

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Restonomi

2015

Marika Aaltonen

MARKKINATILANNE TURUN LOUNASTARJONNASSA

– kilpailijan kartoitusta Unica Oy:lle



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Marika Aaltonen

MARKKINATILANNE TURUN LOUNASTARJONASSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia Turun keskusta-alueen lounasravintoloiden kilpailu- ja markkinatilannetta toimeksiantaja-yritys Unica Oy:lle. Opinnäytetyössä käydään läpi tämänhetkiset kilpailijat ja mahdolliset tulevat toimijat ja kilpailijat kilpailukentällä toimeksiantajalle. Tutkimusongelma rajattiin toimeksiantajan suurimpiin kilpailijoihin sekä mahdollisiin tuleviin kilpailijoihin Turun alueella.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään kilpailua, kilpailukeinoja, strategiaa sekä asiakkaiden ja tuotteiden tärkeyttä kilpailussa. Näiden teorioiden pohjalta luotiin haastattelu- ja havainnointilomakkeet kilpailijoiksi valittuihin yrityksiin. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisesti ja haastattelumuotona käytettiin puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut suoritettiin vuoden 2014 joulukuun ja helmikuun 2015 välisenä aikana kilpailijoiksi määritellyissä yrityksissä. Haastateltavia yrityksiä oli yhteensä kahdeksan kappaletta. Haastateltavina olivat yrityksen strategisen tason ja operatiivisen tason välissä olevat vastuuhenkilöt. Haastateltavina olivat esimerkiksi ravintolapäällikkö, aluejohtaja ja markkinointipäällikkö. Nämä haastateltavat valittiin, jotta saataisiin tietoa jokapäiväisestä operatiivisesta toiminnasta ravintoloissa sekä yrityksen strategisesta toiminnasta.

Haastattelusta saatujen tietojen perusteella koottiin havainnointilomake. Havainnointi suoritettiin jotta voitaisiin tarkastella yritysten edustajien näkemyksiä ja tutkia kilpailijoiden yrityksiä asiakkaan näkökulmasta. Havainnoinnit suoritettiin tammi-helmikuussa 2015 kilpailijoiksi määritellyissä yrityksissä. Havainnoinneista ja haastatteluista saadut tulokset on koottu opinnäytetyön loppuun. Lopuksi vastauksista on koostettu analyysi.

Tutkimuksessa käy ilmi, onko Turun markkinatilanteessa laajenemismahdollisuuksia ravitsemisyriksille sekä miten yritykset kokevat kilpailutilanteen lounastarjonnassa. Tutkimuksen perusteella Turun markkina-alueella on tilaa uusille tai laajeneville lounas-ajan ravintoloille. Mainonnan parantaminen sekä yrityksen erilaistaminen kilpailukentällä ovat kilpailun kulmakiviä ja monesta Turun alueen lounasravintoloista puuttuvat nämä valtit. Henkilöstön ja asiakasviihtyvyyys tulee olla taattu yrityksissä, koska se on kilpailun kannalta olettamus tänä päivänä. Sopeutuminen asiakkaiden pyyntöihin ja tarpeisiin on myös tärkeää yrityksen menestyksen kannalta.

ASIASANAT:

markkinointi, kilpailija, lounasravintola, kilpailukeinot, asiakas

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Degree programme on Hospitality Management

2015 | 67

Annika Karppelin

Marika Aaltonen

THE MARKET SITUATION OF LUNCH RESTAURANTS IN TURKU

Purpose of the present bachelor's thesis is to study the competitive environment and market situation of lunch restaurants in the city center of Turku. The study was commissioned by Unica Oy. The thesis explores the current and potential competitors- by conducting a competitor analysis. The scope of the study was limited to Unica's main competitors, as well as possible future competitors in the field of lunch restaurants.

The theoretical part discusses competition, the competitive advantages, strategy, as well as the importance of the customers and products in competition. Based on the theories discussed interview and observation forms for selected competitors' companies were made. The study was conducted as a qualitative one and the interview form was a semi-structured one. The interviews were conducted between December 2014 and February 2015 in eight competitor companies. Interviewees were persons in responsible positions between the company's strategic and the operational levels, for example, a restaurant manager, regional manager and marketing manager. They were selected in order to obtain information about the daily operations of the restaurants and about the strategic side of the company as well.

Based on the information retrieved from the interviews, an observation form was compiled- in order to verify the interview results and to examine the competitors' businesses from the customer's perspective. The observations were carried out between January and February 2015 in companies defined as competitors. The findings of the interviews and the results of the observations are summarized and analyzed at the end of the present thesis.

The thesis will show whether there is room for lunch market expansion in food service businesses in Turku, as well as how companies perceive the competitive situation in the lunch offerings. The results of the thesis indicate that there is space for new or expanding lunch-time restaurants in Turku. Advertising and diversification in the competition field play a significant in the Turku region at the moment and many lunch restaurants lack these advantages. Adapting to the customers' requests and needs is also important to the success of the company in the future since customer needs are changing all the time.

KEYWORDS:

marketing, competitor, lunch restaurant, competitive advantage, customer

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 KILPAILIJA-ANALYYSIN TEOREETTINEN TAUSTA	8
2.1 Kilpailun määritelmä ja kilpailuympäristön määrittelemine	8
2.2 Kilpailija-analyysi osana markkinatilannekartoitusta	9
2.3 Kilpailuetu kilpailussa	10
2.4 Yritysten kilpailukeinot	11
2.4.1 Tarjoama	12
2.4.2 Hinta ja lisäarvo	13
2.4.3 Saatavuus	13
2.4.4 Henkilöstö ja asiakaspalvelu	14
2.5 Ruoka-alan kilpailu	15
3 YRITYKSEN KILPAILUVALTIT	16
3.1 Yrityksen liikeidea	16
3.2 Asiakasryhmät ja segmentointi	16
3.3 Asemointi	18
3.4 Kilpailustrategiat	19
3.4.1 Kustannusjohtajuus	19
3.4.2 Differointi	20
3.4.3 Keskittyminen	21
4 TUTKIMUSMENETELMÄT	22
4.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen luotettavuus	22
4.2 Haastattelututkimuksen teoriaa	23
4.3 Haastattelututkimus opinnäytetyössä	25
4.4 Havainnoinnilla autenttista tietoa tapahtumien kulusta	26
4.5 Toimeksiantajan esittely	28
4.6 Sopivien kilpailijoiden valitseminen	29
5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA	30
5.1 Yleistä tutkimuksessa	30
5.2 Yritysten esittely	30
5.3 Asiakasviihtyvyys	34

5.4 Kilpailuyritysten henkilöstö	38
5.5 Ruokavaihtoehdot ja linjasto	39
5.6 Toiminnan yhtenäisyys	42
5.7 Mainonta kilpailuyrityksissä	43
5.8 Yritysten arvot ja tulevaisuus	45
6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA	50
LÄHTEET	54

LIITTEET

- Liite 1. Lounaspaikkojen haastattelulomake
- Liite 2. Lounaspaikkojen havainnointilomake

KUVIOT

Kuvio 1. Asiakaspaikkojen ja lounasasiakkaiden määrä.	33
Kuvio 2. Mainokset ravintolan ulkopuolella.	44
Kuvio 3. Mainokset ravintolan sisäpuolella.	45
Kuvio 4. Kasvumahdollisuuksia Turun seudulla ravintoloiden mukaan.	49
Kuvio 5. Yritysten nimeämät suurimmat kilpailijat.	49

TAULUKOT

Taulukko 1. Yritysten perustiedot.	32
Taulukko 2. Asiakasviihtyvyys.	38
Taulukko 3. Ruokavaihtoehdot ja linjasto.	42

1 JOHDANTO

Opinnäytetyössäni tutkitaan Turun alueella toimivien ruoka-alan yritysten lounasajan kilpailijoita toimeksiantajalle. Opinnäytetyössä käy ilmi onko Turun markkinatilanteessa laajenemismahdollisuuksia ravitsemusyrityksille sekä miten yritykset kokevat kilpailutilanteen Turun keskusta-alueella. Opinnäytetyössä käydään läpi tämänhetkiset toimijat ja mahdolliset, tulevat toimijat alueella sekä toimeksiantaja Unica Oy:n pääasialliset sekä muut kilpailijat.

Tutkimus toteutetaan toimeksiantaja-yrityksen pyynnöstä: he ovat esittäneet toiveita, mitä haluaisivat saada opinnäytetyöstä ja rajasivat työn laajuutta, ettei opinnäytetyössä tehtäisi asiakastytyväisyyskyselyitä, koska niitä yritys jo tekee itse. Kilpailutilanne ravintola-alalla Turussa on saturoitunut eli kylläntynyt, jolloin markkinoilla on enemmän tarjontaa kuin kysyntää. Tästä kertoo myös maanlaajuisen ketjun sulkemat kolme ravintolaa Turun keskusta-alueella vuoden 2014 loppuun mennessä. Kilpailutilanteen kartoitus on yrityksille tärkeää tänä päivänä, jotta se tietäisi mihin panostaa tulevaisuudessa ja miten erottua kilpailijoista parhaalla mahdollisella tavalla. Opinnäytetyössä käydään läpi määritellyt kilpailijayritykset, joita on tutkittu haastatteluin ja havainnoinnein. Kilpailun ja tutkimusmenetelmien teorian jälkeen käydään läpi tutkimuksessa nousseet asiat ja analysoidaan ne. Loppupäätelmänä on, millainen markkinatilanne Turun lounastarjonnassa on toimeksiantajalle.

Opinnäytetyö on rajattu keskisuuriin ja suuriin lounas-ruokaa tarjoaviin yrityksiin, jotka tarjoavat neljällesadalle tai enemmän lounasruoan arkipäivisin. Kuusi tutkittavasta yrityksestä ovat suuria tai keskisuuria yrityksiä Turun keskusta-alueella ja pääasiallisia toimeksiantajan kilpailijoita. Kaksi muuta tutkittavaa yritystä ovat mahdollisia nousijoita lounasruokailun suhteen Turussa, mutta eivät vielä tarjoa suuria määriä ruokaa tai ovat vielä pieniä keskitettyjä yrityksiä ja täten tulevaisuudessa mahdollisia kilpailijoita toimeksiantajalle. Tutkimusongelma rajattiin Turun keskusta-alueen opiskelija- ja henkilöstölounasravintoloihin, jotka ovat suuria kilpailijoita toimeksiantajalle. Jos tutkimuksessa olisi tutkittu myös iltaravintoloita ja catering- sekä kokouspalveluita, olisi tutkimuksesta tullut

liian laaja toteutettavaksi opinnäytetyönä. Valitut lounasravintolat edustavat monipuolista otantaa Turun keskusta-alueen lounasravintolarajonnasta. Kaikilla tutkimukseen osallistuvalla yrityksellä on muutakin liiketoimintaa, kuin lounasruokailu, mutta tutkimuksessa keskityttiin vain lounasaikaan.

Opinnäytetyö toteutettiin kvalitatiivisin tutkimuskeinoin. Tutkimuksessa käytettiin haastattelua ja havainnointia, jotka toteutettiin tutkittavissa yrityksissä. Haastattelu toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna yritysten operatiivisen ja strategisen tason välissä toimiville tahoille. Havainnoinnit toteutettiin haastattelun jälkeen havainnointilomakkeen avulla, joka oli tehty haastattelusta saatujen vastausten perusteella. Työn tuloksena on analyysi Turun markkinatilanteesta lounasravintoloiden näkökulmasta sekä niiden tarjonnasta ja kilpailusta.

2 KILPAILIJA-ANALYYSIN TEOREETTINEN TAUSTA

2.1 Kilpailun määritelmä ja kilpailuympäristön määritteleminen

Kilpailu on tuotteiden ja palveluiden kilpailua. Kilpaileviin tuotteisiin kuuluvat kaikki samaa tarvetta tyydyttävät tuotteet, eivät ainoastaan samanlaiset tuotteet. Kilpailulla on monta ulottuvuutta joiden avulla yritys pystyy etsimään parhaimman tavan toimia markkinoilla sekä ennakoimaan kilpailevan yrityksen toimia. (Lahtinen & Isoviita 2000, 31 – 32.) Yrityksen ei ole tarkoitus miellyttää markkinoilla kaikkia, vaan löytää oma erikoistumisalue ja kehittää siitä edelleen kilpailuetu. (Kotler & Keller 2009, 120.) Kilpailun eri ulottuvuuksilla yritys pystyy etsimään kannattavimman tavan toimia markkinoilla sekä ennakoimaan kilpailijoiden toimia (Lahtinen & Isoviita 2000, 31–32).

Täydellinen kilpailu on tilanne, jossa ostajia ja myyjiä on aina riittävän monta ja kunkin markkinaosuus on suhteellisen pieni. Hyödykkeet, joita tuotetaan, ovat samanlaisia, jolloin kuluttajalle on yhdentekevää kenen tuotteen hän ostaa. Tällöin tuotteiden hintojen on oltava suunnilleen samoja ja hyödykkeen tarjoamista ominaisuuksista tiedetään kaikki. Lisäksi markkinoille pääsy ja poislähteminen ovat vapaata toimintaa, eikä yksittäinen ostaja tai myyjä voi vaikuttaa markkinahintaan. Täydellistä kilpailua ei käytännössä ole olemassa missään. Epätäydellinen kilpailu kuvataan markkinatilanteeksi, jossa yksittäinen myyjä tai ostaja vaikuttaa hintaan suoraan tai asettaa sen itse. Epätäydellinen kilpailu vallitsee käytännössä markkinoilla, aina hieman eriasteisena. Epätäydellisellä kilpailulla on kaksi eri muotoa, jossa se esiintyy; oligopoli sekä monopolistinen kilpailu. (Taloussanakirja 2014, 9.)

Lähtökohta-analyysien avulla kartoitetaan sekä nykyistä tilaa että tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen tuleviin menestysedellytyksiin. Vain analysoimalla nykytilanne tiedetään, missä asemassa yritys sillä hetkellä sijaitsee ja voidaan laatia markkinointisuunnitelma, jonka avulla saavutetaan tuloksia niin yritykselle itselleen kuin sen asiakkaillekin. (Burk Wood 2011, 6.) Näihin analyysihin kuuluvat yritysanalyysi, markkina-analyysi, kilpailija-analyysi ja ympäristöanalyysit. Ym-

päristöanalyysien avulla selvitetään ja ennakoidaan yritys ympäristön muutoksia ja niiden vaikutusta yrityksen liiketoimintaan. Yrityksen toimintastrategiaa laadittaessa huomioidaan sekä ulkoisen että sisäisen ympäristön analyysi. (Raatikainen 2004, 61.)

Ulkoista ympäristöä tarkasteltaessa yksi tärkeimpiä tehtäviä on miettiä yrityksen taloudellisen ympäristön muutoksia tulevaisuudessa. Käytännössä tämä tarkoittaa erilaisten tulevaisuuden maailmantilojen ennustamista ja niiden mahdollisten vaikutusten arvioimista oman yrityksen toimintaan. Ympäristöanalyysin tarkoitus on selvittää yrityksen ulkopuolisia seikkoja, jotka voivat vaikuttaa oman yrityksen toimintaan. Näitä ovat yhteiskunnan taloudellinen tilanne, työvoiman saaminen tarvittaessa, kysyntä, kilpailu ja markkinatilanne. Ympäristöanalyysi tarkastelee myös lainsäädännön muuttumista, ja sen mahdollisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. (Kotler & Keller 2009, 80.)

2.2 Kilpailija-analyysi osana markkinatilanekartoitusta

Kamenskyn (2004, 117–125) mukaan kilpailija-analyysillä pyritään hankkimaan yritykselle kilpailuetua. Kilpailija-analyysin tavoitteena on lisätä yrityksen kilpailuetua nopeasti vaihtuvalla kilpailukentällä. Palvelupainotteisen alan kilpailutilanteet muuttuvat tavarapainotteista alaa nopeammin ja kilpailija-analyysi onkin tärkeä työväline yrityksille laskevien markkinoiden aikaan jolloin markkinaosuuksien säilyttäminen on yritykselle elintärkeää. Kilpailijoiksi määritellään nykyiset yritykset, jotka tuottavat vastaavanlaisia tuotteita (ydinkilpailijat ja marginaal kilpailijat) tai yritykset, jotka tyydyttävät asiakkaan samaa tarvetta tarjoamalla erilaisilla palveluilla tai tuotteilla (tarvekilpailijat). Kilpailijoita ovat myös yritykset, jotka voivat tulevaisuudessa tulla yrityksen liiketoiminta-alueelle (potentiaaliset kilpailijat).

Kilpailija-analyysin avulla halutaan saada keskeisiä tietoja kilpailijoista kuten taloudelliset tunnusluvut, yleiset tiedot strategiasta ja toimintavoista, tuotteet ja palvelut, asiakkaat ja heidän tyytyväisyys, alueellinen kannattavuus, organisaatio ja johtaminen, markkinoinnin toimenpiteet, tuotekehitys sekä hinta- ja laatu-

politiikka. (Lotti 2001, 61.) Kilpailija-analyysin tarkoitus on saada maksimoitua yrityksen vahvat puolet niin, että yritys eroaa kilpailijoistaan tarpeeksi, jotta asiakas valitsee yrityksen tuotteen tai palvelun. Täydellistä kilpailija-analyysiä on erittäin vaikea toteuttaa, sillä syvälliseen kilpailija-analyysiin tarvitaan paljon tietoa, josta suurin osa löytyy vain pitkäaikaisen työn avulla. (Porter 2006, 72.)

Kilpailija-analyysissä on Michael Porterin mukaan neljä eri osa-aluetta, joiden perusteella voidaan tehdä kattava analyysi. Osa-alueet ovat: tulevat päämäärät, nykyinen strategia, olettamukset ja valmiudet. Näiden neljän osa-alueen perusteella saadaan luotua kilpailijan reaktioprofiili, joka kertoo onko kilpailija tyytyväinen nykytilanteeseen, mitä todennäköisiä muutoksia kilpailija tekee, mitkä ovat sen heikot ja vahvat kohdat ja niin edelleen. Kilpailija-analyysin neljä osa-aluetta voidaan jakaa vielä kahteen erilliseen kategoriaan. Kategoriat ovat: mikä saa kilpailijan toimimaan ja mitä kilpailija tekee ja voi tehdä. (Porter 2006, 73.)

Ennen kun voidaan tarkastella kilpailija-analyysin osa-alueita, tulee valita kilpailijat, joita analysoidaan. Täydellisessä kilpailu-analyysissä analysoitavia yrityksiä ovat nykyisten kilpailijoiden lisäksi myös mahdolliset tulevat yritykset. Tulevia yrityksiä on vaikea arvioida, mutta esimerkiksi tulevista yritysostoista tai sulautumisista voidaan jotain päätellä. Tällaiset fuusiot vähentävät kilpailijoita, mutta lisäävät kilpailijoiden toimintakykyä. (Lotti 2001, 61; Porter 2006, 74–75.)

2.3 Kilpailuetu kilpailussa

Kilpailuetu on kohdeasiakkaan arvostama ylivoimaisuus, joka voidaan saavuttaa tarjoamalla asiakkaalle lisäarvoa, jota muut yritykset eivät tarjoa. Perinteinen esimerkki kilpailijaedusta on edullisemmat hinnat, joita asiakas monesti arvostaa. Korkeampaa hintaa käyttäessä se on pystyttävä perusteltava asiakkaalle. Tällöin se voidaan oikeuttaa tarjoamalla asiakkaille lisähyötyä, jota muualta ei ole saatavilla. Kilpailuetua etsittäessä kohderyhmän tarkka määrittäminen on tärkeää, sillä eri asiakkaat arvostavat eri asioita. Kilpailuetu on voimassa vasta, kun se on tuotu uskottavasti kuluttajien tietoisuuteen, ja siitä on hyötyä yritykselle. (Porter 2006, 96–99.)

Oikeiden kilpailijoiden olemassa olo voi tuoda mukanaan monia strategisia etuja, jotka jakautuvat neljään pääluokkaan: kilpailuedun kasvattaminen, alan nykyisen rakenteen parantaminen, markkinoiden kehittäminen ja alalle tulon esittäminen (Porter 1998, 248). Perusstrategioiden taustalla on ajatus, että kilpailuetu on jokaisen strategian ydinasia ja kilpailuedun saavuttamiseksi yrityksen on tehtävä valinta: sen on valittava, minkä tyyppistä kilpailuetua se tavoittelee ja millä alueella se haluaa sen saavuttaa. Se, että yrittää olla kaikkea kaikille merkitsee strategista keskinkertaisuutta ja keskimääräistä heikompaa menestystä koska yrityksellä ei ole useinkaan silloin minkäänlaista kilpailuetua. (Porter 2006, 25.)

2.4 Yritysten kilpailukeinot

Toimintoja, joilla yritys pyrkii vaikuttamaan kysyntään ja tyydyttämään sitä, kutsutaan markkinoinnin kilpailukeinoiksi. Markkinoinnin kilpailukeinot ovat näkyvintä toimintaa markkinoinnissa ja tästä syystä niiden valintaan ja painottamiseen tulee kiinnittää suurta huomiota. Perinteisen markkinoinnin kilpailukeinot 4P-mallin mukaisesti ovat tuote, hinta, saatavuus ja viestintä. (Kotler & Keller 2009, 21.) Perinteisestä mallista on vuosien varrella kehitelty erilaisia laajennuksia ja muokkauksia. Uusiksi kilpailukeinoiksi on katsottu esimerkiksi henkilöstö, asiakkaat, palveluympäristö, yrityspolitiikka, suhdetoiminta ja markkinointiprosessi. Kilpailukeinot voivat painottua eri aloilla eri tavoin ja pääkilpailukeinosten taustalla voi olla erilaisia kilpailukykyä parantavia tekijöitä, esimerkiksi osto-toiminnan hoitaminen paremmin kuin kilpailijat. (Armstrong & Kotler 2010, 56.)

Perusmarkkinoinnin kilpailukeinot täydennettynä viidennellä P:llä eli henkilöstöllä ja asiakaspalvelulla on hyvä asiakasmarkkinoinnin perusta, sillä kilpailukyvyyn lähtökohtana ovat työtä tekevät ihmiset ja heidän toimintansa. Kilpailukeinot suunnitellaan erilaisille asiakasryhmille niin, että asiakkaat arvostavat heille kohdistettua tarjoamaa ja kokevat saavansa uhrauksilleen paremman hyödyn kuin kilpailijoiden tuotteista. Myös asiakassuhteen vaiheet vaikuttavat siihen miten kilpailukeinoja käytetään: ensimmäistä kertaa yrityksessä asioivalle rat-

kaiseva ostoperuste saattaa olla tuotteen hinta, kun taas kanta-asiakkaalle ovat tärkeitä yrityksen tarjoama parempi palvelu ja ostoedut. (Kotler 2013, 185.) Tässä opinnäytetyössä käydään kilpailukeinoista läpi tarjoama, hinta ja lisäarvo, saatavuus ja henkilöstö.

2.4.1 Tarjoama

Menestyvä organisaatio on sellainen, joka parhaiten pystyy määrittelemään asiakkaiden käsitykset, tarpeet ja toiveet ja tyydyttää ne elinkelpoisella ja kilpailukykyisellä tavalla. Ydinpalvelu kertoo, mitä varten yritys on olemassa. Ruokaravintola tarjoaa asiakkailleen ravintoa ja virvokkeita ja sen ydintuote on ruoka-annos jonka ympärille kaikki muut tuotteet ja palvelut kootaan. Kaikkien muiden tuotteiden ja palveluiden tulee olla yhtä hyviä kuin itse päätuotteen, muuten asiakas on tyytymätön. Vaikka ravintolassa ruoka olisi hyvää, mutta palvelu aliarvoista, asiakas ei mitä luultavimmin palaa enää ravintolaan. Myös erikoisruokavaliot on otettava huomioon. Niiden tarve ja kysyntä on lisääntynyt runsaasti viime vuosina. (Honkola & Jounela 2000, 69.)

Asiakkaan hyötyä ydinpalvelusta parannetaan kehittämällä liitännäispalveluja ydinpalvelujen yhteyteen. Liitännäispalvelujen tuottaminen on siten räätälöityä erityisosaamista, jonka avulla tuotetaan asiakkaalle juuri hänen tarpeitaan vastaava palvelu. Liitännäispalveluita ovat ydinpalvelun rinnalle suunnitellut palvelut, joiden avulla asiakas vasta kiinnostuu ja hyötyy ydinpalvelusta. Liitännäispalveluilla tähdätään lisämyyntiin ja asiakkaiden yksilöllisten tarpeiden tyydyttämiseen. (Porter 1998, 26.)

Yrityksen menestys perustuu aina viime kädessä parempaan tarjoamaan sekä parempaan tapaan myydä ja markkinoida sitä. Siten parempi tarjoama kattaa myös tapauksen, jossa yrityksen tuote on samantasoinen kuin kilpailijan tuote, mutta hinta on alempi. (Porter 1998, 27.) Talousteoreettisessa kirjallisuudessa kysyntä esitetään usein niin sanotun kysyntäkäyrän avulla. Hinnan noustessa kysynnän määrä laskee ja hinnan laskiessa kysynnän määrä nousee. Tuotteen

hinnan lasku lisää kysyntää ja tuotteen hinnan nousu vähentää kysyntää. Tätä kutsutaan kysynnän laiksi. (Armstrong & Kotler 2010, 233.)

2.4.2 Hinta ja lisäarvo

Hinta kilpailukeinona koostuu hinnasta, alennuksista ja maksuehdoista. Hinta on kaikkien niiden arvojen summa, joista asiakas on valmis luopumaan saadaksesen hyödykkeen. Tuotteen ainutlaatuisuudella tai tehokkaalla toimituksella ei ole väliä, jos yritys ei ole hinnan vuoksi kannattava. (Jobber 2001, 318.) Tuotteen hinnoittelussa on kaksi pääsuuntaa, jotka ovat arvopohjainen hinnoittelu ja kustannuspohjainen hinnoittelu. Arvopohjaisessa hinnoittelussa on ymmärrettävä hyödykkeen asiakkaalle tuoma arvo ja määriteltävä hinta sen mukaan. Kustannuspohjaisen hinnoittelun pohjana on tuote tai palvelu itsessään, sen valmistuksesta aiheutuneet kustannukset ja haluttu voittomarginaali. (Armstrong & Kotler 2010, 285.)

Kilpailijoiden hinnoittelua pitää seurata, koska lounasateriat tuotteena ovat liian samankaltaisia jos arvolisää ei ole saatu luotua. Asiakas hyväksyy korkeamman hinnan vain, jos sen myötä tulee todellinen arvolupaus, joka myös aina lunastetaan. Kilpailijat voivat reagoida yrityksen muuttuneisiin hintoihin kolmella tavalla: olemalla tekemättä mitään, muuttamalla omia hintojaan tai muuttamalla markkinointimixinsä muita tekijöitä. Alennuksia voi käyttää kilpailukeinoina mutta on tärkeää laskelmoida, että alennuksesta saatava kokonaisyhyöty kattaa annetusta alennuksesta tulleet kustannukset. (Lahtinen & Isoviita 2004, 100.)

2.4.3 Saatavuus

Yksi markkinoinnin peruskilpailukeinoista on saatavuus, jonka tarkoituksena on varmistaa, että asiakas saa haluamansa hyödykkeen nopeasti, täsmällisesti ja helposti. Palveluyritysten saatavuuspäätöksissä on otettava huomioon ulkoinen ja sisäinen ympäristö. Ulkoiseen ympäristöön vaikuttavia kilpailukeinoja ovat liikkeen sijainti, liikenne- ja tietoliikenneyhteydet, aukioloajat, paikoitustilat sekä

kiinteistön julkisivu. Sisäisen ympäristön tavoitteena on asiakkaiden helppo ja miellyttävä asiointi, johon vaikuttavat koko palveluympäristö, tuotevalikoima ja sen esillepano, esite- ja opastemateriaali, henkilökunta sekä jopa muut asiakkaat. (Lahtinen & Isoviita 2004, 114–116.)

Jakelukanavalla tai markkinointikanavalla tarkoitetaan itsenäisten organisaatioiden joukkoa, jotka ovat erikoistuneet tuotteiden saatavuuden järjestämiseen (Armstrong & Kotler 2010, 334). Jakelun kanava muodostuu valmistajasta tai maahantuojusta, tukkukaupasta, vähittäiskaupasta sekä loppukäyttäjistä, joita voivat olla kuluttajataloudet, yritykset, julkistaloudet tai järjestöt. Kanavaan kuuluvien väliportaiden lukumäärä on sama kuin jakelukanavan pituus, jolloin voidaan puhua lyhyestä tai pitkästä jakelukanavasta väliportaiden määrästä riippuen. (Lahtinen & Isoviita 2004, 108–111.)

2.4.4 Henkilöstö ja asiakaspalvelu

Asiakaspalvelu on yksi markkinoinnin tärkeimpiä kilpailukeinoja erityisesti palvelualoilla. Kilpailijoiden on helppo kopioida yrityksen tuotteita mutta hyvä, palvelunhaluinen ja innostunut asiakaspalvelu on tehokas ja omaleimainen tapa erottautua kilpailijoista. Asiakaskohtaisesti räätälöidyillä oheispalveluilla on myös mahdollista luoda kilpailuetua. Kilpailijoiden on lähes mahdotonta ottaa nopeasti kiinni esimerkiksi erinomaisten huolto-, koulutus-, opastus- ja kotiinkuljetuspalvelujen antamaa kilpailuetua. Tähän liittyy läheisesti myös palvelun laatu. Palvelun laatua on vaikea mitata, sillä jokainen asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan. Laatumielikuva ei niinkään koostu todellisista tiedoista vaan asiakkaan henkilökohtaisista tuntemuksista ja kokemuksista. Asiakas on tyytyväinen, kun hänen kokemuksensa vastaa odotuksia tai ylittää ne. (Lahtinen & Isoviita 2000, 38–39, 90, 145.)

Asiakassuhdemarkkinoinnin näkökulmasta henkilökunta on kanta-asiakkaiden ohella yksi yrityksen tärkeimmistä voimavaroista. Vahvojen asiakassuhteiden luomiseen vaikuttaa paljon henkilökunnan ammatillinen ja asenteellinen osaaminen. Henkilöstö antaa yritykselle tietotaitoa, ideoita sekä motivaatiota, ja näin

ollen luo kilpailuetua. Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan palveluista ja näin yrityksen toiminta voi jatkua. Suurin merkitys onnistuneella asiakaspalvelulla on palvelualoilla, joissa asiakaskontakteissa toimitetaan koko palvelu. (Lahtinen & Isoviita 2004, 65–67.)

2.5 Ruoka-alan kilpailu

Suomessa ravintoloissa ja muissa ammattikeittiöissä valmistetaan vuosittain noin 900 miljoonaa ravintola-ateriaa. Puolet aterioista valmistetaan ruoka- ja henkilöstöravintoloissa ja noin puolet julkisissa keittiöissä. Suomessa on 16 000 ruokaa valmistavaa ammattikeittiötä (vuonna 2013), joista ravintoloita, kahviloita ja baareja 11 000, henkilöstöravintoloita 1 400 ja julkisia keittiöitä 4 100. (Maran ravintolaruokailun trenditutkimus 2014.) Ruokamyynnin trendi on ollut tähän asti nouseva sekä ravintoloissa että vähittäismyynnissä. Viime vuosien heikko taloudellinen tilanne näkyy kuitenkin ruoan kysynnän laskuna. Tähän asti kaikki ulkona syöminen on ollut nousussa, erityisesti lounasmyynti (2012 37 %, 2014 62 %). Vuoden 2014 loppupuolella tilanne on kuitenkin ensimmäistä kertaa mooneen vuoteen kääntynyt laskuun ja erityisesti henkilöstöravintola on hurjassa laskussa -4,4 % vuodesta 2013. Yhteensä laskua on 2,2 % koko alalla vuodesta 2013. (Maran suhdanneraportti, 2014.)

Mikäli ravintola ei tarjoa sitä palvelua, jota asiakas kaipaa, se voi menettää asiakkaan nopeasti kilpailevalle yritykselle. Ruokailupaikan valintaan vaikuttavat eniten ravintolan sijainti, ruoan laatu, edullinen hintataso, monipuolinen ruokalista sekä palvelun nopeus. Yllättäen häntäsijoilla ruokapaikan valinnassa oli esimerkiksi ravintolan maine ja imago sekä tietyn ruokalajin saanti. Asiakas arvostaa ruokaravintolassa ruoan makua, ruoan monipuolisuutta, ruoan terveellisyyttä, raaka-aineiden kotimaisuutta sekä ruoan lisäaineettomuutta. Listan häntäpäissä olivat lähiruoka, ympäristöystävällisyys, tunnettu tuote, tuotemerkki ja luomuruoka. (Mara 2014d.)

3 YRITYKSEN KILPAILUVALTIT

3.1 Yrityksen liikeidea

Liikeidea on kuvaus yrityksen tavasta menestyä valitulla toiminta-alueella. Se vastaa kysymyksiin kenelle, mitä, miten ja millä imagolla. Liikeideasta löytyy se, mihin asiakastarpeisiin yritystoiminnalla vastataan. Aluksi tulee selvittää, onko tuotteilla yleensä kysyntää. Asiakkaat tulee tuntea, jotta liikeidea voidaan tämentää oikealle kohderyhmälle. Ravintola-asiakkaiden kulutustottumukset ovat vaikeasti ennakoitavissa. (Honkola & Jounela 2000, 49.)

Liikeidean laadinnassa lähtökohta on kohderyhmä eli kenelle tavaroita ja palveluita markkinoidaan. Kohderyhmää tutkitaan tarkasti, jotta osattaisiin tyydyttää asiakkaiden tarpeet. On tärkeää tuntea kohderyhmän mieltymykset, ostotavat ja arvostukset sekä sen tapa seurata viestimiä. Liikeideassa määritellään myös mitä tuotetta tai palvelua valmistetaan, kuinka sitä tehdään eli mitkä ovat toiminnan puitteet sekä millaista imagoa asiakkaalle halutaan viestittää. Liikeidea on siis yrityksen toiminnan käsikirjoitus. Yrityksen voimassaolo on mahdollista vain, jos se tekee tuotteita, joille on kysyntää. (Korkeamäki, ym. 2002, 13.)

3.2 Asiakasryhmät ja segmentointi

Onnistuakseen markkinoillaan yritysten on voitava tunnistaa potentiaaliset asiakkaansa, sekä kohdistaa markkinointitoimensa oikein, jotta haluttuja tavoitteita tietyillä markkinoilla voidaan saavuttaa. Kotlerin mukaan tuote- ja markkinointimixissä segmentoinnin tarkoitus on tunnistaa ja profiloida eroavia ryhmiä ostajista, jotka saattavat vaatia erillisiä markkinointimixejä sekä tuotemixejä. Kaiken kaikkiaan toimivalla markkinoiden ja asiakkaiden segmentoinnilla mahdollistetaan korkea palvelutaso niille segmenteille, joille on osoitettu tietty markkinointimix. Näin yritys varmistaa, että sen palvelut toimivat yrityksen itsensä sekä sen asiakkaidensa tarpeiden mukaan. Yritysten on siis uskallettava jättää pois niitä segmenttejä, jotka eivät ole sille kannattavia ja joita yritys ei pysty palvelemaan

riittävän korkealla tasolla. Kotler määrittelee markkinasegmentin ja sen ominaisuuksista määrittäen ne suuriksi tunnistettaviksi ryhmiksi markkinoiden sisällä, joilla on samoja tarpeita, yhtenäinen ostovoima, maantieteellinen sijainti, ostokäyttäytyminen ja asenteet. (Kotler, 2002, 143–144.)

Toimialan segmentointi merkitsee toimialan jakautumista alayksiköihin kilpailustrategian kehittämistä silmälläpitäen. Toimialan segmentoinnissa otetaan huomioon asiakkaiden ostokäyttäytyminen ja kustannusten sekä tuotantokustannusten että eri asiakkaiden palvelemisesta aiheutuvien kustannusten käyttäytyminen. Toimialan segmentointi on tarpeen, jotta voidaan valita toimialan sisältä kilpailukenttä eli ne segmentit, joita yrityksen olisi palveltava ja niiden palvelemiskeinot. Se on myös keskittymisstrategioiden valinnan peruste, koska se paljastaa segmentit, joita laajan kilpailukentän valinneet kilpailijat palvelevat huonosti ja joihin keskittyminen voi olla sekä pysyvää että kannattavaa. (Porter 2006, 281–282.)

Nykypäivän kiristyneen kilpailutilanteen, tarjonnan laajuuden, asiakkaiden lisääntyneen asiantuntemuksen ja vaatimustason kasvaessa ovat asiakassegmentit pystyttävä erittelemään tarkasti. Pelkästään iän tai asuinpaikan maantieteellisen sijainnin perusteella tehty ryhmittely ei kuvasta ravintola-asiakkaiden käyttäytymistä. Tarkasteltaessa ravintola-asiakkaiden ostokäyttäytymistä on otettava huomioon myös ajankäyttö ja suhtautuminen ravintoloissa käymiseen. Näitä kutsutaan elämäntyyllitekijöiksi. Segmenttiin kuuluvien ryhmien saavutettavuuden varmistamiseksi on myös elämäntyyllitekijöiden lisäksi tunnettava demografiset tekijät kuten ikä, koulutus ja käytössä oleva ostovoima. Segmenttitekijöitä yhdistämällä voidaan muodostaa osto- ja kulutuskäyttäytymisessä toisistaan eroavia ryhmiä, jotka ovat saavutettavissa markkinointiviestinnällä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 46.)

Haluttujen asiakkaiden segmentointi on monessa ruoka-alan yrityksessä hyvin ympäröityä ja yleisluontoista. Yleisin maininta on kanta-asiakkaat, joka on looginen rajaus, koska kanta-asiakkaat ovat yritystoiminnan kannattavuuden perusta ja toimivat hyvin huomioon otettuina ja tyytyväisinä myös yrityksen hy-

vinä mainostajina. Monessa lounasravintolassa ei kuitenkaan pidetä kanta-asiakasrekisteriä, johon voitaisiin kerätä asiakkaiden henkilötietoja.

3.3 Asemointi

Asemointi on tuotteen myönteisen mielikuvan luomista. Asemointi pitää suunnitella hyvin ja siitä on päätettävä jo ennen tuotteen suunnittelua. Tavoitteena on löytää asiakkaiden valintaperusteet ja niiden perusteella erottua kilpailijoista. Michael Treacy ja Fred Wiersema erottivat kolme asemoinnin arvoperiaatetta: tuotejohtajuus, operatiivinen paremmuus ja asiakasläheisyys. Periaate on, että yritys on hyvä jossakin arvoperiaatteessa ja kohtuullinen kahdessa muussa. Asemointipäätös tehdään erikseen eri kohderyhmille, sillä se ei voi edustaa samaa asiaa kaikille. Segmentoituaan ja kohdennettuaan markkinointinsa yrityksen tulee asemoida tarjoamansa tuotteet ja palvelut sekä mielikuva siten että niillä on selkeästi kilpailijoista erottuva aseman kohderyhmän mielessä. Asiakkaat ostavat yrityksen tuotteita vain, jos ne ovat kilpailijoita parempia joko rationaalisella tai emotionaalisilla kriteereillä mitattuna. Tällöin yritys on pystynyt luomaan ainutlaatuisen myyntiväittämän, joka takaa tuotteiden menekin. (Kotler 2005, 5 - 8)

Asemoinnissa ei ole kysymys tuotteen uusien ominaisuuksien esittelemisestä, vaan tärkeintä on omaksua asiakkaan näkökulma ja yrittää vastata heidän tarpeisiinsa. Asiakkaiden pitää ymmärtää heti, miksi yrityksen tuote on heille parempi. Samalla asemoinnin tulisi erottaa yritys selvästi kilpailijoista, jotta asiakkaat yhdistävät lisähyödyn yrityksen nimeen. Koska onnistunut asemointi on tärkeää markkinoilla menestymisen kannalta, tulee siihen kiinnittää erityisesti huomiota. Asemoinnin lähtökohtana on yleensä tuote- tai palveluidea, joka tarkentuu sitä mukaa, kun tuotetta tai palvelua parannetaan ja muokataan asiakkaiden tarpeita paremmin vastaavaksi. Hyvä asemointi ei synny itsestään, vaan vaatii runsaasti työtä ja jatkuvaa kehittämistä, jotta sillä saavutetaan suurin mahdollinen hyöty. (Kotler 2005, 9.)

3.4 Kilpailustrategiat

On kolme keinoa, joilla yritys voi saavuttaa kilpailuedun: kustannusjohtajuus, erilaistaminen (differointi) ja keskittyminen (fokusointi). Kilpailustrategioista tulisi valita vain yksi, sillä useamman noudattaminen samanaikaisesti on hankalaa. Parasta kilpailukykyä on se, että pystytään tuottamaan uniikkeja ja korkealaa-tuisia menestystuotteita, joista saa korkeaa hintaa. Ihannetilanne on sellainen, jossa yritysten tuotteet ovat niin hyviä, että asiakkaat haluavat niitä korkeasta hinnasta huolimatta. (Porter 1998, 57.)

Mikäli perinteiset tavat erottua edukseen (differointikeinot) eivät enää toimi, on se merkki siitä, että asiakkaan silmissä kilpailijoiden tuotteet tai palvelut ovat samanlaisia ja samanarvoisia. Hintakilpailussa voittaa pitkän päälle vain yritys, jonka kustannustehokkuus on paras. Tärkeää on pystyykö yritys hyödyntämään resurssejaan paremmin kuin kilpailijat. Resurssitekijöitä voivat olla rahoitus-resurssit, fyysiset resurssit, henkilöstöresurssit, teknologiaresurssit, johtamisen infrastruktuuri ja immateriaaliset resurssit (maine, imago, tuotemerkki ja asiakassuhteet). (Porter 1998, 58.)

Pystyessään saavuttamaan pysyvän kustannusjohtajuuden tai differoinnin segmentissään ja jos segmentti on rakenteellisesti houkutteleva, yritys menestyy alallaan keskimääräistä paremmin. Kolmen perusstrategian pysyvyys tarkoittaa sitä, että kilpailijoiden toimet tai alan kehitys eivät murenda yrityksen kilpailuetua. Jos kaksi tai useampi yritys pyrkii toteuttaa samaa strategiaa samalta pohjalta, voi tuloksena olla pitkälinen ja kannattamaton kamppailu. (Porter 2006, 30, 37.)

3.4.1 Kustannusjohtajuus

Kustannusjohtajuuden ideana on pyrkiä toimimaan mahdollisimman kustannus-tehokkaasti, jolloin palveluita voidaan tarjota asiakkaille halvemmalla kuin muut kilpailijat ja täten saavuttaa kilpailuetu. Kustannusjohtajuudessa yrityksen on karsittava kaikki ylimääräiset kulut toiminnassaan. Kustannusetua on jos yritys

pystyy suorittamaan toimintonsa pienemmin kokonaiskustannuksin kuin kilpailijansa. Etu on pysyvä jos sen lähteet ovat vaikeita kilpailijoiden jäljitellä. Kustannusetu johtaa erinomaiseen menestykseen jos yritys tuottaa asiakkaalle hyväksyttävän tasoisen arvon, niin ettei sen kustannusetu mitätöidy sillä, että sen on asetettava hintansa alemmaksi kuin kilpailijoiden. Kaksi keinoa kustannusedun saavuttamiseksi ovat kustannustekijöiden säätely ja arvoketjun kokoonpanon uudistaminen. (Porter 1998,58–61, 127.)

Kustannusjohtajat saavat usein kustannusetunsa monesta lähteestä arvoketjun sisällä. Kustannusedun pysyvyys perustuu kustannusedun lähteiden lisäksi niiden lukumäärään. Yhteen tai kahteen arvotoimintoon pohjautuva kustannusetu on houkutteleva jäljittelyn kohde kilpailijoille. Kustannusjohtajat yhdistelevät monista lähteistä tulevia kustannusetuja keskenään siten, että ne ovat keskenään vuorovaikutuksessa ja vahvistavat toisiaan. Kustannusjohtajuuden onnistuminen riippuu siitä, kykeneekö yritys toteuttamaan aikeensa päivittäisessä toiminnassaan. (Porter 1998, 27, 145.)

3.4.2 Differentointi

Differoinnissa eli keskittämisessä pyritään erilaistamaan tuote muista markkinoilla olevista tuotteista. Asiakkaan on tällöin koettava tuote erilaiseksi kuin kilpailevat tuotteet ja oltava valmis maksamaan siitä enemmän. Keskittämisessä yritys keskittyy tiettyyn asiakasryhmään tai segmenttiin, jota pyritään palvelemaan mahdollisimman hyvin. Differentointi johtaa erinomaiseen menestykseen jos saavutettu hinnanlisä ylittää ainutlaatuisuudesta aiheutuvat lisäkustannukset. Differentointia ei voida ymmärtää jos tarkastellaan yritystä kokonaisuutena, vaan sen lähtökohdana tulee olla yrityksen suorittamat erilliset toiminnot ja niiden vaikutukset asiakkaaseen. Differentointi pohjautuu yrityksen arvoketjuun ja mikä tahansa arvotoiminto on potentiaalinen ainutlaatuisuuden lähde, differentointi voi perustua myös jakelutoimintoihin, jotka voivat olla ainutlaatuisuuden lähde ja ne voivat parantaa sen mainetta, huoltoa, asiakkaiden kouluttamista ja monia muita tekijöitä. (Porter 1998, 153–155.)

Yksityiskohta, joka tekee toiminnosta ainutlaatuisen, saattaa vaikuttaa kustannustekijöihin, mutta samanaikaisesti kustannustekijät saattavat vaikuttaa ainutlaatuisuuden kustannuksiin. Pyrkiessään toteuttamaan differentiaalia, yritys vaikuttaa usein toiminnon kustannustekijöihin epäsuotuisasti ja lisää tahallaan kustannuksia. Jos differentiaali kohdistuu yritys- ja laitosasiakkaisiin, on yrityksen kyettävä tuottamaan asiakkaalleen ainutlaatuinen kilpailuetu muillakin tavoin kuin alhaisen hinnan turvin. Mitä enemmän tuote vaikuttaa välittömästi ja välillisesti asiakkaan arvoketjuun, sitä paremmat ovat yleensä differentiaalimahdollisuudet ja sitä mittavampaa differentiaalia voidaan toteuttaa. Yrityksen differentiaaliohjelman kokonaistasoa kuvaa sen arvoketjun ainutlaatuisuudesta asiakkaalle koitua kokonaisarvo. Tämä kokonaisarvo voidaan laskea ja se antaa ylärajan hinnanaliskalle, jonka yritys voi periä. (Porter 2006, 161, 165, 169.)

3.4.3 Keskittyminen

Keskittymisstrategia eroaa edellä mainituista strategioista merkittävästi, sillä siinä valitaan tietty kapea segmentti tai segmenttiryhmä ja muut segmentit suljetaan kokonaan strategian ulkopuolelle. Keskittymisstrategia pyrkii saavuttamaan kilpailuedun vain valitsemissaan segmenteissä, eikä sillä ole kilpailuetua koko markkinoilla. Keskittymisstrategiaa voidaan käyttää kahdella eri tavalla: kustannuspainotteisena ja differentiaalipainotteisena. (Porter 1998, 29.)

Molemmat tavat perustuvat valittujen kohdesegmenttien ja muiden segmenttien välisiin eroihin. Valituissa segmenteissä tulee olla ostajia, joiden tarpeet eroavat muissa segmenteissä olevien tarpeista. Keskittymällä tiettyihin segmentteihin pyritään palvelemaan valittuja segmenttejä paremmin kuin ne kilpailijat, jotka palvelevat kaikkia segmenttejä. Tiettyyn segmenttiin keskittyjä voi siis saavuttaa kilpailuedun keskittymällä yksinomaan siihen omaan segmenttiinsä. (Porter 1998, 29.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisessa, eli laadullisessa tutkimuksessa kohdejoukko, eli tutkittava ryhmä, valitaan harkinnanvaraisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan haastateltavat niin, että saadaan mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tutkimus alkaa toiminta-alueen kartoittamisella ja seuraavaksi määritellään aineiston koko. Aineiston kokoon voi kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikuttaa myös saturaatio, eli kylläntyminen. Tutkimusaineisto alkaa kylläntyä, kun samat asiat alkavat kertautua esimerkiksi haastatteluissa. (Hirsjärvi ym. 2008, 180–181.)

Opinnäytetyön on oltava objektiivinen. Objektiivisuudella tarkoitetaan henkilön näkemysten tai asenteiden riippumattomuutta, puolueetonta, tasapuolista ja yleispätevää näkemystä. Tutkimusta tehtäessä on luotettava siihen, että tutkija on henkilökohtaisista näkemyksistä vapaa eikä anna omien mielipiteidensä vaikuttaa tutkimukseen. Objektiivisuuteen riittää myös, että kaikki tutkijat voivat saada saman lopputuloksen samoilla menetelmillä. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisuus lähtee siitä, että tutkija ei sekoita omia uskomuksiaan, asenteitaan ja arvostuksiaan tutkimuskohteeseen. Sen sijaan tutkija nimenomaan yrittää ymmärtää haastateltavan henkilön näkökulmia ja ilmaisuja ja pyrkii vuorovaikutukseen kohteensa kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

Tutkimusta tehdessä tulee arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheitä, tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. Ydinasioiksi laadullisissa tutkimuksissa nousevat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien rehellisyys. Tutkimusaineiston analyysissa on keskeistä luokittelujen tekeminen. Tulosten tulkinnassa on kerrottava, millä perustein tutkija esittää tulkintoja, mihin perustuu tutkijan päätelmät. (Hirsjärvi ym. 2008, 227–228.) Tämän tutkimuksen kohderyhmänä toimivat lounasravintoloiden edustajat erikokoisista yrityksistä Turun alueella. Tarkoituksena oli kuvata tämän hetken markkinatilanne Turun seudulla lounastarjonnassa ja selvittää onko uusille ra-

vintoloille tilaa markkinoilla ja miten jo olemassa olevat yritykset kokevat kilpailun.

Tutkimuksen tiedonantajat saatiin Turun lounaspaikkojen operatiivisen ja strategisen tason johtajista. Kaikki haastatteluissa saadut vastaukset olivat asiallisia ja uskottavia. Kuitenkin on mahdollista, että joku vastaajista on antanut epärehellistä tietoa oman yrityksensä vuoksi. Tämän vuoksi toteutettiin haastattelujen jälkeen havainnointi, jotta pystyttäisiin todistamaan haastateltavien väittämät todeksi. Tutkimuksessa saatiin selville haastateltavien mielipiteitä Turun tämänhetkisestä lounastarjonnasta, yrityksistä sekä markkinatilanteesta. Tutkimus on yleistettävissä, koska kuka tahansa pystyy toteuttamaan tutkimuksen esitetyillä kysymyksillä ja havainnointilomakkeella.

Haastattelulomakkeen (Liite 1) sekä havainnointilomakkeen (Liite 2) toimivuutta ja ymmärrettävyyttä testattiin ennen lopullista käyttöä. Kolme testihenkilöä, jotka työskentelevät ruoka-alalla vastuutehtävissä vastasivat haastattelulomakkeen kysymyksiin, jolloin kävivät ilmi rakenteelliset viat sekä turhat kysymykset. Tällä tavoin pystyttiin todentamaan myös kuinka kauan aikaa kului haastatteluun. Lisäksi lomakkeen ulkoasua ja kysymysten muotoilua selkeytettiin saadun palautteen avulla. Havainnointilomaketta testattiin tekemällä havainnointi kahdessa lounasravintolassa ennen sen lopullista käyttöä ja parantamalla lomaketta molemmilla kerroilla.

4.2 Haastattelututkimuksen teoriaa

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa haastattelu on yleensä päämenetelmä ja yksi käytetyimpiä tiedonkeruutapoja. Haastatteluja voidaan tehdä ryhmähaastatteluina tai yksilöhaastatteluina. Haastattelun etuna on, että siinä voidaan säädellä aineiston keruuta joustavasti vastaajia myötäillen ja saada monipuolisemmin vastauksia kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. Haastattelu valitaan usein, kun kyseessä on vähän kartoitettu alue tai halutaan tarkastella tulosta laajemmassa kontekstissa. Haastattelun luotettavuutta voi heikentää se, että haastateltavilla on taipumus antaa sosiaalisesti hyväksytyjä vastauksia tai

vastauksia, joita haastateltava luulee haastattelijan haluavan kuulla, haastateltava haluaa esiintyä esimerkiksi tietoja hyvin omaavana henkilönä ja vaikenee esimerkiksi taloudellisesta tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2009, 201–203).

Tavallisesti haastattelulajeja erotellaan sen mukaan, kuinka strukturoitu haastattelutilanne on. Yleisimpiä lajeja ovat strukturoitu haastattelu, teemahaastattelu ja avoin haastattelu. Strukturoidussa haastattelussa käytetään valmista kysymysrunkoa, usein haastattelulomaketta, jossa ennalta laaditut kysymykset esitetään tietyssä järjestyksessä. Teemahaastattelussa teemat muotoillaan etukäteen, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat. Avoin haastattelu taas on lähimpänä tavallista keskustelua. Siinä aiheet tulevat vapaasti esiin keskustelun edetessä. (Hirsjärvi ym. 2009, 204–205.)

Strukturoitu haastattelu sopii käytettäväksi silloin, kun haastateltavia on monta ja he edustavat melko yhtenäistä ryhmää. Strukturoitu haastattelu on etukäteen jäsennelty haastattelu jolloin haastattelijalla on käytössään valmis haastattelulomake, jossa hänellä on valmiit kysymykset ja niiden esittämisyjärjestys on kaikille haastateltaville sama. Tällä menetelmällä saatu tieto on helposti vertailukelpoista ja tietojenkäsittely tapahtuu nopeasti. Puolistrukturoitu haastattelu eli teemahaastattelu kohdennetaan teemoihin, jotka haastattelijalla on laatinut etukäteen teoreettisen viitekehyksen pohjalta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.)

Teemat voidaan jakaa pää- ja alateemoihin. Teemoihin liittyvät kysymykset mietitään etukäteen, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämisyjärjestystä. Teemahaastattelu sopii sellaisiin aiheisiin, joissa käsitellään emotionaalisesti arkoja aiheita tai kysytään aiheista, joista haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan. Teemahaastattelua tehtäessä tarvitaan usein hieman taustatietoa haastateltavista. Tutkija esittää pääasiassa avoimia kysymyksiä, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 200–201.) Tämä opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja se toteutetaan puolistrukturoiduilla teemoitetuilla haastatteluilla.

4.3 Haastattelututkimus opinnäytetyössä

Tätä opinnäytetyötä varten oli tärkeää haastatella keskijohtotason henkilöstöä, jolla on tietoa koko yrityksestä ja sen strategiasta mutta samalla tietotaitoa operatiivisen tason työskentelystä. Kuten tässäkin opinnäytetyössä, kvalitatiivisessa tutkimuksessa valitaan haastateltavat niin, että saadaan mahdollisimman hyvä ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä. Tässä opinnäytetyössä puolistrukturoidun haastattelun teemat olivat 1. Yritysten perustiedot, 2. Asiakasviihtyvyys, 3. Kilpailuyritysten henkilökunta, 4. Ruokavaihtoehdot ja linjasto, 5. Toiminnan yhtenäisyys, 6. Mainonta ja 7. Yrityksen arvot ja tulevaisuus. Kysyin haastatteluissa haastattelukysymysten välissä täydentäviä kysymyksiä, joilla pyrin saamaan enemmän tutkimustietoa tutkimukseen, varsinkin jos vastaus oli epäselvä tai vajaa.

Oletuksena haastattelujen teossa oli, ettei haastattelujen vastauksissa ole välttämättä kovin paljon eroja ottaen huomioon taloudellisen tilanteen ja että kaikki ravintolat sijaitsivat 10 kilometrin säteellä toisistaan. Tein haastattelut yksilöllisinä haastatteluina, jotta haastattelujen vastauksiin ei vaikuta muut henkilöt. Pyrin siihen, että haastattelutilanne olisi rento, jotta se olisi vapautuneempi ja luonteva. Haastattelun kysymysrakenne koostuu suureksi osaksi avoimista kysymyksistä, jotta haastateltava henkilö vastaisi laajemmin kuin yhdellä sanalla. Haastattelujen analysointi tehdään teemoittelun avulla, joka nostaa esiin tutkimusongelmia valaisevia teemoja ja asioita.

Henkilökohtaisessa haastattelussa vastaajalle annetaan aikaa, mutta prosessi etenee kuitenkin haastattelijan tahdossa niin, että kysymykset tulevat sovitussa järjestyksessä ja muodossa. Haastattelijalla voi toistaa kysymyksen ja pyytää täsmennyksiä. Henkilökohtainen haastattelu sopii vaativiin, tavallisesti pitkiin haastatteluihin. Kahden tuntemattoman kohtaaminen voi aiheuttaa sosiaalista painetta, halua kaunistella tai miellyttää. Tätä voidaan välttää kun mittaus ja kysymykset suunnitellaan kunnolla. (Raatikainen 2004, 136.) Haastattelujen suorittamisen jälkeen litteroin jokaisen haastattelun, joka auttaa tutkimukseni aineiston teemoittelun kautta tehtävään analysoinnissa.

Tallennettu haastatteluaineisto on litteroitava tutkimusta varten. Litterointi on aineiston puhtaaksi kirjoittamista sanasta sanaan itse haastatteludialogista tai aineisto voidaan litteroida vain teema-alueista tai haastateltavan puheesta. Teemoittelulla tarkoitetaan sitä, että analyysia tehtäessä tarkastellaan aineistosta esille nousevia haastateltaville yhteisiä piirteitä. Ne voivat perustua teema-haastattelun teemoihin. Analyysista nostetut teemat pohjautuvat tutkijan tulkitoihin haastateltavien vastauksista. Haastatteluaineistosta esiin nousevien asioiden tarkastelu suhteessa toisiinsa on analyysin olennaisin osa. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 138, 173–174.)

Suoritin tutkimuksen haastattelut 2.12.2014–5.2.2015 välisenä aikana. Haastattelu-aikataulu venyi yritysten sesonkikiireiden vuoksi alkuperäisestä suunnitelmasta. Tutkimukseen osallistui kahdeksan Turun alueen lounasravintolaa tai lounasravintolaketjua. Haastatteleamalla erikokoisia yrityksiä koin saavani tarpeeksi mittavan otoksen tämän hetken markkinatilanteesta Turun alueella. Suoritin haastattelut jokaisen haastateltavan yrityksen toimipisteessä ja vastaajat suostuivat helposti olemaan osa tutkimusta.

4.4 Havainnoinnilla autenttista tietoa tapahtumien kulusta

Havainnointimenetelmällä saadaan tietoa siitä, toimivatko ihmiset siten kuin he sanovat toimivansa. (Vilkka 2006, 37.) Havainnoinnin avulla pystytään saamaan välitöntä suoraa tietoa havainnoitavista kohteista, esimerkiksi yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta ja käyttäytymisestä. Havainnoinnin avulla päästään tutkittavan kohteen luonnolliseen ympäristöön, jolloin voidaan välttää muiden menetelmien ongelmakohtia. Havainnointimenetelmä soveltuu parhaiten nopeasti muuttuviin ja vaikeasti ennakoitaviin tutkimustilanteisiin sekä tilanteisiin, joista halutaan saada tietoa, mutta tiedon hankinta on muiden menetelmien avulla vaikeaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.) Havainnoija arvioi ainoastaan ennalta sovittuja asioita, eikä keskity havainnoitavan kohteen muuhun käyttäytymiseen tai ominaisuuksiin (Robertson & Robertson 2008, 116).

Havainnointi voi olla ennalta tarkasti suunniteltua ja hyvin jäsenneiltyä tai hyvin vapaata ja havainnoitavan kohteen toimintaan mukautunutta. Havainnointi voidaan jakaa systemaattiseen ja osallistuvaan havainnointiin sekä piilohavainnointiin. Havainnointi voi käytännössä olla eri havainnointilajien välimuotoja, ja siinä toteutetaan sekä laadullisia että määrällisiä arviointeja. Havainnoijan rooli määräytyy valitun menetelmän mukaan ja voi olla ryhmän jäsen tai täysin ulkopuolinen. (Hirsjärvi ym. 2007, 209; Vilkka 2006, 38, 53.)

Systemaattista havainnointia toteutetaan rajatuissa tiloissa, joissa havainnoija toimii ulkopuolisena tarkkailijana. Systemaattisen havainnoinnin tärkein ominaisuus on luokitteluskeemojen laatiminen ja niiden käyttäminen. Havainnoinnin kohteena voi olla havainnoitava kohde kokonaisuudessaan tai rajattu osa-alue, esimerkiksi kielellinen vuorovaikutus, käyttäytyminen tai yksittäiset liikkeet. Havainnoinnin tulokset pyritään dokumentoimaan systemaattisesti ja tarkasti. Apuvälineenä käytetään tarkistuslistoja, joihin tehdään merkintöjä, jos havainnoitavassa kohteessa esiintyy listassa mainittuja piirteitä. Arviointiskaalojen avulla havainnoitavasta kohteesta kerätään laadullisia kuvauksia jostakin tarkkailtavasta piirteestä. (Hirsjärvi ym. 2007, 210-211.)

Osallistuva havainnointi tarkoittaa, että havainnoija osallistuu havainnoitavan kohteen toimintaan. Havainnoija pyrkii osallistumaan havainnoitavien kohteiden toimintaan ja sulautumaan osaksi ryhmää. Osallistuva havainnointi voidaan jakaa alalajeihin sen mukaan, miten aktiivisesti havainnoija osallistuu kohteen toimintaan. Täydellisessä osallistumisessa havainnoija pyrkii pääsemään kokonaisvaltaisesti ryhmän jäseneksi, jolloin hänelle muodostuu myös jokin muu rooli ryhmässä. Havainnoijan tulee hallita toiminnassaan useampi rooli, sillä hänen pitää toimia ryhmässä luonnollisesti ja aidosti samaan aikaan, kun hän kerää tietoa tutkimusta varten. Havainnoijan tulee olla toiminnassaan varovainen, ettei hän liikaa omalla toiminnallaan vaikuta tutkittavaan asiaan. Havainnoija voi myös olla pelkästään havaintojen tekijä ryhmässä. Havainnoija osallistuu tutkittavien toimintaan lähinnä kysymysten esittäjänä. Osallistuvassa havainnoinnissa kohteen havainnointi voi siis olla kokonaisvaltaista tai rajattua. (Hirsjärvi ym. 2007, 211–212.)

Piilohavainnointi on osallistuvan havainnoinnin erikoismuoto, jolloin havainnoinnin kohteet eivät ole tietoisia havainnoinnista. Havainnoija voi osallistua ulkopuolisena kohteen toimintaan, mutta hän ei vaikuta tapahtumien kulkuun. Havainnoija voi olla myös itse osa havainnoitavaa ryhmää esimerkiksi silloin, kun tutkija havainnoi omaa työyhteisöään. (Vilkkä 2006, 53–54.) Piilohavainnoinnissa havainnoija on siis mahdollisimman objektiivinen tutkimuskohteeseen nähden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Havainnoijan osallistuessa tilanteeseen havainnoitavien kohteiden käyttäytyminen voi muuttua, jolloin menetelmä ei takaa luotettavaa tutkimustietoa. Havainnoija ei välttämättä pysty kirjaamaan muistiinpanoja heti, jolloin havainnon kirjaamisessa virheet kasvavat. Jälkikäteen merkityt havainnot saattavat olla muuttuneita tai puutteellisia. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.) Tämä opinnäytetyö toteutettiin piilohavainnoinnin sekä systemaattisen havainnoinnin muodossa. Havainnoitsijana osallistuin hetkellisesti asiakastilanteeseen, jotta pystyisi toteamaan asiakaspalvelun laadun. Tämän jälkeen tein systemaattista havainnointia lounaspaikoista.

4.5 Toimeksiantajan esittely

Unica Oy on turkulainen opiskelijaruokailun osaaja, jonka palvelut ovat kaikille asiakkaille avoimia. Lounaspaikkoja Unicalla on tällä hetkellä 10 ja kahviloita yksi. Unica tarjoaa myös lounaspalveluiden lisäksi tilausravintola- ja juhlapalveluita niin yliopistoalueella ja Kupittaaan kampuksella kuin niiden ulkopuolellakin. Unican liikeideana on tarjota joka arkipäivä maukkaita ja terveellisiä, mutta edullisia lounaita sekä virkistäviä kahvihetkiä, välipaloja, mukaan otettavaa syötävää ja juomia. (Unica 2014.)

Unica on Turun yliopiston ylioppilaskunnan omistaman Universtas Oy:n ja Fazer Food Services Oy:n perustama ja omistama yritys. Unican liikevaihto on noin seitsemän miljoonaa euroa ja työntekijöitä on 72. Ympäristöarvoihin sitoutuminen ja eettinen toimintatapa ovat tärkeä osa toimeksiantajan toimintaa. Portaat Luomuun-ohjelmassa Unica on 3. portaalla ja yrityksen ympäristöjärjestelmä on

rakennettu ISO 14001:2004 -standardin mukaan ja se kattaa kaikki Unica-ravintolat. Toimeksiantajan tavoitteena on tarjota asiakkaille puhdasta ja turvallista ruokaa luonnonvaroja säästäten ja kierrätyksestä huolehtien. Tärkeää on myös, että yhteistyökumppanit sitoutuvat samoihin tavoitteisiin. (Unica 2014.)

4.6 Sopivien kilpailijoiden valitseminen

Tässä opinnäytetyössä kilpailijat on valittu verrattuna toimeksiantajan toimintaan. Turun seudulla kilpailu on saturoitunut ja kilpailijoita on paljon lounasruokailun alalla. Kilpailija-analyysiin valittiin kahdeksan turkulaista yritystä, jotka ovat tällä hetkellä toimeksiantajalle tärkeimpiä kilpailijoita, mahdollisia tulevia kilpailijoita tai työskentelevät alueella, jolla olisi paljon asiakaspotentiaalia, mutta jolla toimeksiantaja ei vielä toimi. Yritysten koot vaihtelevat yhden ravintolan yrityksistä suuriin lounasketjuihin.

Opinnäytetyössä kilpailijat esitellään nimettöminä yritysten toiveesta ja ne esitetään nimillä Yritys 1, Yritys 2 ja näin edelleen Yritys 8 asti. Yritysten koko vaihtelee, mutta jokainen kilpaileva yritys toimii samalla maantieteellisellä alueella ja kilpailee samoista asiakkaista. Monet yrityksistä sijaitsevat maantieteellisesti lähellä toisiaan, mutta toimintatavoissa on silti runsaasti eroavaisuuksia. Kilpailijoiden tietoja tässä opinnäytetyössä on kerätty haastattelemalla yritysten edustajia, jotka ovat edustaneet yrityksessä strategisen tason ja operatiivisen tason välitasoa. Haastateltavina ovat olleet esimerkiksi aluepäälliköitä, toimitusjohtajia, markkinointipäällikkö ja ravintolapäälliköitä. Haastateltavat yritysten edustajat tiesivät, että tutkimus toteutetaan kilpailijalle, mutta toimeksiantaja pidettiin niemetömänä. Toinen kartoituskeino on ollut havainnoimalla valittuja yrityksiä sekä paikan päällä, että tutkimalla heidän nettisivujaan.

Kuusi havainnoidusta yrityksestä ovat nyt jo toimeksiantajan pääasiallisia kilpailijoita niin asiakasmäärältään kuin liikeidealtaan. Kaksi muuta yritystä eivät ole vielä niin vahvasti asiakasmäärien suhteen samoilla kilpailijamarkkinoilla mutta ovat lähitulevaisuudessa laajentamassa toimintaansa ja tätä kautta mahdollisia tulevia vaikuttavia kilpailijoita, jotka ovat tulossa markkinoille.

5 TUTKIMUSTULOSTEN ANALYSOINTI JA TULKINTA

5.1 Yleistä tutkimuksessa

Seuraavassa osiossa käsittelen markkinatilanteen tutkimuksen tuloksia. Ensimmäisenä esittelen yritykset, jotka olivat tutkimuksessa mukana. Seuraavana käsittelen haastatteluissa sekä havainnoinnissa kerättyjä tuloksia lounasravintoloiden asiakaspalvelusta, henkilöstöstä sekä kilpailukykyisyydestä. Esittelen tulokset teemoittain ja pyrin teemojen avulla selvittämään tutkimusongelmani ja lopuksi analysoimaan tulokset.

Tutkimuksessa mukana olleiden yritysten ydinpalvelu on ruoka ja ruokapalvelut. Jokaisen yrityksen päätuote on lounas ja sillä yritys saa suuren osan myynnistään. Jokaisella tutkimuksessa mukana olleella yrityksellä on liitännäispalveluita vaihdellen kokouspalveluista kokonaisvaltaisiin juhlatarjoiluihin. Haastattelussa kysyttäessä yritysten liikeideasta ja erikoisuudesta nousi jokaisella yrityksellä esiin hyvän ruoan tuottaminen ja palvelujen erikoistaminen ja palvelujen koonti asiakkaan toiveiden mukaan, joka on tärkeää kilpailutilanteessa.

5.2 Yritysten esittely

Yritys 1: Ravintoloissa on yhteensä 400 asiakaspaikka, päivittäin käy 300–500 lounasasiakasta, määrä vaihtelee reilusti loma-aikojen mukaan. Yritys on pyydetty kilpailutukseen mukaan ja täten saanut tilat, jossa tällä hetkellä toimii. Päivittäinen lounasaika on klo 10.45–13.30. Yritys 2: 500 asiakaspaikkaa henkilöstöravintoloissa, joissa käy noin 1000 lounasasiakasta päivässä. Ravintoloiden sijainnit ovat vanhojen sopimusten takana, mutta paikat tulevat kilpailutukseen lähivuosina. Päivittäinen lounasaika on klo 10.30–13.30. Yritys 3: 500 asiakaspaikkaa henkilöstöravintoloissa, jotka ovat suljettuja ulkopuolisilta. Lounaalla käy noin 1000 asiakasta päivittäin. Ravintoloiden sijainnit ovat vanhojen sopimusten takana. Päivittäinen lounasaika on klo 10.30–14.30. Yritys 4: 280 asia-

kaspaikkaa, päivittäin yrityksessä käy 650–700 lounastajaa. Toimipaikat on valittu kilpailutuksen kautta. Päivittäinen lounasaika on klo 10.30–13.30.

Yritys 5: 130 asiakaspaikkaa, päivittäin käy noin 300–400 lounasasiakasta. Ravintola on talossa toimivan yrityksen oma ravintola. Päivittäinen lounasaika on klo 10.15–14. Yritys 6: Toimipisteissä asiakaspaikkoja on noin 100 ja toimipisteitä Turun lähiseudulla 4. Lounasasiakkaita käy noin 50–100 jokaisessa paikassa, määrä vaihtelee paikasta riippuen. Paikat on valittu sopivien tonttien mukaan. Lounasaika on klo 10–14. Yritys 7: Yrityksellä 250 asiakaspaikkaa. Päivittäin lounaalla käy 450–470 asiakasta. Yritys on halunnut tietyn sijainnin lähialueiden yritysten ja asiakkaiden vuoksi. Päivittäinen lounasaika klo 10.30–13.30. Yritys 8: Viisi julkista paikkaa Turussa, jokaisessa noin 100–150 asiakaspaikkaa. Päivittäin yhteensä paikoissa käy noin 1500 syöjää. Päivittäinen lounasaika 10.30–13.30. Paikat valikoituneet kilpailutuksen kautta, osa paikoista on tulossa kilpailutukseen parin vuoden sisällä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 1.) on listattu yritysten asiakasmäärät, toimipaikkojen määrä sekä sijainnin valinta.

Yritys	Asiakaspaikkojen määrä	Päivittäin asiakkaita	Päivittäinen lounasaika	Miten sijainti on valittu?	Kuinka monta toimipistettä on Turussa?
Yritys 1	400	300–500	10.45–13.30	Kilpailutus	2
Yritys 2	500	1000	10.30–14.30	Vanhat sopimukset	5
Yritys 3	500	1000	10.30–14.30	Vanhat sopimukset	5 (+3, jotka eivät olleet tutkimuksessa mukana)

Yritys 4	280	650–700	10.30– 13.30	Kilpailutus	2
Yritys 5	130	300–400	10.15–14	Yrityksen oma ravintola	1 (toinen tulossa lä- hivuosina)
Yritys 6	400	200–400	10–14	Sopivien paikkojen mukaan	4
Yritys 7	250	450–470	10.30– 13.30	Sijainti	3
Yritys 8	700	1500	10.30– 13.30	Kilpailutus	5

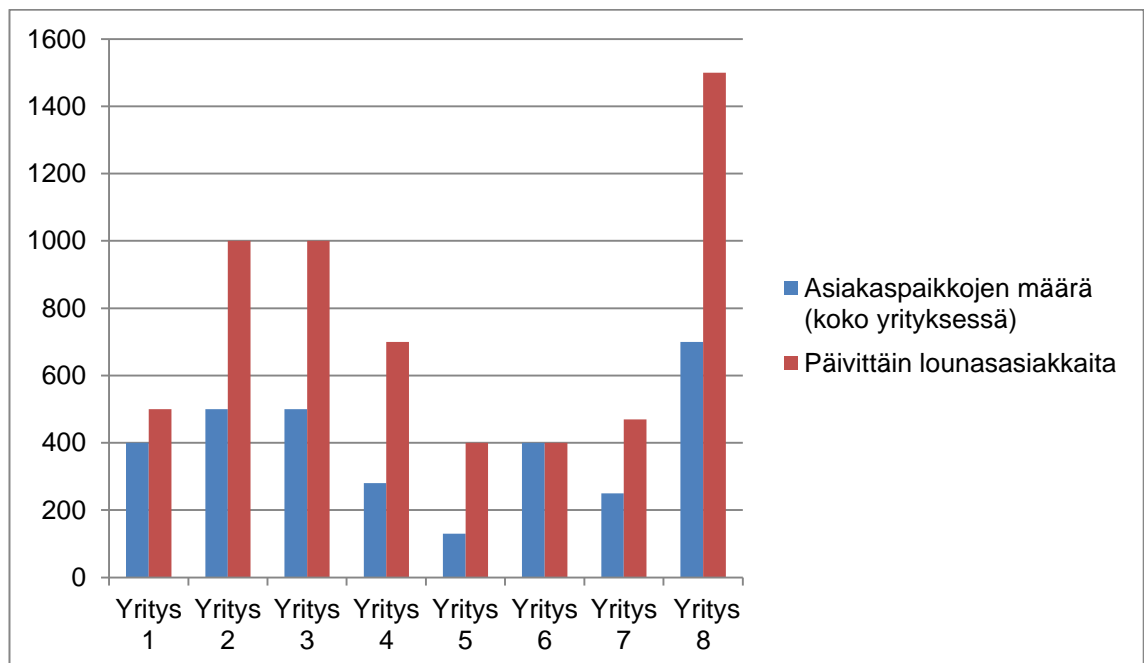
Taulukko 1. Yritysten perustiedot.

Jokaisessa havainnoitavassa ja haastatellussa paikassa myytiin lounaan lisäksi kahvilatuotteita ja välipaloja sekä makeisia. Jokaisessa toimipaikassa valikoima oli laaja ja valikoimat samankaltaisia verrattuna toisiinsa. Tuotteita oli jokaisessa toimipaikassa vähintään kymmenen erilaista. Myynnissä oli esimerkiksi rahkoja, jogurtteja, smoothieita, erilaisia makeisia, kahvia, teetä, mehuja sekä välipalapatukoita ja hedelmiä. Havainnointit on suoritettu arkipäivinä klo 11–13 välisenä aikana. Jokaisessa yrityksessä suurin osa asiakkaista viihtyi lounaalla n. 20–30 minuuttia.

Lounaiden hinnat tutkittavissa yrityksissä vaihtelivat sen mukaan, mitkä yritykset saavat Kelan tukia. Kelan tukia saavien lounaan hinta ilman opiskelija-, eläke- tai muita etuisuuksia oli 6,50 ja 7,50 €:n välillä. Kelan tukia saamattoman ravintolan lounashinnat olivat 7,50- 10,40€. Muissa kuin Kelan tukia saavissa paikoissa lounaaseen kuului monta lämminruokavaihtoehtoa, joita kaikkia sai samalla hinnalla. Kelan tukia saavissa paikoissa lämminruokavaihtoehtoja oli monia, mutta niistä tuli valita yksi. Kelan tukia saavia paikkoja oli tutkimuksessa

mukana kolme. Kelan tukia saavan opiskelijalounaan hinta oli 2,60€ keiton ollessa edullisempi.

Lounasravintoloissa on hankalaa määrittää asiakaskuntaa, koska monessa ravintolassa asiakkaita on joka ikä- ja sosiaaliluokasta, jos sijainti sen mahdollistaa. Jokaisen yrityksen on kuitenkin määriteltävä se asiakassegmentti, johon se pyrkii. Jos yritys houkuttelee reilusti muita kuin asiakassegmenttinsä kohderyhmää, tulee joko markkinointi tai kohderyhmä määritellä uudelleen. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset ovat määrittäneet kohderyhmänsä, mutta silti jokainen haastateltava henkilö mainitsi, että ravintolat ovat auki myös ulkopuolisille ja heitä myös jokaisessa paikassa käy. Ravintoloiden kohderyhmiä olivat opiskelijat, henkilökunta sekä samasta että lähirakennuksista, työntekijät sekä muut ohikulkijat ja ulkopuoliset asiakkaat. Kolmella tutkittavalla yrityksellä on myös muita lounaspaikkoja Turussa, joita ei otettu tähän tutkimukseen mukaan kohderyhmän rajauksen vuoksi. Alla olevassa kuviossa (Kuvio 1) on kaikkien tutkimuksessa mukana olleiden ravintoloiden päivittäiset lounasasiakasmäärät ja asiakaspaikkojen määrä.



Kuvio 1. Asiakaspaikkojen ja lounasasiakkaiden määrä.

5.3 Asiakasviihtyvyys

Toisena teemana sekä haastatteluissa sekä havainnoinnissa olivat asiakkaat ja asiakastytyväisyys. Yritys 1: Pääasiallisina asiakkaina ovat talon asiakkaat, työssäkäyvät, eläkeläiset lähitaloista ja kokousvieraat. Ravintola on kaikille kuitenkin avoin. Asiakaskyselyitä tehdään 1-2 kertaa vuodessa ja niitä hyödynnetään palaverissa keskustelemalla pystytäänkö parantamaan asioita joita on noussut esiin kyselyissä sekä yksilöiden että koko ravintolan osalta. Ravintola on viihtyisä, kodikas ja arvot näkyvät sisustuksessa. Asiakkaalla on paljon tilaa istua ja linjaston jono kulkee nopeasti kahden rinnakkaisen linjaston ansiosta.

Yritys 2: Asiakasryhmät riippuvat paikoista, joissain paikoissa asiakkaina on opiskelijoita, joissain talojen henkilökuntaa. Monet ravintolat ovat kuitenkin avoimia kaikille, osassa paikoista käy paljon talon ulkopuolisia asiakkaita syömässä, jopa puolet. Asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään kerran vuodessa, koko ajan palautteen keruu käynnissä QR-koodin avulla, jossa voi jättää palautetta koska tahansa. Palautteista tulleet virheet korjataan nopeasti, erityisesti QR-kyselystä saaduista palautteista pidetään palaveria 3 kuukauden välein. Nettisivuilla myös voi jättää palautetta koko ajan. Sisustus on moderni ja asiakas virkistyy ruokailun aikana tiloissa. Ravintolassa on paljon tilaa istua ja ruokalinjasto kulkee nopeasti.

Yritys 3: Pääasiallista asiakaskuntaa ovat työntekijät, opiskelijat, henkilökunta ja eläkeläiset. Osa lounaspaikoista on avoinna vain talon omille työntekijöille. Asiakastytyväisyyskyselyitä tehdään kerran vuodessa ja päivittäin on mahdollista jättää kirjallista palautetta suoraan ravintolalle. Palautteen mukaan katsotaan mihin voidaan paikallisesti vaikuttaa ja näihin asioihin tehdään muutoksia. Osassa havainnointipaikoista on vanha sisustustyyli ja huonekalut ja tilat teollisuusruokalan tyyliä, asiakas ei viihdy tiloissa.

Yritys 4: Lahirakennusten henkilökunta ovat pääasiallinen asiakasryhmä, ravintolat ovat kuitenkin kaikille auki. Kerran vuodessa tehdään asiakastytyväisyyskyselyitä ravintoloissa. Matalan organisaatorakenteen vuoksi yritys saa nopeasti muutoksia aikaiseksi ja yksittäisen paikan ravintolapäälliköllä on paljon vas-

tuuta. Asiakkaista koottu kehitysryhmä antaa suoraa palautetta muutostarpeista ja yritys on todennut sen erittäin toimivaksi. Sisustus on yhteneväinen yrityksen arvojen kanssa, paikat ovat kodikkaita mutta kuitenkin tyylikkäitä ja asiakkaalla on paljon tilaa istua ja viihtyä lounaalla.

Yritys 5: Pääasiallista asiakaskuntaa ovat opiskelijat sekä lähirakennusten ja oman talon henkilökunta sekä sattumanvaraisesti muut ohikulkijat. Kerran vuodessa tehdään asiakastyytyväisyyskyselyitä ja parannetaan nopeasti toimintaa tarpeen mukaan näiden pohjalta. Asiakkailla on ravintolassa vähän tilaa istua, tähän vaikuttaa korkea asiakasmäärä. Tilat ja huonekalut ovat mahdollisimman vähää tilaa vievät, ottaen kuitenkin huomioon asiakkaan viihtyvyyden.

Yritys 6: Asiakaskunta riippuu paikasta, mutta pääsääntöisesti ohikulkijat ja lähialueen lounastajat. Yrityksessä tehdään asiakastyytyväisyyskyselyitä, mutta ei säännöllisesti. Asiakastyytyväisyyskyselyiden perusteella kehitetään palveluita, esimerkiksi tuotevalikoimaa laatiessa. Toimipaikkojen kohdalla korjauksia tehdään jokaisen toimipaikan palautteen mukaisesti. Osa toimipaikoista on vanhoja, joka näkyy sisustuksessa. Paikkoja ollaan uusimassa parhaillaan ja uudet tilat ovat modernit ja viihtyisät. Asiakkaalla on tilaa istua ja nauttia olostaan.

Yritys 7: Lähialueiden rakennuksissa sijaitsevien yritysten työntekijät ovat yrityksen pääasiallista asiakaskuntaa. Spoll-tolppien avulla kerätään päivittäin asiakastyytyväisyyttä, muuten ei sitä erikseen kerätä. Ravintolan edustajan mukaan tolpat ovat siitä sekä huono että hyvä ratkaisu, hyvä ja huono palaute tulee nopeasti perille. Asiakas ei välttämättä vain pidä ruoan jostakin ainesosasta, mutta painaa silti surunaamaa vaikuttaen negatiivisesti kokonaistulokseen. Tulokset käydään kerran kuukaudessa läpi, mutta ne eivät anna juuri syvällistä palautetta. Tilat ovat mukavat, nykyaikaiset ja tuovat mieleen ympäristöystävällisyyden. Vaikka lounaalla käy runsaasti asiakkaita, ei pöytiä ja tuolia ole ahdettu liian lähelle toisiaan, joten asiakkaalla on tilaa istua.

Yritys 8: Pääasiallista asiakaskuntaa ovat opiskelijat, henkilökunta sekä työntekijät. Kerran vuodessa yrityksessä tehdään asiakaspalaute kysely ja käydään läpi toimipaikoittain mitä parantaa toiminnassa. Toimipaikat ovat useasti ahtaita,

eivätkö kovin kodikkaita ja kutsuvia. Paikat ovat perusruokalatyylisiä, jossa asiakas ei halua kauan viihtyä. (Taulukko 2.) on lyhyesti kerrottu yritysten asiakaskunnat, asiakasviihtyvyyden mittaaminen sekä ravintolan viihtyvyys.

Yritys	Asiakasryhmä	Asiakastyytyväisyyskyselyitä	Toiminnan muuttaminen kyselyiden pohjalta	Ravintolan viihtyvyys ja sisustus
Yritys 1	Talon asiakkaat, työssäkäyvät, eläkeläiset lähitaloista ja kokousvieraat.	1-2 kertaa vuodessa	palavereissa keskustellaan pystytäänkö parantamaan asioita joita on noussut esiin, sekä yksilöiden että ravintolan osalta	Viihtyisä, kodikas, arvot näkyvät, linjasto menee nopeasti, tilaa istua
Yritys 2	Asiakasryhmät riippuvat paikoista, joissain paikoissa opiskelijoita, joissain talojen henkilökuntaa, monet ravintolat kuitenkin avoimia kaikille, muutamissa paikoissa käy ulkopuolista väkeä syömässä jopa puolet	Kerran vuodessa, QR-koodilla palautetta koko ajan	QR-koodeista palautteet 3 kk:n välein, asiakastyytyväisyyskyselyistä kerran vuodessa	Sisustus on moderni ja freesi, asiakas virkistyy ruokailutilassa, linjasto nopea

Yritys 3	Työntekijät, opiskelijat, henkilökunta ja eläkeläiset	Kerran vuodessa	Palautteen mukaan katsotaan mihin voidaan paikallisesti vaikuttaa ja näihin asioihin tehdään muutoksia	Laitosruokalan tyylinen sisustus, ei viihtyisiä
Yritys 4	Lähirakennusten henkilökunta	Kerran vuodessa, asiakkaiden kehitysrhmä useammin	Heti kun muutosehdotuksia esiintyy, niihin puututaan	Sisustus arvojen mukainen, yhtenäinen, kodikas, siisti, moderni
Yritys 5	opiskelijat sekä lähirakennuksen ja oman talon henkilökunta sekä sattumanvaraisesti muut ohikulkijat	Kerran vuodessa	Parannetaan nopeasti toimintaa tarpeen mukaan	Tilat ahtaat, mutta viihtyisät ja modernit, tilaa säästävät huonekalut
Yritys 6	Ohikulkijat ja lähialueen lounastajat	Tehdään, mutta ei säännöllisin väliajoin	Parannetaan toimintaa, tuotevalikoimaa, toimipaikkojen toiminnan parannus	Osa paikkoja uudistetaan parhailaan, uudet paikat modernit, mukavat ja tyylikkät, vanhat paikat huonossa kunnossa
Yritys 7	Lähialueiden	Spoll-tolppien	Ei tarvetta pa-	Mukavat,

	rakennusten työntekijät	avulla joka päivä, muuten ei mitenkään, ei tarvetta	rantaa	nykyaikaiset ja ympäris- töystävälli- nen, lounaal- la käy run- saasti asiak- kaita, asiak- kaalla silti tilaa istua
Yritys 8	Opiskelijat ja henkilökunta sekä työntekijät	Kerran vuo- dessa	Palavereissa keskustellaan mitä voi tehdä paikallisella ta- solla	Ruokapaikat tehdasruo- kamaisia, ei viihtyisiä

Taulukko 2. Asiakasviihtyvyys.

5.4 Kilpailuyritysten henkilöstö

Havainnoitavien yritysten henkilöstömäärä vaihtelee seitsemästä hengestä 25 henkeen. Henkilöstön määrä on riippuvainen siitä, kuinka monta toimipistettä yrityksellä on ja kuinka suuri on asiakaskunta. Kaksi haastateltavista kahdeksasta yrityksestä ei käyttänyt vuokrafirmaa, muut käyttivät vaihtelevin määrin. Kaikki yritysten edustajat totesivat, että peruslounas sujuu oman henkilökunnan voimin, mutta niin sanotut ylimääräiset tapahtumat vaativat vuokratyöfirmojen työntekijöitä. Neljällä yrityksistä on omat ekstratyöntekijät, joita he käyttävät tarvittaessa.

Havainnoitaessa salin henkilöstömäärä ja palvelun laatu vaihteli suuresti. Henkilöstöä oli salin puolella havainnointihetkinä kahdesta viiteen henkeä ja jokaisessa paikassa keittiöhenkilökunta vaihtoi ja täytti lämpimän ruoan linjastoa. Salihenkilökunnan määrä ei ollut suoraan johdettavissa palvelun laatuun. Yri-

tyksessä 7 ja Yrityksessä 4 palvelu oli samanarvoista, vaikka Yrityksessä 7 salissa työntekijöitä oli viisi ja Yrityksessä 4 vain kaksi ja päivittäinen asiakasmäärä ja konsepti ovat lähes samat. Kahdessa yrityksessä kahdeksasta palvelu oli hyvää ja henkilökohtaista. Neljässä toimipaikassa havainnoitsija koki saavansa hyvää, mutta ei kovin yksilöllistä palvelua. Kahdessa paikassa havainnoitsija koki, että palvelun laatu vaihtelee hyvän ja välinpitämättömän välillä. Palvelun laatu oli myös riippuvainen yrityksen sisällä toimipisteistä. Yhdessä toimipisteessä voisi saada hyvää palvelua, toisessa yrityksen toimipisteessä paljon huonompaa palvelua. Tutkimuksessa todetut palvelun laadut ovat toimipisteiden keskiarvoja.

5.5 Ruokavaihtoehdot ja linjasto

Jokainen tutkittu yritys tarjoaa laktoosittomia, gluteenittomia ja maidottomia ruokavaihtoehtoja päivittäin. Jokaisessa toimipisteessä pystytään tekemään myös toiveiden mukaan ruokavaihtoehtoja muille erikoisruokavalioidille. Kahdessa yrityksessä on joka päivä mainostettu ”terveydelle hyvä” ruoka-annos. Jokaisessa yrityksessä ruoka valmistetaan itse, kolmessa yrityksessä käytetään runsaasti puolivalmisteita, neljä yrityksestä panostaa erityisesti tekemällä ruokaa alusta asti itse niin paljon kuin mahdollista. Seitsemässä yrityksessä oli aina tarjolla kasvisvaihtoehto. Päivittäisiä lounasvaihtoehtoja yrityksillä oli kolmesta viiteen.

Kaksi yrityksestä kuuluu Portaat Luomuun- ohjelmaan ja kaksi yrityksestä käyttää mahdollisuuksien mukaan luomuruoka-aineita, jos sitä on saatavana edulliseen hintaan. Neljä yritystä eivät panosta Luomuun, vaan lähiruokaan. Lähiruokaa (tuotettu alle 100 kilometrin sisällä) käytti yhteensä viisi yritystä, yksi suosi suomalaista ja yksi käytti vain yhtä tavarantoimittajaa ja vähensi täten hiilijalanjälkeä. Portaat Luomuun on vapaaehtoinen ammattikeittiöille suunnattu ohjelma, jonka tarkoituksena on auttaa lisäämään luomutuotteiden käyttöä osana kestävä kehityksen mukaista toimintaa. Ohjelman peruslupaukset ovat luotettava ja kestävä kehityksen mukainen toiminta. Näiden lupauksen lunastamiseksi oh-

jelma asettaa ohjelmaan liittyville ammattikeittiölle tiettyjä vaatimuksia ja suosituksia. (Portaat Luomuun, 2015.)

Kaikissa yrityksissä oli tarjolla kevyempi lounasvaihtoehto sekä enemmän kuin yhden eläinproteiinin lähde vaihtoehtoina jokaisena päivänä. Lisäkkeet (sisältäen krutongit, vinagrette, kastikkeet, mausteet) olivat neljässä yrityksessä erinomaiset, kahdessa hyvät ja kahdessa kohtuulliset. Vaihtelevuutta oli jokaisessa yrityksessä tarpeeksi viikon ruokalistassa ja seitsemässä paikassa ruokavaihtoehtoisissa oli modernimpi vaihtoehto perinteisen rinnalle. Hiilihydraattilisäke oli kaikissa yrityksissä, kasvislisäke seitsemässä havainnoidusta paikasta. Salaattipöytä oli neljässä yrityksessä monipuolinen, eksoottinen, kutsuva, värikäs ja sisälsi neljää tai enemmän vaihtoehtoja. Mahdollisuus pelkän salaattinoutopöydän tai salaattiannoksen ostoon oli kuudessa paikassa havainnointipäivänä.

Asiakasta informoitiin ruokavaihtoehtoista rakennuksen ulkopuolella kolmessa paikassa, ruokalista oli ravintolassa sisällä kuudessa paikassa, tieto oli myös ruokien luona viidessä yrityksessä. Ruokavaihtoehtoisista osattiin kertoa välittömästi kuudessa paikassa, kahdessa kysyttyä tieto keittiöstä. Asiakasta neuvottiin miten toimia linjastossa yhdessä yrityksessä kirjallisesti, kahdessa suullisesti ilman kysymättä ja viidessä vain kysyttäessä. Linjasto oli sujuva ja selkeä kuudessa toimipaikassa. Neljässä yrityksessä rahastus sujui nopeasti, kuitenkin kuudessa yrityksessä asiakas pääsi nopeasti (alle yksi minuutti kassalle) linjaston läpi ruuhka-aikanakin.

Seitsemässä yrityksessä astioiden palautuspiste oli sujuva. Seitsemässä yrityksessä myös linjaston siisteys oli hyvä. Viidessä yrityksessä ruokasali ja ruokailupöydät olivat siistejä. Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3.) on kerrottu tutkittujen ravintoloiden erikoisruokavaihtoehdot, salaattipöydästä, lähi- ja luomuruoan käytön määrästä sekä linjaston sujuvuudesta.

Yritys	Erikoisruokavaihtoehdot	Ruokavaihtoehdot	Salaatti /Salaattipöytä	Lähirooka	Luomuruoka	Sujuvuus
Yri-	L/G/M	Liha/ broi-	Värikäs,	Ei, mutta	Ei	Hyvä, asia-

tys 1		leri/ kasvis	monipuoli- nen, eksoot- tinen, paljon vaihtoehtoja	vain yksi tukkutoi- mittaja, pienentää hiilijalan- jälkeä		kasta neuvo- taan tarvitta- essa
Yri- tys 2	L/G/M/V L	Li- ha/broileri/ kasvis/kala	Värikäs, pieni vali- koima	Sattuman- varaisesti	Por- taat Luo- muun	Hyvä, siisti, modernit tilat
Yri- tys 3	L/G/M/V L /Voi hyvin /Veg/Sis .. val- kos./ Sis. ler- geeneja	Liha/ kala/ kasvis	Tylsä, yksi- puolinen, vain perus- salaatteja	Kyllä	Por- taat luo- muun	Osa toimi- paikoista ah- taita, osa siistejä ja moderneja
Yri- tys 4	L/G/M/si puli- ton/selle ri- tön/valk osipu- lia/pähki nää/sis. aller- geeneja	Liha/kana/ kasvis	Eksoottinen, laaja, moni- puolinen, kutsuva	Kyllä	Kyllä	Ruokalinjasto epäselvä, kylteillä oh- jeistettu
Yri- tys 5	L/G/M	liha /kana/kasvi s/kala	Normaali, mitäänsa- nomaton	Ei	Tilan- teen mu-	Hyvä

					kaan	
Yri- tys 6	L/G/M	liha/broileri	Väritön, ta- vallinen, tylsä	Ei, suoma- laista kyllä	Ei	Ok, linjasto likainen
Yri- tys 7	L/G/M	liha/kasvis	Monipuoli- nen, eksoot- tinen, väri- käs, ruokai- sa	Kyllä	Yleen- sä ei, jos löytyy sopi- vaan hin- taan	Linjasto hy- vä, kassa/ rahastus hi- das
Yri- tys 8	L/G/M/V L	Liha /kala/broile- ri/ kas- vis/veg/	Väritön, yk- sipuolinen, tylsä	Ei	Ei	Huono

Taulukko 3. Ruokavaihtoehdot ja linjasto.

5.6 Toiminnan yhtenäisyys

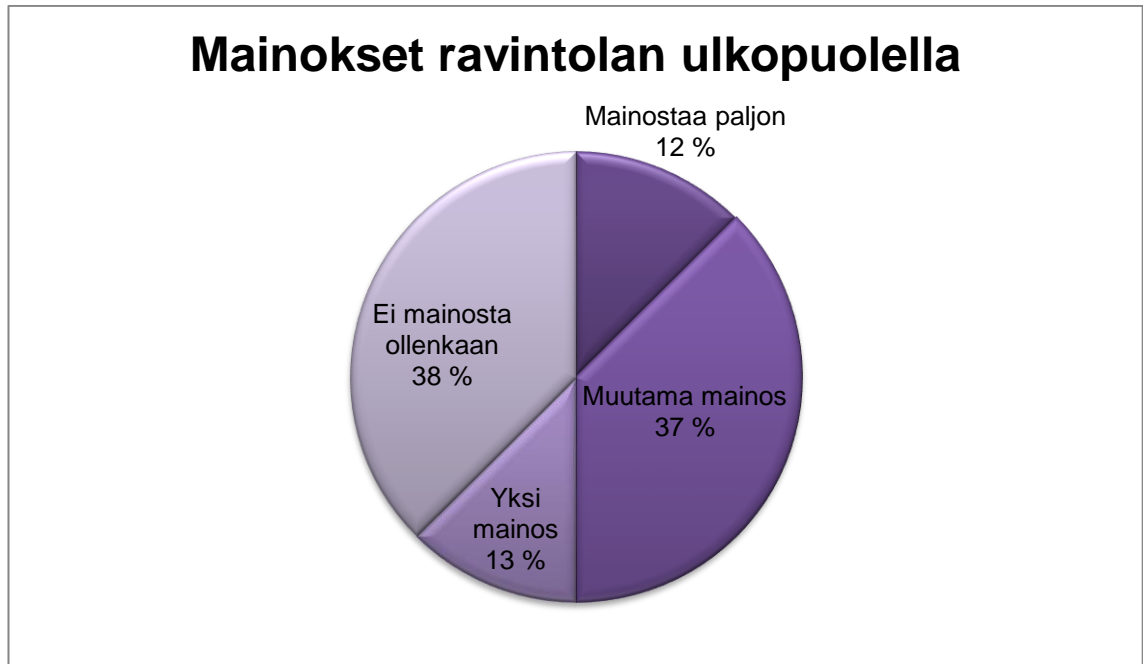
Seitsemän havainnoitavasta yrityksestä noudatti ISO 9000- laatu standardeja ja normaaleja hygieniamääräyksiä. Yksi yrityksistä oli niin uusi, ettei tämän vuoksi ollut vielä saanut ISO-sertifiointia, mutta se on seuraava pyrkimys. Kahdella yrityksistä on oma laadunvalvontajärjestelmä. Yritys 1 haluaa pyrkiä yhtenäiseen kattobrändiin ja visuaalisuuteen, mutta ei halua olla ketju. Jokaisella toimipaikalla ovat omat erikoisuutensa ja erottuvat täten keskenään.

Yritys 2:lla on sama perusmalli joka toimipaikassa, mutta paikkoja pyritään erilaistamaan. Yritys 3:lla on ketjutasolla tarkasti kaikki yhtenäistetty ja tätä noudatetaan tarkkaan. Yritys 4:llä on kuuden viikon kiertävä pohjaruokalista, johon saa tehdä muutoksia paikkakohtaisesti, esimerkiksi vanhenevan tuotteen tai

paikallisen erikoisuuden vuoksi. Yrityksellä on kattobrändi, mutta jokainen toimipaikka ja sen toiminnot rakennetaan tilaajayrityksen toiveiden mukaisesti. Yritys 5:llä Kela määrittää kriteerit ruoka-ainemääräysten suhteen, muuten yrityksellä on vapaat kädet. Yritys 6:lla on annoskortit toimipaikoissa, eroja on hieman toimipaikkojen välillä mutta paljon yhtenäistä ja samaa koko konseptissa. Yritys 7 ei ole yhtenäistetty ollenkaan. Yritys 8 on tarkkaan yhtenäistetty, annoskortit ja ruokaohjeet ovat käytössä.

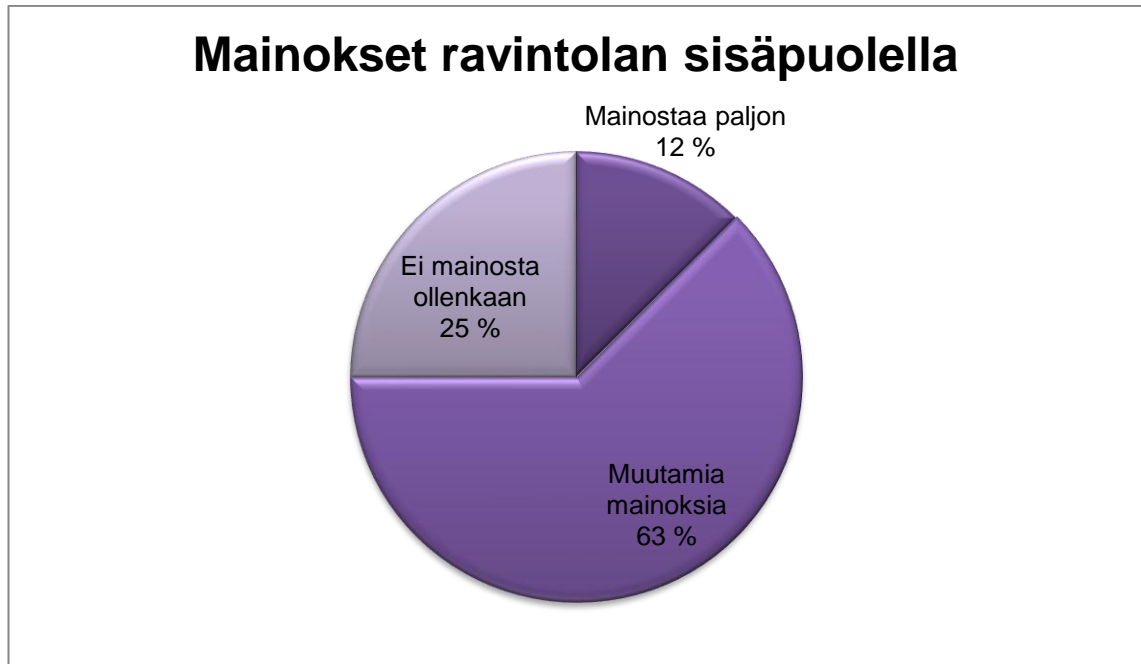
5.7 Mainonta kilpailuyrityksissä

Seuraava teema haastatteluissa ja havainnoinnissa oli yrityksen mainonta ja miten yritys näkyy toimintaympäristössään. Jokaisella yrityksellä on toimivat nettisivut, kuudet kahdeksasta nettisivusta ovat ajan tasalla, värikkäät, kertovat yrityksen arvoista, liikeideasta sekä niiden ruokalista ja hinnastot ovat ajan tasalla. Vain yksi ravintola mainostaa rakennuksen ulkopuolella paljon, kolmella ravintolalla on muutama mainos ulkona, yhdellä ravintolalla yksi ja kolme havainnoitavasta ravintolasta ei mainosta ollenkaan rakennuksen ulkopuolella. Ravintoloiden mainonta ulkopuolella vaihtelee reilusti. Kaksi paikoista ei mainosta mitenkään talon ulkopuolella. Kolmella ravintoloista on nimet ja kyltit ikkunoissa tai ovissa ja pienet katupuhuttelijat kadulla oven edessä. Kolmella ravintoloista on isot ja näkyvät mainokset ikkunoissa ja ovissa sekä isot kyltit ulkopuolella. Kuten alla oleva kuvio (Kuvio 2.) näyttää, ei suurin osa tutkituista yrityksistä mainosta ollenkaan ravintolan ulkopuolella tai hyvin vähän.



Kuvio 2. Mainokset ravintolan ulkopuolella.

Rakennuksen sisäpuolella vain yksi ravintola mainostaa paljon, viidellä ravintolalla on muutamia mainoksia, kahdella ei ollenkaan. Vain kolmella ravintoloista mainokset ja opasteet ovat värikkäät, suuret ja näkyvät. Loput viisi ravintolaa mainostavat pienillä, värittömällä ja huonosti näkyvillä mainoksilla. Kuuden yrityksen arvot näkyvät kuitenkin mainonnassa värien ja logojen avulla. Sisällä kaikissa ravintoloissa on pöytäpuhuttelijoita ja pieniä mainoksia, joissa mainostetaan yrityksen muita palveluita. Kolmen ravintoloiden työntekijöillä on tunnistettavasti yrityksen työasut. Seinissä ja ovissa on kaikissa yrityksissä pienet kyltit. Kolmessa ravintolassa on myös isompia mainoksia ravintolassa ja muualla rakennuksen tiloissa. Mainosten määrä ravintolan sisäpuolella on havainnollistettu Kuviossa 3.



Kuvio 3. Mainokset ravintolan sisäpuolella.

Haastatteluissa kävi ilmi että harva tutkituista ravintoloista mainostaa lehdissä. Vain kaksi yritystä mainosti laajalti paikallisissa lehdissä, yksi julkaisi lehdistötiedotteita muutoksista yrityksessä, mutta ei muuten mainosta lehdissä. Kaikki haastateltavat kertoivat että yritys mainostaa paikan päällä ja sosiaalisen median kautta. Viisi yrityksistä mainostaa myös sisäisten kanavien kautta. Kolme haastateltavista yrityksistä mainostaa radiossa ja kaksi televisiossa. Kaksi yritystä kertoi mainostavansa messuilla ja muissa ruokatapahtumissa. Kaksi yrityksistä kertoi myös että itse ruoka ja palvelu ovat pääasiallinen mainonnan lähde.

5.8 Yritysten arvot ja tulevaisuus

Yritys 1 kertoi erikoisuutenaan olevan ”hyvä meininki”, yhdessä toimiminen asiakkaiden kanssa, heidän virkistymisensä ja yrityksen kasvokkuus. Vahvuutena yrityksellä ovat reagointikyky ja suuri kalusto, jota on helppo siirtää toimipaikkojen sisällä. Heikkoutena ja haasteena on hallitusti kasvaminen: miten kasvattaa yritystä ilman muuttumatta ketjuksi? Yrityksen arvot ovat aitous, luotettavuus ja

inspiraatio. Liikeideana on tuottaa hyvää, paikallista ruokaa, aitojen ihmisten kanssa, jotka tekevät rakkaudella ruokaa aidoista raaka-aineista. Yrityksen mielestä sijainti vaikuttaa suuresti kannattavuuteen ja että Turun seudulla on kasvumahdollisuuksia ja yrityksellä on aikomuskin tällaiseen. Tulevaisuuden visio Yritys 1 pitää maailmantilanteen muuttumista, yritysten on reagoitava sen mukaan. Lähirooka nousussa jatkuvasti, jota on myös suosittava, koska asiakkaat kiinnittävät huomiota siihen mitä syövät. Pääkilpailijoinaan yritys pitää ihmisten omia lounaseväitä.

Yritys 2:n erikoisuutena on että se on luotettava, paikallinen, iso toimija ja se on vanha ja varma yritys, joka käyttää luomuruokaa ja lähialueen tuottajia. Heikkoutena on uusien paikkojen tuntemattomuus. Yrityksen arvoina ovat: palvelemme lähellä asiakasta, uudistamme rohkeasti, toimimme vastuullisesti ja laadukkaasti, arvostamme toisiamme ja opimme yhdessä. Tulevaisuuden visio yrityksenä on olla kiinnostavin ruoka-, puhtaus- ja kiinteistöpalveluyritys vuoden 2020 loppuun mennessä. Missiona on tuottaa asiantuntevalla henkilöstöllä hyviä ruokahetkiä ja laadukkaita kiinteistöpalveluja asiakkaan arkeen. Strategiana on laajentaa toimintaa ja tuottaa lisäarvoa asiakkaalle kehittämällä ja katsoen rohkeasti tulevaisuuteen. Yrityksen mielestä sijainti vaikuttaa kannattavuuteen, aivan syrjäiset paikat eivät menesty. Toimija ei kuitenkaan halua sijoittua aivan Turun keskustaan, koska tämä toimipaikka ei ole heille mieluisin alue, mutta ei kuitenkaan kaupungin reunustatkaan. Kilpailijoina yritys pitää Sodexoa, Fazer Amicaa, Unicaa ja Katri Antell Oy:ta.

Yritys 3 pitää erikoisuutenaan eri palveluratkaisuihin erikoistumista, asiakkaiden toiveiden mukaan toteutettua laatua, tunnettuutta ja luotettavuutta. Arvoina ovat asiakaslähtöisyys, yhteistyö ja laadukkuus. Liikeideana on tarjota lounaspalveluita asiakkaille. Sijainti vaikuttaa yrityksen mielestä merkittävästi kannattavuuteen, esimerkiksi kulkuyhteydet, isot parkkipaikat ja että yritys on kutsuvan näköinen merkitsevät. Kasvumahdollisuuksia yritys ei tällä näe hetkellä Turun seudulla, tässä taloustilanteessa on vaikea avata uutta paikkaa. Tulevaisuuden visio on ”ylitämme odotuksesi”. Pääkilpailijoina yritykselle ovat Sodexo ja Katri Antell Oy.

Yritys 4 pitää erikoisuutenaan, että heillä ei ole valmiita konsepteja, vaan he räätälöivät asiakasyrityksen mukaan palvelun heille sopivaksi. Paikallisuus ja matala organisaatorakenne ovat myös erikoisuutena. Heikkoutena on ravintolapäällikön iso vastuu, jota tämä joutuu kantamaan. Arvoina yritys pitää asiakaslähtöisyyttä, laadukkuutta, ilmettä ja henkilöstöä. Liikeideana yrityksellä on tuottaa laadukkaita yksilöllisiä henkilöstöpalveluita. Yrityksen mielestä sijainti ei ole ravintola-alalla tärkeä, hyvä ruoka ja palvelu tulevat näiden edellä. Yrityksen mielestä kasvumahdollisuuksia on Turun seudulla ja tulevaisuuden visiona on olla alan laatujohtaja ja paras työnantaja. Pääkilpailijoina ovat Fazer Amica, Sodexo ja paikalliset toimijat.

Yritys 5:n erikoisuutena on, että he ovat seuran oma ravintola, raha menee seuran toiminnan hyväksi, jolloin asiakkaatkin tulevat mieluusti ravintolaan. Vahvuutena yrityksessä on, että he saavat nopeasti muutoksia aikaiseksi pyynnöstä koska toiminta ei ole niin kankeaa kuin isommissa paikoissa. Heikkoutena on, ettei yrityksellä ole isompien yritysten reseptiikkaa ja voimavaroja käytössä. Arvoja yritys ei ole varsinaisesti nimennyt, mutta suomalaisten ja eettisten raaka-aineiden käyttö on pääasiassa yrityksessä. Liikeideana on tuottaa hyvää ja ravitsevaa ruokaa asiakkaille. Turussa yrityksellä on kasvumahdollisuuksia ja parin vuoden päästä se voikin olla isompi kilpailija toimeksiantajalle kuin tällä hetkellä. Yrityksellä on parin vuoden sisään ehkä uusi paikka aukeamassa, mikä onkin juuri nyt tulevaisuuden visiona yritykselle. Pahimpia kilpailijoita ovat Unica ja Arkea.

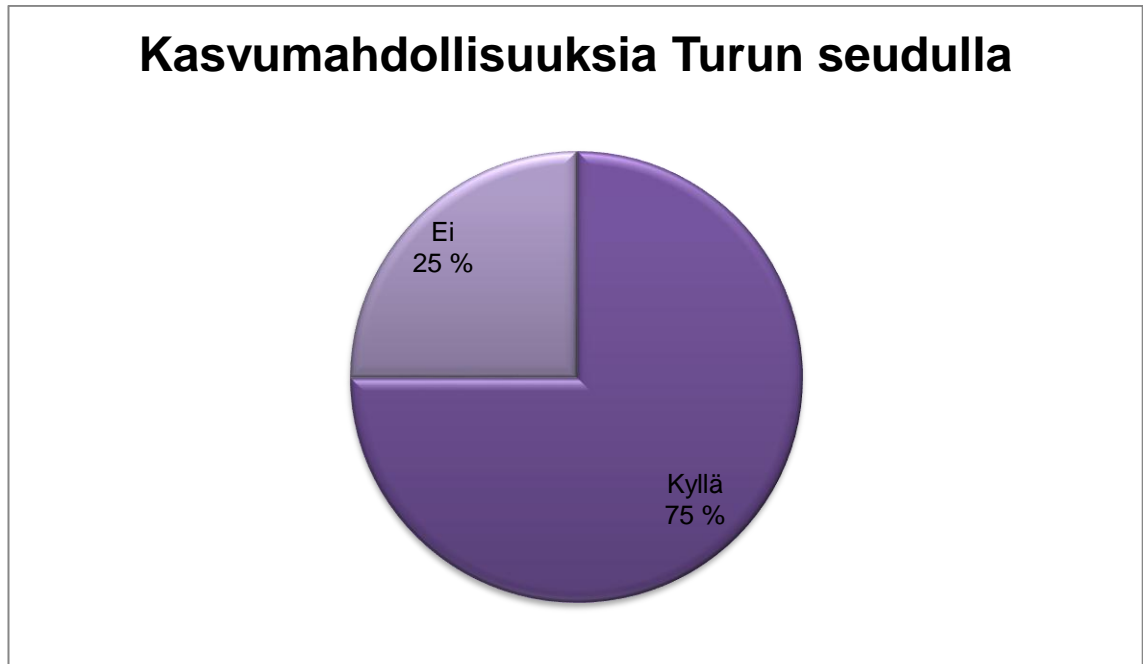
Yritys 6:n erikoisuutena on nopea, kodikas, hyvä palvelu, hyvä ruoan laatu, itse tekeminen ja sydänmerkin käyttö ruoassa. Taustalla oleva ketju on sekä vahvuus että heikkous sillä yritys on nopea liikkeissään, sinänsä pieni ketju lähellä asiakasta. Heikkoutena on paikkojen kuluneisuus, eikä ole varaa uudistaa kaikkia kerralla. Arvoina ovat oikeat ihmiset töissä, tuloksellisuus, tekemisen kyky, asiakkaan parhaaksi teko, alaisten ja kollegoiden auttaminen. Liikeideana on tuottaa nopeita kodikkaita palveluita lähialueiden asiakkaille ja hyvä tuotevalikoima. Sijainti vaikuttaa kannattavuuteen paljon, yritys ei kuitenkaan koe omalla alalla olevan kasvumahdollisuuksia tällä hetkellä. Yritykset ovat laajentuneet

runsaasti viime vuosien sisään, eikä niillä ole tilaa enää kasvaa. Tulevaisuuden visiona on vahvistaa asemaa omien vahvuuksien avulla, ei pyrkiä kilpailemaan muiden kanssa, vaan olemaan omalla alalla parhaita. Kilpailijoina yritys pitää paikallisia toimijoita sekä muita isoja ketjuyrityksiä.

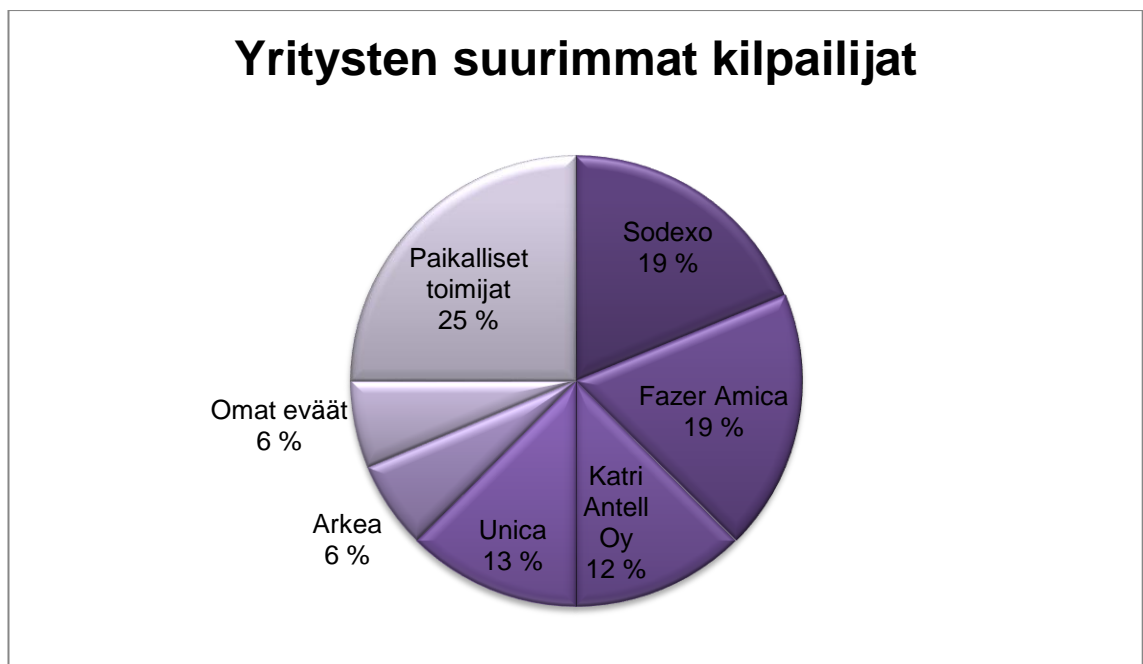
Yritys 7 pitää erikoisuutenaan, että kaikki ruoka tehdään itse alusta asti paikan päällä ja kaikessa maistuu oma kädenjälki. Vahvuutena on hyvä ruoka, erityisruokavaliot, lämmin kasvis valikoimassa, joustavuus sekä arvostus itse tehtyä lounasta kohti. Heikkoutena yritys pitää asiakkaiden toiveita ylimääräisestä liistä palveluun tai tuotteeseen. Esimerkkinä jälkiruoka, josta asiakas ei ole kuitenkaan valmis maksamaan lisää tai käsintehdystä ruoan laadusta. Liikeideana on tarjota alueen laadukkainta ja mukavinta lounashetkeä. Yritys pyrkii olemaan rento ja nuorekas, tarjoamaan levähdystaukoa asiakkaalle ja olemaan kokonaisvaltainen kokouskeskus. Yrityksen mielestä sijainti vaikuttaa paljon kannattavuuteen ja se näkee kasvumahdollisuuksia Turun seudulla ja on itsekkin kasvamassa lähitulevaisuudessa. Tulevaisuuden visiona on olla alueen laadukkain ravintola, tuottaa laadukkaita toimitila- ja aulapalveluita ja tuottaa ne asiakkaille rennolla tavalla. Pääkilpailijoita ovat lähialueen monet ravintolat.

Yritys 8 pitää erikoisuutenaan eri palveluratkaisuja eri toimipisteisiin sopivaksi. Vahvuutena on globaali, iso, joustava yritys ja heikkous on paikkojen samanlaisuus. Arvoina ovat palvelualttius, tiimihenki, jatkuva kehittyminen, eettiset periaatteet, luottamus, ihmisten kunnioitus, läpinäkyvyys ja rehellinen liiketoiminta. Strategiana on päivittäisen elämänlaadun parantaminen. Tulevaisuuden visiona yrityksellä on olla paras yhteistyökumppani ja elämänlaadun parantaminen palveluiden alalla. Kilpailijoina yritys pitää Fazer Amicaa ja paikallisia toimijoita.

Kasvumahdollisuuksia suurin osa tutkittavasti yrityksistä näki Turun seudulla. (Kuvio 4.) Haastatteluissa yritykset nimesivät toisia tutkimuksissa mukana olleita yrityksiä sekä toimeksiantajan tietämättä mitkä ravintolat ovat tutkimuksessa mukana. Tämä kertoo, että kilpailijat kentällä tunnistavat hyvin toisensa ja että tutkimus on luotettava (Kuvio 5.)



Kuvio 4. Kasvumahdollisuuksia Turun seudulla ravintoloiden mukaan.



Kuvio 5. Yritysten nimeämät suurimmat kilpailijat.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa lounastarjonnan markkinatilannetta Turun keskusta-alueella toimeksiantajalle. Tavoitteena oli haastatella ja havainnoida menestyksekkäitä erikokoisia lounasyrityksiä, jotka ovat toimeksiantajan kilpailijoita tai potentiaalisia tulevia kilpailijoita. Toimeksiantajan pyynnöstä tässä opinnäytetyössä ei käsitelty erikseen asiakastyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyskyselyiden avulla.

Haastattelujen ja havainnointien perusteella kaikilla tutkittavilla ravintoloilla on laaja, tyytyväinen asiakaskunta. Jokainen tutkimuksessa mukana ollut ravintola on suosittu asiakkaiden keskuudessa, erityisesti ne, joiden maantieteellinen sijainti on hyvä. Yksikään yrityksistä ei tuntunut potevan asiakaspulaa. Kuten Yritys 6 totesi haastattelussa, aina voisi olla enemmän asiakkaita ja kysyntää riittää, mutta tämän hetken kapasiteeteilla ei pystytä enempään asiakasmäärään vastaamaan. Tämä tukee ajatusta, että uusille lounasravintoloille löytyy tilaa Turun markkinatarjonnassa, varsinkin keskusta-alueelle, jos sopiva toimitila löytyy.

Asiakaskunta on tutkittavissa yrityksissä sama: opiskelijat, työntekijät, eläkeläiset vaihtelevissa määrin ja kaikki ohikulkijat. Ravintolat sijaitsevat 10 kilometrin säteellä toisistaan, suurin osa jopa kilometrin säteellä, joten asiakaskunta koostuu samoista asiakkaista, joista yritykset kilpailevat keskenään yhteisellä toimikentällä. Vaikka jokaisella yrityksellä on omat asiakasryhmänsä, ei yksikään yritys panosta erityisesti valikoiden tiettyyn asiakaskuntaan, joka kertoo tämän hetken markkinatilanteen toisesta puolesta: kilpailu on niin kova, että jokainen yritys haluaa haalia niin paljon kuin mahdollista asiakkaita, ketään ei ole varaa syrjiä tai kieltäytyä tietyn asiakasryhmän tuomasta rahallisesta lisäarvosta.

Kaikki yritykset mittasivat joissakin määrin asiakastyytyväisyyttä ja tekivät muutoksia toimintaansa niiden perusteella. Yksi yritys totesi, ettei ole tarvetta muuttaa mitään omassa toiminnassaan, mutta yritys on vielä uusi kilpailukentällä ja asiakastyytyväisyyttä mitataan spoll-tolpalla, joka ei anna todellista kuvaa asi-

akkaiden tyytyväisyydestä, koska siinä annetaan vain arvio ruoasta yleisesti asteikolla kiitettävä-huono. Toinen uusi yritys puolestaan mittaa asiakastyytyväisyyttä kolmen kuukauden välein ja tekee muutoksia tilanteeseen heti, kun se kokee sille tarvetta. Kuusi yrityksistä teki säännöllisin väliajoin (vähintään kerran vuodessa) asiakastyytyväisyyskyselyitä ja paransi selvästi toimintaansa näiden perusteella. Ne yritykset, joilla oli matala organisaatorakenne tai paikallisella tasolla paljon valtaa tehdä paikkakohtaisia päätöksiä, olivat asiakkaiden lukumäärän perusteella suosituimpia, vaikka lähiympäristössä oli kilpailevia yrityksiä paljon. Tämä kertoo, että nopeat reaktiot asiakkaiden toiveisiin on tärkeää palvelu-alan kilpailussa.

Yritykset, jotka käyttivät luomu- ja lähiruokaa, mainostivat sitä yrityksessään ja se näkyi heidän arvoissaan ja toiminnassaan. Yritys 7 totesi, että vaikka ihmiset arvostavat lähiruokaa ja itse tehtyä, eivät he ole siitä valmiita maksamaan paljon ylimääräistä. Kuten Maran suhdanneraportissakin todettiin, lähivuosien lähiruokatrendi on lähtenyt laskuun taloustilanteen mennessä edelleen alaspäin. Ihmiset panostavat ja vaativat enemmän ruoan hyvään makuun ja laadukkuuteen. Ravintola, joka tekee itse alusta alkaen mahdollisimman paljon ja joka panostaa erikoisruokavalioihin ja ruokatrendeihin on vahvoilla tämän hetken markkinatilanteessa. Lisämyyntituotteissa ei ollut eroavaisuuksia yrityksissä, jokaisella oli myynnissä tämän hetken suosituimpia tuotteita.

Jokainen yrityksistä oli perussiisti ja tarjosi hyvät lisäkkeet ruokaan, mutta nykypäivän kuluttajan ollessa tietoinen siitä mitä haluaa, vaatimustasot myös nousevat. Siisteys ja sisustuksen ajantasaisuus ja kunto ovat yritykselle tänä päivänä perusolettamus. Lounaiden hinnat vaihtelivat paikoissa sen mukaan, mitkä saavat Kelan tukia. Jokaisen paikan peruslounaan hinta sijoittui 6,50€-10,40€ väliin. Ne ravintolat, joiden hinta oli korkein, tekivät ruoan suurimmaksi osaksi alusta asti. Näin hinta on suoraan johdettavissa itse tekemän ruoan laadun ja puoli-valmisteiden käytön välillä. Korkea hinta ei kuitenkaan vaikuttanut kysyntään negatiivisesti.

Jokaisen tutkittavan yrityksen nettisivut sisälsivät tiedot viikon lounaista ja miten ne sopivat erikoisruokavalioille. Viisi kahdeksasta yrityksen nettisivuista oli mo-

dernit ja värimaailma toi mieleen luonnonläheisyyden, mikä on tärkeää asiakkaille. Tämä on mitä parhain mainoskeino asiakkaille, jotka tutkivat nettisivuja päättäessään minne mennä syömään. Jokaisen yrityksen arvoissa nousi jollakin tavalla yhdessä tekeminen, asiakkaat, luonto ja kasvokkuus esiin. Tämä kertoo tämän päivän asiakkaan arvostamista asioista. Asiakas ei halua kasvotonta linjastoruokailua, jossa ruoka tehdään yhdessä paikassa ja lähetetään toiseen. Tämä näkyi myös viihtyvyydessä: jos ruokailutila oli tehdasruokalan tyylinen, ei asiakas viihtynyt lounaalla pitkään. Nykyajan asiakas tietää millaista ruokaa haluaa ja osaa itsekin tehdä paljon kotikeittiössä, joten vaatimustaso on korkealla. Samaan aikaan ruokavaihtoehtoista pitää löytyä kasvis- ja kevytvaihtoehto, mikä useimmissa tutkituissa paikoissa olikin listalla. Tulevaisuuden visiona jokaisella yrityksellä löytyi ajatus alan laatujohtajuudesta tai pyrkimyksestä olemaan alan paras toimija.

Mainonta vaihteli suuresti tutkimuksen yrityksissä. Moni yritys totesi, ettei kaipaakaan mainontaa, muuta kuin mitä paikan päällä on ja omat nettisivut sekä sosiaalinen media. Mitä enemmän kadulla, yrityksen ikkunoissa ja ovissa on mainontaa yrityksestä, sitä enemmän se kuitenkin mahdollistaa ohikulkevien asiakkaiden määrän kasvua ravintolassa. Tämän päivän markkinatilanteessa kenelläkään ei ole varaa hukata mahdollisen asiakkaan tuomaa liikevoittoa yritykseen. Rahallisen arvon lisäksi asiakkaan ollessa tyytyväinen ruokaan ja palveluun, word of mouth leviää helposti ja on ilmaista mainontaa yritykselle.

Yllättävää tuloksissa oli, että taloudellisen tilanteen ollessa laskussa ravintola, jonka lähistöllä on 27 muuta ravintolaa ja vertailussa oli toiseksi kalleimmat hinnat, sai eniten lounasasiakkaita verrattaessa tuntikävijämäärää. Ravintola valmistaa itse kaiken alusta alkaen ja on hyvässä maantieteellisessä paikassa mutta ei mainosta paljon. Yrityksen edustaja sanoi, että lounas itse on ainut mainos nettisivujen lisäksi. Ruoan laatu on hyvä, salaattipöytä ei ole kovinkaan laaja, mutta salaattit ovat erikoisia ja monipuolisia, eivätkä vain perinteisiä salaatteja. Kyseessä olevan ravintolan sisustuskin on tyylikäs ja moderni ja värit maanläheiset ja rauhalliset. Tämä kertoo että ruoan laatu merkitsee asiakkaalle kuitenkin enemmän kuin hinta, vaikka tarjontaakin on reilusti. Kysyttäessä yri-

tysten kilpailijoita, nimesivät tutkimuksessa mukana olleet yritykset toisensa sekä toimeksiantajan yrityksen ilman että muita yrityksiä oli haastattelussa mainittu, mikä kertoo kilpailijayritysten hyvin tiedostavan toisensa kilpailukentällä ja tutkimuksen yritysten olevan toimeksiantajan pääkilpailijoita.

Tutkimuksissa kävi ilmi, ettei yksikään lounasravintola täyttänyt kaikkia tutkittuja kriteereitä täysin. Kriteereinä tutkimuksessa olivat asiakasviihtyvyys, kilpailuyritysten henkilöstö, ruokavaihtoehdot ja linjasto, toiminnan yhtenäisyys, mainonta kilpailuyrityksissä sekä yritysten arvot ja tulevaisuus. Vaikka vertailtavat ravintolat ovat asiakkaiden suosimia Turun lounastarjonnassa, oli jokaisella silti kehitettävää eri osa-alueilla. Tähän voi vaikuttaa myös asiakkaiden vaativuustaso: asiakkaat ovat oppineet vaatimaan enemmän palveluita edullisemmalla hinnalla ja ravintolat pyrkivät niitä parhaansa mukaan asiakkaille tarjoamaan. Kuitenkin jostakin osa-alueesta on tällöin luovuttava. Jos panostaa itse tehtyyn ruokaan, nousevat henkilöstökulut ja täten on lounaasta veloittettava asiakkaalta enemmän. Tämä on yksi syistä miksi puolivalmiita ruokia käytetään yhä enemmän: ne tulevat halvemmaksi kuin henkilöstökulut yritykselle. Jos yritys käyttää puolivalmisteita, on hintakin asiakkaalle alhaisempi. Jokaisella haastateltavalla yrityksellä oli muitakin palveluita tai tuotteita saatavilla kuin lounasta. Tämä kertoo markkinatilanteesta: pelkän lounasravintola liiketoiminnan avulla ei yritys saavuta tarpeeksi liikevoittoa jatkaakseen toimintaansa, vaan rinnalla on tarjottava muitakin palveluita. Kysyntää uudentalaiselle ja toimivalle ravintolalle Turun alueella riittää, jossa ruoka on laadukasta, monipuolista sekä herkullista ja asiakkaiden toiveisiin vastataan hyvin. Yrityksen kasvokkuus ja erilaistaminen nousee tärkeään rooliin asiakkaiden valitessa lounaspaikkaansa.

LÄHTEET

Armstrong, G. & Kotler, P. 2010. Principles of marketing. 13. painos. New Jersey: Pearson Education.

Burk Wood, M. 2011. Marketing Plan Handbook. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kirjayhtymä Oy.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Haaga-sarja n:o 1. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Jobber, D. 2001. Principles and Practice of Marketing. 3. painos. England: McGraw-Hill.

Kamensky, M. 2004. Strateginen johtaminen. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kotler, P. & Keller, K. 2009. Marketing management. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. 2013. Principles of marketing. UK: Pearson.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Lotti, L. 2001. Tehokas markkina-analyysi. Helsinki: WSOY.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mara 2014a. Matkailu- ja ravintola-ala tavoittelee 30 000 uutta työpaikkaa. Viitattu 19.2.2015. [http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-tavoittelee-30-000-/](http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-tavoittelee-30-000/)

Mara 2014b. Matkailu- ja ravintola-alan ahdinko jatkuu. Viitattu 20.2.2015
<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-ahdinko-jatkuu-kul/>

Mara 2014c. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2014. Viitattu 19.2.2015.
<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/ravintolaruokailun-trenditutkimus.pdf>

Mara 2014d. Suhdanekatsaus. Viitattu 18.2.2015.
<http://www.mara.fi/ext/cms3/attachments/suhdanekatsaus.pdf>

Portaat luomuun. 2015. Näin ohjelma toimii. Viitattu 21.2.2015
http://portaatluomuun.fi/nain_ohjelma_toimii

Porter, M. 1998. Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, with a new introduction. New York: The Free Press.

Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Suom. Maarit Tillman. Helsinki: Talentum.

Raatikainen, L. Tavoitteellinen markkinointi. 2004 Helsinki: Edita.

Robertson, S. & Robertson, J. 2008. Mastering the Requirements Process. Boston: AddisonWesley.

Saaranen-Kauppinen, A., Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 14.2.2015.

Taloussanakirja. Taloussanomat. 2014.
<http://www.taloussanomat.fi/porssi/sanakirja/kirjain/K/96>

Unica. 2014. Yritys. Viitattu 1.12.2014.
<http://www.unica.fi/fi/yritys/>

Vilkka, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki. Tammi.

Lounaspaikkojen haastattelulomake

Mikä on asiakaspaikkojen määrä?

Kuinka paljon asiakkaita käy päivässä?

Millä perusteella sijaintinne on valittu?

Henkilöstön määrä?

Onko henkilökunta omaa vai vuokrafirman?

Jos käytätte molempia, kuinka paljon kumpaakin henkilöstöä?

Miten oma henkilökunta perehdytetään työhön? _____

Miten vuokratyöntekijät (jos käytetään) perehdytetään työhön?

Onko yrityksellä asiakasryhmiä? (esim. opiskelijat, työläiset, eläkeikäiset?)

Käyttääkö yritys luomuruokaa?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, niin kuinka paljon? (prosentti) _____

Käyttääkö yritys lähiruokaa?

Kyllä

Ei

Jos kyllä, niin kuinka paljon? (prosentti) _____

Onko tarjolla erikoisruokavaihtoehtoja? Jos kyllä, mitä?

Onko toiminta kirjattu/yhtenäistetty? _____

Noudatetaanko laatustandardeja? Jos kyllä, mitä?

Valmistetaanko ruoka paikan päällä? Jos ei, niin missä? _____

Mikä on yrityksen erikoisuus jolla se myy itseään? _____

Mitkä ovat yrityksen vahvuudet? _____

Mitkä ovat yrityksen heikkoudet? _____

Mitkä ovat yrityksen arvot? _____

Miten yritys mainostaa? Missä? _____

Tehdäänkö yrityksessä asiakastytyväisyyskyselyitä? Jos kyllä, kuinka usein?

Hyödynnetäänkö asiakaskyselyitä? Miten? _____

Mikä on yrityksen liikeidea? _____

Miten sijainti vaikuttaa kannattavuuteenne omasta mielestänne? _____

Näettekö kasvumahdollisuuksia Turun seudulla? _____

Mitkä ovat yrityksenne tulevaisuuden visio? _____

Ketkä ovat teidän mielestänne pääkilpailijoitanne? _____

Lounaspaikkojen havainnointilomake

(toteutettu arkisin klo 11-13)

Yritys _____

Havainnointiaika ja päivämäärä _____

Sijainti _____

Ravintolatyyppi

Henkilöstöravintola

Opiskelijaravintola

Kaikille avoin

Muu, mikä

Päivittäinen lounasaika _____

Miten ruokavaihtoehdot ovat esitetty?

Ruokalista ruokalinjaston lähellä

Ruokalista ulkona

Tieto ruokien kohdalla

Ei mitenkään

Muuta, mitä

Osataan kertoa ruokavaihtoehdoista kysyttäessä?

Kyllä

Ei

Vaihtelevasti

Miten asiakasta informoidaan ruoista (esim. mitä sisältää)?

Ruokalista ulkona

Ruokalista sisällä

Tieto ruokien luona

Tietoa vain kysymällä

Ei mitenkään

Informoidaanko asiakasta miten toimia itsepalvelulinjastossa?

Kirjallisesti

Suullisesti

Kysyttäessä

Ei ollenkaan

Linjaston sujuvuus ruokaa ottaessa?

Hyvä

Keskiverto

Huono

Onko linjasto selkeä?

Kyllä

Ei

Rahastuksen sujuvuus

Nopea

Keskiverto

Hidas

Kuinka kauan asiakas joutuu jonottamaan jotta pääsee linjaston alkupäästä loppupäähän?

ei ollenkaan-> pääsee suoraan kulkemaan linjaston läpi

30 s.

1 min.

3 min tai kauemmin

Mitä pääruokavaihtoehtoja tarjolla?

Liha

Kala

Kana

Kasvis

Onko ruokalistalla kevyt ruokavaihtoehtoa?

Kyllä,mitä?

Ei

Onko ruokalistalla kasvisruokavaihtoehtoa?

Kyllä

Ei

Mitä lisäkkeitä ruoan kanssa on saatavilla?

Siemeniä, krutonkeja

Oliiviöljy, vineigrette jne.

Mausteet

Muita kastikkeita

Muuta, mitä?

Ovatko ruokavaihtoehdot moderneja?

Kyllä, mitä?

Ei

Onko ruokalistassa vaihtelevuutta viikon sisään? (esim. ei samaa lihaa tai samanlaista kalaa koko viikon)

Kyllä

Ei

Mitä lisäkkeitä on tarjolla?

Perunalisäke/ Muu hiilihydraatin lähde, esim. pasta

Lämmin Kasvislisäke

Kastike, jos tarvetta

Muuta, mitä?

Onko salaattipöytä

Monipuolinen (ei vain vihreää salaattia)

Erottuva

Eksoottinen

Värikäs

Kutsuva

Väritön

Tylsä

Yksipuolinen

Kuinka monta salaattisäkettä valikoimasta löytyy?

Pystyykö asiakas ostamaan pelkän salaattipöydän halutessaan?

Kyllä

Ei

Mitä erikoisruokavalio vaihtoehtoja näkyvillä?

Gluteeniton

Vähälaktoositon

Laktoositon

Maidoton

Vegaani

Muita, mitä?

Onko saatavilla myös muita erikoisruoka vaihtoehtoja pyydettäessä?

Kyllä

Ei

Asiakasta tervehditään

Kyllä, heti kun asiakas huomataan

Kyllä, hetken kuluttua

Ei

Tapa palvella?

Kohtelias/Asiallinen

Henkilökohtainen, ottaa asiakkaan persoonaa huomioon

Välinpitämätön

Epäkohtelias

Sisustus? _____

Asiakkaan viihtyvyys? _____

Onko asiakkaalla tilaa istua?

Kyllä / Ei

Mitä muuta ravintolassa myydään lämpimän ruoan/lounaan lisäksi?

Kuinka paljon on henkilöstöä töissä havainnointihetkellä salissa? _____

Kuinka paljon asiakkaita paikalla havainnoinnin alkaessa? _____

Kuinka paljon asiakkaita käy (menee kassan läpi) keskimäärin puolessa tunnissa? _____

Kuinka paljon asiakkaita on paikalla havainnoinnin loppuessa? _____

Minkä ikäisiä asiakkaita on paikalla? _____

Kumpaa sukupuolta asiakkaat ovat? _____

Syövätkö asiakkaat ruokaa vai juovatko kahvia/pientä syötävää? (%) _____

Mitä pääruokavaihtoehtoa asiakkaat syövät (prosenttina)? _____

Kuinka kauan asiakas on keskimääräisesti paikalla lounasaikana?

Kuinka moni asiakas ottaa mukaan lounaan? _____

Onko mahdollista tilata a la carte listalta (jos on)?

Kyllä /Ei / Ei ole

Kuinka paljon opasteita on talon ulkopuolella?

Paljon

Muutamia

Ei ollenkaan

Kuinka paljon opasteita on ravintolan ulkopuolella (mutta talossa sisällä)?

Paljon

Muutamia

Ei ollenkaan

Millaiset opasteet/mainokset ovat?

Värikkäät

Suuret

Näkyvät

Pienet

Värittömät

Osuvat helposti silmään

Näkyvällä paikalla

Huonosti näkyvällä paikalla

Näkyvätkö yrityksen arvot yrityksen mainonnassa?

Kyllä, miten?

Ei

Millaisia mainoksia/miten yritys näkyy

sisällä? _____

ulkona? _____

Lounaan hinnat? _____

Kuuluuko lounaan hintaan

leipä / juoma / jälkiruoka / kahvi

Muuta, mitä?

Muita huomiota? _____

Linjaston siisteys

Hyvä

Keskiverto

Huono

Ruokasalin & pöytien siisteys

Hyvä

Keskiverto

Huono

Onko astioiden palautuspiste sujuva?

Kyllä/ Ei

Onko paikan päällä mahdollisuutta jättää asiakaspalautetta?

Kirjallisesti

Suullisesti

Ei ollenkaan

Yrityksen nettisivuilla palautteen anto-lomake

Muulla tavoin, miten?

Yrityksen nettisivut: