämään myös onko ravintolassa lounaan lisäksi muuta toimintaa, jos on niin millaista. Lisäksi kiinnostuksen kohteena olivat yrityksen arvomaailma ja kilpailutapa, oletus itsestään ja kilpailijoista, ravintoloiden henkilökunnasta sekä sen määrää ja mahdollisia markkinointiväyliä.

Kaikista viidestä ravintolasta kuitenkin vain yhdessä suostuttiin pyytämäni haastatteluun, muiden kieltäytyessä osallistumismahdollisuudesta vedoten kiireisiin tai haluttomuuteen osallistua tutkimuksen tekemiseen.

9 Johtopäätökset

Tässä kappaleessa tuodaan esille työn johtopäätöksiä, tutkimuksen tuloksia ja ehdotuksia jatkotoimenpiteille. Esille tuodaan myös miten tutkimuksen tekeminen eteni, missä asioissa työn parissa onnistuttiin, mitä haasteita ja ongelmia työn tekemisessä kohdattiin sekä miten aiemmin asetetut tavoitteet työhön liittyen saavutettiin.

Opinnäytetyön aiheena oli kilpailija-analyysi keskittyen lounaspalveluun, joten kaikki sen ulkopuolella oleva toiminta jätettiin kokonaan huomioimatta. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää havainnointien, SWOT-analyysin sekä asiakaspalvelutyöli-testin kautta mukaan valittujen kilpailijoiden lounaspalvelukokonaisuutta ja sen toimintaa, sekä löytää käyttökelpoisia ideoita osaksi toimintaa. Mielestäni selvitystyö onnistui hyvin, kun lounaspalveluita päästiin havainnoimaan niin, ettei tutkimuksen kohde sitä tiennyt etukäteen. Tällä tavalla havainnoinnin avulla saatiin todellisia tilanteita asiakaspalvelusta eikä havainnoinnin kohteet voineet vaikuttaa tilanteeseen erityistä huomioita antaen. Havainnoinnin pohjalta tehdyt SWOT-analyysit toivat hyvin esiin mukaan valittujen toimijoiden vahvoja sekä heikkoja osalualueita. Myös mahdollisia uhkia ja kehitysmahdollisuuksia saatiin havainnoitua hyvin. Havainnoinnin kautta pyrittiin saamaan kehityskelpoisia ideoita sekä pyrittiin löytämään jatkokehitykseen ideoita. Näitä ideoita löydettiin myös kiitettävästi. Käyttökelpoisena ja kannattavana ideana käyttöönottoon on ehdottomasti ravintola X1:llä käytössä olevaa lounaspassi-idea. Kyseisellä asiakkaalle tarjotulla edulla voidaan saavuttaa paljon kanta-asiakkaita, jotka tulevat asiakkaaksi useamman kerran, saadessaan asioinneistaan itse hyvitystä alennuksen muodossa. Lounaspassi toimisi myös loistavana markkinointikeinona.

Asiakaspalvelutyöli-testin tulokset olivat myös hieman yllättäviä, ne kun vastasivat melko tarkasti toisiaan, vain muutaman annetun pisteen erolla. Tämä kertoo siitä että kaikki mukaan valitut ravintolat ajattelevat omasta asiakaspalvelustaan melko samalla tavalla. Pääasialliseksi asiakaspalvelutyöliksi valikoitui ystäväpalvelu, jossa toiminta asiakkaan kanssa on tuttavallista ja epämuodollista mutta henkilökohtaista palvelua.

Opinnäytetyön etenemistä vaikeuttivat aikataululliset ongelmat, jotka tulivat haastatteluihin vastausten saamisen kanssa. Lopulta haastatteluja ei yhtä ravintolaa lukuun ottamatta saatu tehtyä lainkaan. Asiakaspalvelutyöli-testin kysymyksiin vastaukset kuitenkin saatiin kaikilta mukaan valituilta ravintoloilta saman päivän aikana. Tämä testi toimi mielenkiintoisena tapana havainnoimaan heidän omia ajatuksiaan omasta asiakaspalvelustaan.

Opinnäytetyöhön olisi voinut kerätä myös enemmän materiaalia. Esimerkiksi lounaspalveluiden tutkimista olisi voinut viedä vielä pidemmälle, ja selvittää vielä yksityiskohtaisemmin kilpailijoiden toimintaa, aivan heidän lounaspalveluidensa alkuhistoriasta alkaen. Li-

säksi yritysten asiakkaita olisi voinut mahdollisesti haastatella ja kysellä heidän ajatuksiaan ravintoloiden lounaspalvelusta sekä siitä, miten sitä voisi vielä kehittää vastamaan asiakkaan toiveita ja vaatimuksia.

Ongelmat työn teossa ovat olleen pääasiassa ajan puitteissa. Työn valmistuminen suunnitellun aikataulun mukaan, ei toteutunut opinnäytetyön ulkopuolella tapahtuvien moninaisten asioiden johdosta. Lisäksi työn ulkopuolella ollut päivätyö vaativat aikaa ja panostusta siinä määrin, että opinnäytetyön eteneminen oli hidasta. Opinnäytetyön täysipäiväiseen tekemiseen ei löytynyt riittävästi aikaa ja ajoittaiset motivaatio-ongelmat työn tekemisen kanssa aiheuttivat pidempiäkin katkoja työn valmistumiseen.

Lähteet

- Antila, L., Takkinen, N. 2003. Anteeksi, saako täällä palvelua?. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Enkovaara-Astraldi, M. 2000. Intohimona italia. Porvoo: WS Bookwell.
- Ferrigno, U. 2000. Italian kasviskeittiön parhaita. Helsinki: Tammi.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Tammi.
- Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Helsinki: Otava.
- Kananen, J. 2009. Toimintatutkimus yritysten kehittämisessä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Latvala, P. 1999. Ihana italian keittiö. Helsinki: WSOY.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Karlof, B., Lundgren, K., Edenfeldt-Froment, M. 2003. Ota oppia parhaista! Tehoa vertailuoppimisesta. Jyväskylä: Gummerus.
- Lampikoski, K., Suvanto, P., Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.
- Lecklin, O. 1999. Laatu yrityksen menestystekijänä. Jyväskylä: Gummerus.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Pakkanen, R., Korkeamäki, A., Kiiras, H. 2009. Palvelun taitajaksi. Helsinki: WSOY.
- Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. Porvoo: WS Bookwell.
- Pitkäniemi, S. 2007. Kilpailija- analyysi Keravan ruokaravintoloista. Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Helsingin ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Porter, M. 1993. Strategia kilpailutilanteessa. Toimialojen ja kilpailijoiden analysointitekniikat. Helsinki: Rastor.
- Price, J. 2000. The Food of italy. Australia: Murdoch Books.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki: Edita.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus.
- Riihinen, S. 1999. Pastillinvalmistajan kilpailija-analyysi epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Pro gradu -tutkielma., Helsingin Kauppakorkeakoulu: Markkinoinnin laitos.
- Rope, T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Juva: WSOY.
- Storbacka, K. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Sähköiset lähteet

Amica.fi.2013. Ravintolan markkinointi ja viestintä. Viitattu 28.4.2014.
<http://www.amica.fi/Tietoa-Amicasta/Yrityksille/Ravintolanpitosopimus/Ravintolan-markkinointi-ja-aviestinta/>

Asiakastieto.fi. 2009. Kilpailija-analyysi. Viitattu 20.9.2013.
http://www.asiakastieto.fi/luottoriski/yritysanalyysit/kilpailija_analyysi/

Business dictionary.com 2014. Copmetitor analysis. Viitattu 25.3.2014.
<http://www.businessdictionary.com/definition/competitor-analysis.html>

Entrepreneur Media 2014. Competitive analysis. Viitattu 25.3.2014.
<http://www.entrepreneur.com/encyclopedia/competitive-analysis>

Fonecta.fi. 2014. Italialaiset ravintolat. Viitattu 22.5.2014.
<http://www.fonecta.fi/yritykset/haku/helsinki/italialaiset+ravintolat>

Harvard Business School. 2008. Michael E. Porter. Viitattu 22.9.2013.
<http://www.hbs.edu/faculty/Pages/profile.aspx?facId=6532>

HOK- Elanto. 2013a. Pääkaupunkiseudun oma osuuskauppa. Viitattu 26.3.2013.
http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=hok_elanto_yrityksena

HOK- Elanto. 2013b. Syö ja juo. Viitattu 22.9.2013.
<http://www.hok-elanto.fi/syo-ja-juo/>

Keittotaito - ruoanvalmistuksen nettiopas. 2013. Ihana italialainen keittiö.
Viitattu 8.4.2014. http://www.keittotaito.com/ihana_italialainen_keittio.html

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009. Tavoitteet ja toimenpiteet. Viitattu 29.4.2014.
<http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=300>

Markkinointisuunnitelma.fi. 2009. Markkinoinnin merkitys yritystoiminnassa. Viitattu 30.4.2014. <http://www.markkinointisuunnitelma.fi/?id=298>

NetMBA. 2002-2010. Competitor analysis. Viitattu 26.4.2014.
<http://www.netmba.com/strategy/competitor-analysis/>

Painamattomat lähteet

Ravintola X1 - anonyymi vastaaja. Asiakastyylimme -kysely. 2.5.2014. Helsinki
Ravintola X2 - anonyymi vastaaja. Asiakastyylimme -kysely. 2.5.2014. Helsinki
Ravintola X3 - anonyymi vastaaja. Asiakastyylimme -kysely. 2.5.2014. Helsinki
Ravintola Y4 - anonyymi vastaaja. Asiakastyylimme -kysely. 2.5.2014. Helsinki
Ravintola Y5 - anonyymi vastaaja. Asiakastyylimme -kysely. 2.5.2014. Helsinki
Ravintola Y5 - Ravintolapäällikön haastattelu 17.9.2013. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1: Tarjoushintaesimerkkejä	10
Kuvio 2: Asiakassuhteen elinkaari (Grönroos 1998, 179).....	12
Kuvio 3: Tyytymättömien asiakkaiden palautetta kannattaa kuunnella (Mäntyneva 2002, 29)	13
Kuvio 4: Kilpailija-analyysin osa-alueet (Porter 1993, 75).....	16
Kuvio 5: Esimerkki Cvitkovicin profiloimisen mallista (Pitkäniemi 2007, 13)	19
Kuvio 6: Systemaattinen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19)	20
Kuvio 7: Havainnoinnin kolmikanta	22
Kuvio 8: Taulukko ideoita joita kannattaisi kokeilla ja jotka ovat kehityskelpoisia	26
Kuvio 9: Ravintola X1 SWOT-analyysi.....	27
Kuvio 10: Ravintola X2 SWOT-analyysi	28
Kuvio 11: Ravintola X3 SWOT-analyysi	29
Kuvio 12: Ravintola Y4 SWOT-analyysi	30
Kuvio 13: Ravintola Y5 SWOT-analyysi	31
Kuvio 14: Ravintola X1 Asiakaspalvelutyöli	32
Kuvio 15: Ravintola X2 asiakaspalvelutyöli	33
Kuvio 16: Ravintola X3 asiakaspalvelutyöli	34
Kuvio 17: Ravintola Y4 asiakaspalvelutyöli	35
Kuvio 18: Ravintola Y5 asiakaspalvelutyöli	36

Liitteet

Liite 1 Haastattelulomakkeen kysymykset	44
Liite 2 Asiakaspalvelutyöli-lomake	45
Liite 3 Asiakaspalvelutyölimme Ravintola X 1.....	46
Liite 4 Asiakaspalvelutyölimme Ravintola X 2.....	47
Liite 5 Asiakaspalvelutyölimme Ravintola X 3.....	48
Liite 6 Asiakaspalvelutyölimme Ravintola Y 4	49
Liite 7 Asiakaspalvelutyölimme Ravintola Y 5	50
Liite 8 Asiakaspalvelutyöli- yhteenveto	51

Liite 1 Haastattelulomakkeen kysymykset

1. Millainen asiakaskunta ravintolalla on? Ovatko asiakkaat jotain tiettyä asiakaskuntaa?
2. Onko teillä kanta-asiakkaita? jos on niin kuinka paljon lounasasiakkaista on kanta-asiakkaita?
3. Onko kanta-asiakkaille jonkinlaisia omia tarjouksia?
4. Millainen henkilökunta ravintolassanne on? Paljonko henkilökuntaa on pääasiallisesti paikalla?
5. Mitä väyliä ravintola käyttää markkinointiin? SoMe?
6. Millainen on ravintolan lounasvalikoima? Miten toimii? alkusalaatti buffetista tms.
7. Kuinka tärkeä on lounaan osuus toiminnassa? Keskimääräinen lounas-asiakkaiden määrä/päivä
8. Onko ravintolassa muuta toimintaa, millaista?
9. Onko ravintolassa mahdollisuus järjestää yksityistapahtumia?
10. Millainen on yrityksen kilpailutapa?
11. Vaikuttaako yritys tyytyväiseltä nykyiseen asemaansa ja toimintaansa?
12. Millainen on yrityksen oletus itsestään, muista kilpailijoista ja toimialasta?
13. Onko ravintolassa merkkejä yrityksen arvomaailmasta?
14. Onko sillä voimavaroja uusiutumiseen?
15. Pahimmat kilpailijat? Miksi?

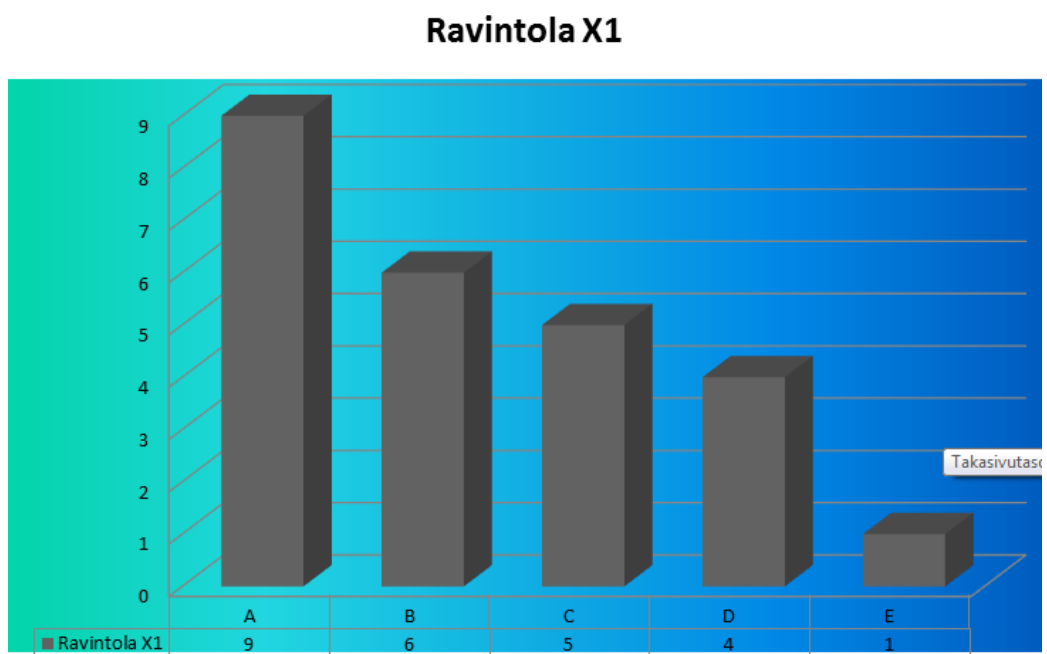
Liite 2 Asiakaspalvelutyöli-lomake

Ravintolan lounaspalvelun tämän hetkisen tilanteen todentaminen asiakaspalvelutyöli-malliin.

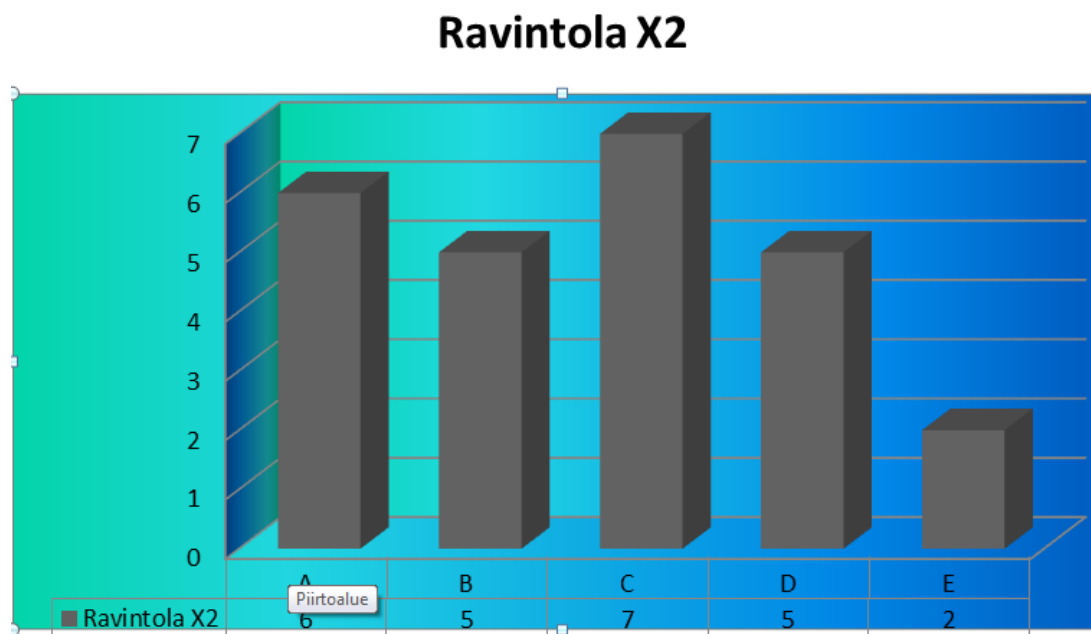
Jaettavana on yhteensä viisi (5) pistettä jokaisen kysymyksen kohdalla. Pisteet voi antaa samalle vastaukselle tai jakaa haluamallaan tavalla vastausvaihtoehtojen välillä.

	PISTEET
1. Lounastamme kuvailee parhaiten (jaa 5 pistettä)	
a) Helposti saatavilla	_____
b) Monipuolinen valikoima	_____
c) Laadukkaat raaka-aineet	_____
d) Houkuttelevan näköinen lounas	_____
e) Kaipaa kehittämistä	_____
2. Meillä asiakkaan palvelu on (jaa 5 pistettä)	
a) asiakkaan auttamista	_____
b) henkilökunnan hymyilemistä	_____
c) asiakkaan palvelua	_____
d) asiakkaan viihdyttämistä	_____
e) pakollinen toiminto tuotteen toimittamiseksi asiakkaalle	_____
3. Asiakaspalveluamme voi kuvailla sanoilla (jaa 5 pistettä)	
a) "Olemme täällä teitä varten"	_____
b) "Me osaamme hommamme"	_____
c) "Asiakas on aina oikeassa"	_____
d) "Palvelu puhuu puolestaan"	_____
e) "Asiaa ei ole tarkemmin ajateltu"	_____
4. Teemme asiakkaamme tyytyväiseksi (jaa 5 pistettä)	
a) asiakkaan täsmällisellä tarpeiden täyttämällä	_____
b) edullisilla hinnoilla	_____
c) asiakasta hemmottelevalla palvelulla	_____
d) jäämällä asiakkaan mieleen	_____
e) palvelumme kelpaa tällaisenaan	_____
5. Asiakas on (jaa 5 pistettä)	
a) kuin perheenjäsen	_____
b) tärkeä toiminnan kannalta	_____
c) "ykkönen"	_____
d) tyytyväisyyden tae	_____
e) bisnestä	_____

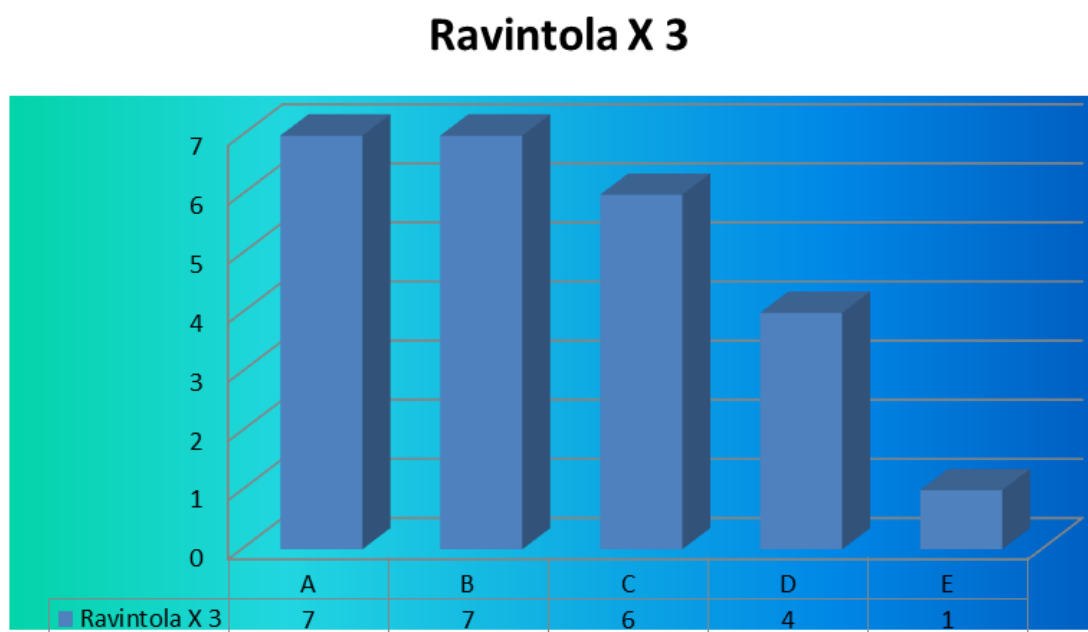
Liite 3 Asiakaspalvelutyylimme Ravintola X 1



Liite 4 Asiakaspalvelutyyliimme Ravintola X 2

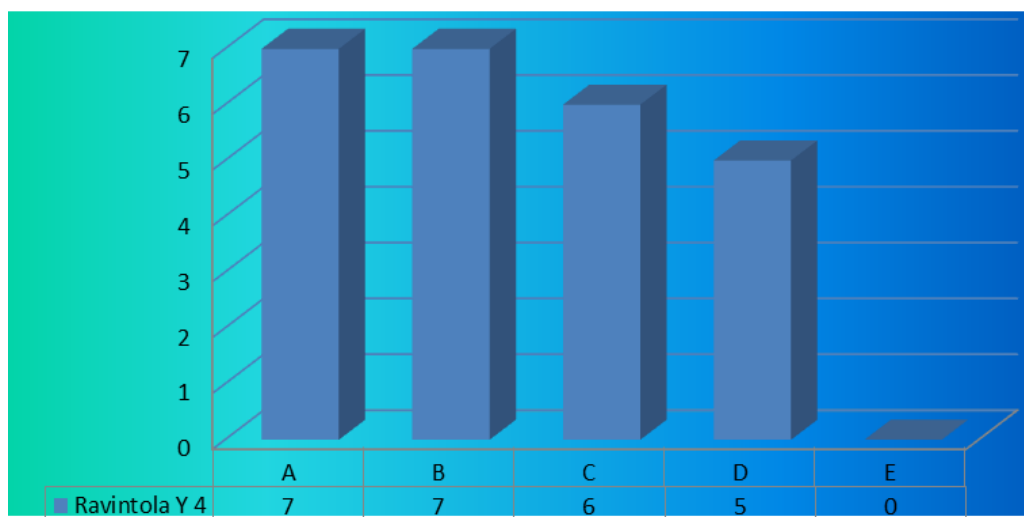


Liite 5 Asiakaspalvelutyyliimme Ravintola X 3

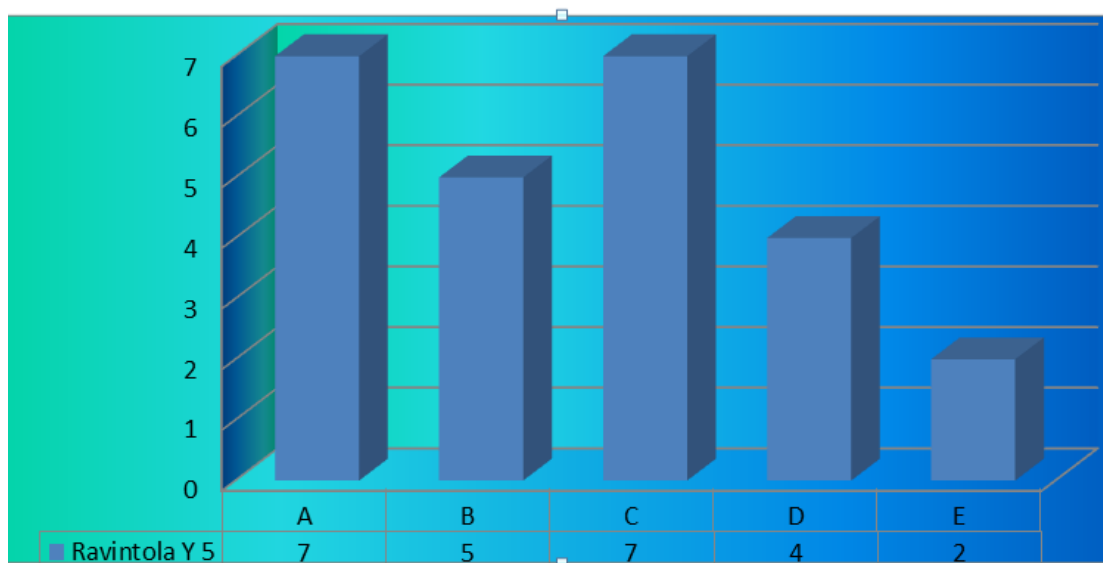


Liite 6 Asiakaspalvelutyylimme Ravintola Y 4

Ravintola Y 4



Liite 7 Asiakaspalvelutyylimme Ravintola Y 5

Ravintola Y 5

Liite 8 Asiakaspalvelutyö - yhteenveto

PISTEIDEN JAKAANTUMINEN

