

STADIA

HELSINGIN AMMATTIKORKEAKOULU

KILPAILIJA-ANALYYSI KERAVAN RUOKARAVINTOLOISTA

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen ko.
Restonomi
Opinnäytetyö
Kevät 2007

Sini Pitkäniemi



TIIVISTELMÄ		Opinnäytetyö	
Tekijä Sini Pitkäniemi		Opinnäytetyön ohjaajat KTT Irma Tikkanen FM Elina Hovila	
Työn nimi Kilpailija-analyysi Keravan ruokaravintoloista			
Kevät 2007	Sivuja: 42	Liitteitä: 4	
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda kilpailija-analyysi Keravan keskustan ruokaravintoloista. Opinnäytetyön toimeksiantaja oli perheyrittäjä HS-Ravintolat KY, jolla on ollut alustavia suunnitelmia perustaa lounasravintola esimerkiksi Keravalle. Ennen ravintolan perustamista yritys halusi selvittää, minkälaisia ravintoloita kyseisillä markkinoilla on. Opinnäytetyössä haluttiin myös tutkia Keravan keskustan ruokaravintoloiden kilpailutilannetta. Lisäksi haettiin vastausta kysymykseen, onko näillä ruokaravintolamarkkinoilla tilaa uudelle yksityiselle lounasravintolalle.</p> <p>Tutkimuksessa kartoitettiin kaikki Keravalla sijaitsevat ravintolat ja jaettiin ne seuraaviin ryhmiin: baarit, pizzeriat, kebab-ravintolat, pikaruokalat, grillit, kahvilat, kahvila-ravintolat, lounasravintolat ja ravintolat. Kilpailija-analyysi tehtiin niistä ravintoloista ja kahviloista, jotka sijaitsivat 04200-postitoimialueella, eli noin kilometrin säteellä toisistaan Keravan keskustassa. Kaikissa keskustan ravintoloissa ja kahviloissa vierailtiin ja vierailujen aikana vastattiin etukäteen laadittuun kyselylomakkeeseen. Lomakkeessa selvitettiin muun muassa ravintoloiden asiakaskuntaa, tuotevalikoimaa, tavoitteita, oletuksia ja arvomaailmaa. Perustettavan ravintolan tärkeimmistä kilpailijoista tehtiin myös SWOT-analyysi. Tutkimus suoritettiin Keravalla kahtena päivänä syksyllä 2006 ja yhtenä päivänä keväällä 2007.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että Keravalla on yhteensä 58 ravintolaksi luokiteltavaa paikkaa, joista yli 62% sijaitsee keskustan alueella. Kilpailija-analyysiin kelpuutettiin keskustassa sijaitsevat ravintolat ja kahvilat. Toimipaikkoja löytyi yhteensä 17, ja niistä seitsemän oli kahviloita. Keskustan 10:stä ravintolasta peräti kuusi oli teemaraivintoloita, ja seitsemästä kahvilasta vain kaksi oli perinteisiksi kahviloiksi luokiteltavia. Lisäksi keskustan ravintolat ja kahvilat olivat erilaistaneet toimintaansa muun muassa pitopalvelulla, kabinettien ja astioiden vuokrauksella sekä yksityistilaisuuksilla. Nämä erilaistamisen toimet kertoivat ravintoloiden välisestä kovasta kilpailusta.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen osuus käsitteli kilpailija-analyysiä ja erilaisia kilpailija-analyysimalleja. Analyysimalleissa keskityttiin eniten Porterin malliin. Teoriaosuudessa käsiteltiin myös asiakasmarkkinointia ja erityisesti markkinoinnin osa-alueita segmentointia ja asemointia. Opinnäytetyön pohdintaosuudessa mietittiin, minkälaisella ravintolalla tai kahvilalla olisi mahdollisuuksia menestyä Keravan ruokaravintolamarkkinoilla.</p>			
Säilytyspaikka Helsingin ammattikorkeakoulu Stadia, kirjasto, Agricolankadun toimipiste			
Avainsanat kilpailija-analyysi, kilpailu, ravintolat, asiakkaat			



BACHELOR'S THESIS ABSTRACT

Author
Sini Pitkäniemi

Tutors
Irma Tikkanen, Dr. Sc. (Econ.)
Elina Hovila, M.A.

Competitor Analysis of the Food Restaurants in Kerava

Spring 2007

Pages: 42

Appendices: 4

The target of thesis was to create a competitor analysis of food restaurants in Kerava. The thesis was made for a family owned company HS-Restaurants limited partnership. The company has had plans to start a restaurant for example in Kerava. Before starting a business they wanted to find out what kinds of restaurants there are in these markets. The thesis was made to see the competition situation in the field of restaurants. Another target was to find out if there is demand for a new lunch restaurant.

In the research, all the restaurants were counted and divided into the following groups: bars, pizzerias, kebab-restaurants, fast food restaurants, grillrooms, cafes, cafe restaurants, lunch restaurants and restaurants. The competitor analysis was made of those restaurants and cafes, which were located at the area, which has 04200 as a postal code. This area's restaurants and cafes were visited and during the stays a questionnaire, which had been made in advance, was answered. The questionnaire dealt with the customers, choice of products, targets and values. A SWOT-analysis (analysis of strenghts, weaknesses, opportunities, threats) was made of the planned restaurant's most important competitors. The research was made in Kerava during two days in Autumn 2006 and one day in Spring 2007.

From the results appeared that there are 58 restaurants in Kerava, over 62% of which are situated in the centre. All of the centre's restaurants and cafes were valid for the competitor analysis. There are 17 premises in the centre and seven of which are cafes. Even six out of ten of centre's restaurants have diversity in their operations and only two out of seven cafes are operating in a traditional way. These restaurants and cafes have diversity in their other functions, some have catering services, cabinets' and vessels' renting, and also private occasions. This diversity of functions reflected competition's tight situation.

The theoretical part of the thesis was related to the competitor analysis and different kinds of models in that analysis – the main focus was on Porter's model. Customer marketing and other fields of marketing were handled. The theoretical part discussed what kinds of restaurants or cafes could be successful in Kerava's markets.

Place of Storage

Helsinki Polytechnic Stadia Library, Agricolankatu, Helsinki, Finland

Keywords

competitor analysis, competition, restaurants, customers

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
2	KILPAILIJA-ANALYYSI.....	2
	2.1 Kilpailija-analyysintavoitteet.....	2
	2.2 Kilpailijatiedon lähteet.....	3
	2.3 Kilpailijaseurantajärjestelmä.....	4
	2.4 Ympäristöanalyysi.....	4
3	KILPAILIJA-ANALYYSIMALLIT.....	5
	3.1 Porterin kilpailija-analyysimalli.....	5
	3.1.1 Tulevat päämäärät.....	7
	3.1.2 Oletukset.....	7
	3.1.3 Tämänhetkinen strategia.....	8
	3.1.4 Valmiudet.....	9
	3.1.5 Reaktioprofiili.....	9
	3.2 Aakerin malli.....	10
	3.3 Ropen kilpailijakartta.....	12
	3.4 Cvitkovicin profilointimalli.....	12
4	ASIAKASMARKKINAT: SEGMENTOINTI JA ASEMOINTI.....	14
	4.1 Segmentointi.....	14
	4.2 Asemointi.....	15
	4.3 Asemointistrategia.....	16
5	YRITYSESITTELY JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN.....	17
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	19
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA.....	36
	LÄHTEET.....	43

LIITTEET

LIITE 1. Tutkimuslomake

LIITE 2. Keravan ravintoloiden luokittelu

LIITE 3. Tutkimuksen ravintolat

LIITE 4. Tutkimuksen tulokset

1 JOHDANTO

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Keravan keskustan ruokaravintoloiden kilpailija-analyysi, ja sen toimeksiantaja on HS-Ravintolat KY. HS-Ravintolat KY:llä on ollut alustavia suunnitelmia perustaa uusi ravintola Etelä-Suomeen. Ajatuksissa on ollut lounasravintolan tyylinen ruokapaikka, ja sen mahdollinen sijaintipaikka voisi olla esimerkiksi Keravalla. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on selvittää, minkälaisia ravintoloita Keravan ruokaravintolamarkkinoilla on.

Tutkimuksessa kartoitetaan kaikki Keravalla sijaitsevat ravintolat ja luokitellaan ne kyselylomakkeen avulla eri ryhmiin. Aikomuksenani on vieraila kaikissa ruokaravintoloissa ja näiden käyntien sekä mahdollisesti muualta löytyneiden tietojen perusteella tehdä niistä kilpailija-analyysi. Hahmotettuani tulevan ravintolan vartenotettavimmat kilpailijat, laadin niistä myös SWOT-analyysin. Tutkimustuloksista ja kilpailija-analyysistä saa vastauksen alaongelmaan, millainen Keravan keskustan ruokaravintoloiden kilpailutilanne on. Opinnäytetyössä tutkitaan myös, onko Keravan ruokaravintolamarkkinoilla tilaa uudelle yksityiselle lounasravintolalle.

Keravan keskustan ruokaravintoloista ei ole aikaisemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta. Sen sijaan kilpailija-analyysiä on käytetty apuna muutamissa opinnäytetöissä ja monissa Helsingin kauppakorkeakoulun pro gradu –tutkielmissa.

Opinnäytetyön teoreettinen osuus koostuu kilpailija-analyysiin liittyvästä teorian materiaalista ja lisäksi erilaisista kilpailija-analyysimalleista. Asiakasmarkkinoita ja markkinoinnin osa-alueita, segmentointia ja asemointia, käsitellään myös. Opinnäytetyössä pohditaan, minkälainen ravintola menestyisi Keravan ruokaravintolamarkkinoilla.

2 KILPAILIJA-ANALYYSI

Talouden kasvun ja markkinoiden avautumisen myötä yrityksillä on entistä enemmän haastetta kansainvälisessä kilpailussa. Vaikka jaettavaa kaikkien kesken on enemmän, myös kilpailijoita löytyy enemmän. Yrityksen kasvaminen vaatii markkinaosuuden lisäämistä, eli toisin sanoen kasvu tapahtuu muiden kilpailijoiden kustannuksella (Sahiluoma 1993, 62). Tämä vuoksi on erittäin tärkeää tuntea markkinoiden lisäksi myös omat kilpailijansa.

Kilpailustrategian avulla luodaan uusia kilpailusuhdanteita ja voimavaroja. Kilpailustrategia on hyvä sellaisilla toimialoilla, joille nopeat ympäristömuutokset ovat tyypillisiä. Tässä strategiassa yrityksen vahvoja puolia korostetaan niin, että se erottautuu kilpailijoistaan. Arto Lahden (1983, 184) mukaan: ”Kilpailustrategia on järjestelmä, jonka kautta luodaan mahdollisuudet menestyä kilpailussa tietyllä toimialalla tulevaisuudessa.” Tämän vuoksi tarkan kilpailija-analyysin tekeminen on hyvin olennaista. Analyysillä voi selvittää kilpailijoiden mahdollisia tulevia toimenpiteitä ja reaktioita markkinatilanteen muuttuessa.

Latvalan (1999, 23) mukaan syvällisen kilpailija-analyysin laatiminen on hankalaa, sillä siihen tarvitaan paljon tietoa, jota ei välttämättä löydy mistään. Yritykset eivät yleensä kerää kilpailijoistaan systemaattista tietoa. Sen sijaan ne saattavat luottaa intuition ja omiin, mahdollisesti puolueellisiin, johtopäätöksiinsä. Routamon (1988, 12) mukaan monissa yrityksissä saatetaan pitää omaa asemaa hyvin selvänä ja kaikkea, mihin voi vaikuttaa, niin hallinnassa olevana, että syvällistä analyysiä kilpailijoista ei vain pidetä tarpeellisena. Näissä yrityksissä ajatellaan, että johtoporras tietää kaikesta kaiken, ja koska tähänkin saakka on pärjätty, niin varmasti pärjätään jatkossakin. Toinen vaarallinen oletamus liittyy siihen, että yritys luulee tuntevansa kilpailijansa, koska he kilpailevat päivittäin toistensa kanssa.

2.1 Kilpailija-analyysin tavoitteet

Kilpailija-analyysin merkittävin tehtävä on Riihisen (1999, 46) mukaan analysoida lähimpiä kilpailijoita ja näin auttaa yritystä strategisessa muutosprosessissa. Analyysin avulla laaditaan profiili kilpailijoiden mahdollisista tulevista toimenpiteistä ja reaktioista muiden yritysten toimiin. Profiilista tulisi myös ilmetä kilpailijoiden todennäköiset reaktiot alalla tapahtuviin muutoksiin ja muihin ympäristötekijöihin.

Kilpailija-analyysiä käytetään, kun yritys pyrkii ymmärtämään toimintaympäristöönsä (Mäki 1996, 7). Kilpailijoita tarkkailemalla voi selvittää näiden strategioiden heikkouksia sekä vahvuuksia ja hyödyntää tietoja omassa liiketoiminnassa. Kilpailija-analyysi on tärkeä tietolähde, jonka kautta alan tulevista olosuhteista saa tuntumaa. Sillä pyritään löytämään toimialan kriittiset menestystekijät. Kilpailija-analyysin tavoitteena ei ole ainoastaan tiedon kerääminen, vaan myös sen systemaattinen analysointi. Onnistuessaan kilpailija-analyysi tuottaa tekijälleen suuret määrät käyttökelpoista tietoa.

Wessmanin (2002, 20) mukaan kilpailijoiden mediakäytön ja mainonnan seuraaminen on kilpailija-analyysin tärkeä osa. Seuraamalla näitä systemaattisesti voi huomata mahdollisesti muuttuneita toimintatapoja. Wessman muistuttaa, että pelkästään omiin havaintoihin ei tule luottaa.

2.2 Kilpailijatiedon lähteet

Kilpailijatietoa voi hankkia yrityksen sisäisistä ja ulkoisista lähteistä. Sisäisiä lähteitä ovat muun muassa sisäänostajat, tuotekehityshenkilöstö, sisäiset konsultit, markkinatutkimukset, erilaiset raportit, tiedotteet ja lehdet (Nissinen 1997, 52). Yrityksen oma henkilökunta, esimerkiksi markkinointi- tai PR-osaston työntekijät, ovat hyviä tietolähteitä. Jos kilpailijatietoa saa työntekijältä, kannattaa kuitenkin muistaa kriittisyys tiedon laadun suhteen. Tietolähteellä saattaa olla kyseenalaisia motiiveja tiedon luovuttamiseen, tai tieto on voinut vääristyä matkan varrella.

Kilpailijatietoa voi hankkia myös ulkoisista lähteistä, joita ovat esimerkiksi vuosikertomukset, erilaiset katsaukset ja julkaisut, nimitys- ja työpaikkailmoitukset sekä tietokannat. Yritystä koskevan kirjallisuuden suhteen kannattaa myös olla varovainen - tiedot saattavat olla jo vanhentuneita, koska julkaisut ilmestyvät toimitustyön vuoksi eri tavoin viivästyneinä.

Nissisen (1997, 52) mukaan kilpailijatietoa voi saada myös erilaisista tutkimuksista ja tutkielmista, messuilta ja seminaareista, johtajien julkisista puheista, ammatti- ja keskusliitoista, viranomaisilta, tietenkään asiakkaita ja tavarantoimittajia unohtamatta. Tiedon hankkiminen voi kuitenkin olla yllättävän hankalaa. Uusista yrityksistä ei välttämättä ole ehditty vielä dokumentoida mitään, eikä tietoa aina haluta myöskään luovuttaa. Esimerkiksi pienistä perheyryksistä on hankala saada kelvollista tietoa.

2.3 Kilpailijaseurantajärjestelmä

Ennen kilpailijoiden seurantaan pitää määritellä, keitä yrityksen kilpailijat ovat (Wessman 2002, 21). Kuuluvatko kilpailijat samaan tuoteryhmään vai halutaanko seurattavasta ryhmästä laajempi? Koska kilpailijatietoa saa monesta eri paikasta, sen yhdistäminen ja kokoaminen on haastavaa, ja siihen tarvitaan paljon enemmän panostusta kuin pelkkää kovaa työtä. Porter (1987, 100) väittää, että tehokkuuden vuoksi tarvitaan organisoitua järjestelmää. Järjestelmän osat perustuvat alan ominaisuuksiin, henkilöstön kyvykkyyteen sekä johdon intresseihin. Seurantajärjestelmässä kenttätiedot ja julkaistut tiedot kerätään, yhdistellään, luetteloidaan ja analysoidaan. On tärkeää kerätä yksittäisetkin tiedot, koska muuten niillä on tapana hävitä.

Kilpailijoiden analysointi on kuitenkin niin tärkeää, että tietoa ei saa kohdella sattumanvaraisesti. Lisäksi tietoja tulee kerätä jatkuvasti, eikä vain säännöllisin väliajoin (Nissinen 1997, 47). Yrityksillä on erilaisia tapoja kilpailijaseurantajärjestelmän ylläpitoon. Suuremmissa yrityksissä kilpailijatiedon ylläpitoon, luettelointiin, yhdistelyyn ja näiden väliseen kommunikointiin tarvitaan työryhmää. Pienemmissä yrityksissä kilpailijatiedon keräämisestä saattaa olla vastuussa vain yksi työntekijä. Tosin pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole tarpeeksi henkilökuntaa tai resursseja vaativia menetelmiä varten.

Kilpailijaseurantajärjestelmän avulla yrityksen päätöksentekijät ymmärtävät ja pystyvät ennustamaan paremmin kilpailijoiden tulevia liikkeitä. He osaavat myös esittää oikeita strategisia kysymyksiä ja ryhtyä tehokkaisiin toimiin kilpailuaseman parantamiseksi. Toimiva kilpailijaseurantajärjestelmä edellyttää yrityksen johdolta sitoutuneisuutta, tukea ja työntekijöiden motivointia. Lisäksi jo järjestelmän suunnitteluvaiheessa on tärkeää määritellä, minkälaista tietoa tarvitaan, ja myöhemmin kehittää järjestelmää toimivammaksi. Ennakkoluuloista huolimatta kilpailijaseuranta ei ole yhtään sen epäeettisempää kuin esimerkiksi markkinatutkimukseen (Nissinen 1997, 53).

2.4 Ympäristöanalyysi

Kilpailukyvyn ylläpitämiseen kuuluu kyky reagoida ympäristössä tapahtuviin muutoksiin (Anttila & Iltanen 2004, 66). Muutoksien taustalla olevat tekijät on selvitettävä, ja niitä kannattaa seurata mahdollisuuksien mukaan esimerkiksi tiedonhankintajärjestelmien avulla. Ennakoiden tulevaa yritys kehittää kilpailukykyään ja joustavuuttaan.

Latvalan (1999, 21) mielestä ympäristöanalyysissä voi lähteä liikkeelle arvioimalla ympäristön luonnetta. Onko yritys staattisessa tilassa vai näkykö muutoksia lähitulevaisuudessa? Ympäristön vaikutukset yrityksen toimintaan ja kehitykseen tulee selvittää. Kilpailuvoimia puolestaan voi selvittää esimerkiksi rakenneanalyysin avulla. Lisäksi kartoitetaan ne yritykset, jotka kilpailevat samoista asiakkaista kuin kyseessä oleva yritys. Strategista asemaa voi analysoida esimerkiksi kilpailija-analyysillä.

Ympäristöanalyysin kohteena voi olla esimerkiksi asiakkaat, kilpailijat tai taloudellinen tilanne, mutta myös yrityksen sisäinen toimintaympäristö, kuten organisaatorakenne ja yrityskulttuuri. Anttilan ja Iltasen (2004, 67) mielestä ulkoista ympäristöanalyysiä suoritettaessa ympäristön voi jakaa eri tasoihin. Jako voi olla vaikka kahteen osaan, ylemmän eli makrotason toimintaympäristöön ja alemman tason tehtäväympäristöön. Analysoimalla ympäristöä saadaan kuva käytettävissä olevista mahdollisuuksista ja myös yritystä koskevista uhista.

3 KILPAILIJA-ANALYYSIMALLIT

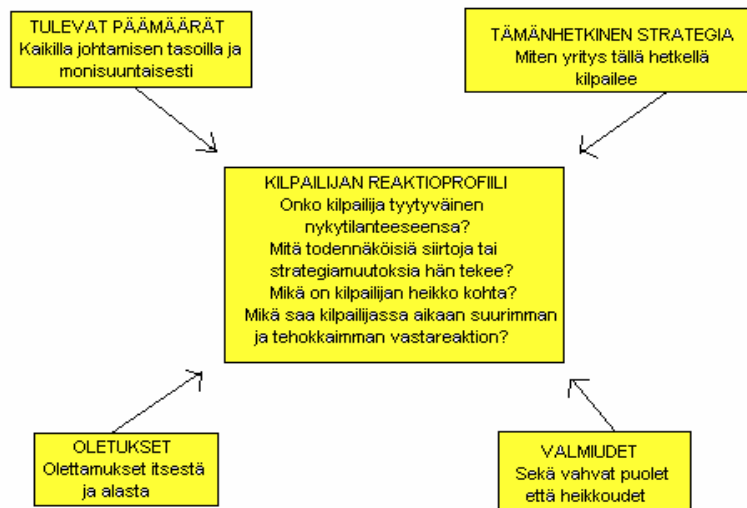
Kilpailijoiden toiminnan analysointi on tärkeää, ja analyytikot ovatkin kehitelleet siihen soveltuvia erilaisia teoreettisia malleja. Seuraavassa luvussa esitellään neljä keskeisintä kilpailija-analyysimallia, ja painopiste on Porterin mallissa. Kyseinen malli on toiminut pohjana muille kilpailija-analyysimalleille ja se esittää selkeästi, mitä kilpailija-analyysi on ja miten sitä tulisi toteuttaa. Se ohjaa kilpailijatiedon keräämisessä sekä samalla auttaa kyseisen tiedon analysoinnissa.

3.1 Porterin kilpailija-analyysimalli

Porterin kilpailija-analyysimalli koostuu neljästä kohdasta, jotka ovat tulevat päämäärät, oletukset, tämänhetkinen strategia ja valmiudet (Porter 1987, 75). Ymmärtämällä näitä neljää osa-aluetta kilpailijoille voidaan laatia reaktioprofiili. Ennen osa-alueiden käsittelyä pitää määritellä, keitä yrityksen kilpailijat ovat. Kaikki merkittävät kilpailijat lasketaan tietenkin mukaan ja heidät tulee analysoida, mutta Porterin (1987, 74) mielestä on yhtä tärkeää analysoida myös mahdollisia kilpailijoita, jotka saattavat myöhemmin ilmaantua alalle. Porter väittää, (1987, 75) että uusia kilpailijoita saattaa ilmaantua esimerkiksi seuraavista ryhmistä:

- yritykset, jotka eivät vielä toimi kyseisellä alalla, mutta voisivat tulla mukaan pienillä sijoituksilla
- yritykset, jotka haluavat mukaan alan kilpailuun
- yritykset, joilla alalle tulo sopii omaan toimenkuvaan
- asiakkaat tai toimittajat, jotka pystyvät integroimaan toimintaansa suuntaan tai toiseen

Näiden ryhmien lisäksi pitää analysoida myös taantuvia kilpailijoita (Sahiluoma 1993, 64). Yritysten kannattaa ennakoida alalla tapahtuvia muutoksia ja seurata tiiviisti myös yritysostoja, sillä niiden kautta voi syntyä myös merkittäviä kilpailijoita.



Kuvio 1. Porterin kilpailija-analyysimalli

Lähde: Porter 1987

Yläpuolella olevasta kuviosta nähdään Porterin kilpailija-analyysin osa-alueet. Osa-alueiden avulla kilpailijalle voi muodostaa reaktioprofiilin.

3.1.1 Tulevat päämäärät

Kilpailijan päämäärien tarkastelu on Porterin kilpailija-analyysin ensimmäinen osa-alue. Tarkastelemalla yrityksen päämääriä selvitetään, onko se tyytyväinen asemaansa ja

tuloksiinsa, ja miten todennäköisesti strategian muutoksia on näköpiirissä. Strategian muutoksia analysoimalla voidaan selvittää esimerkiksi, aikooko emoyritys tukea jonkin yksikkönsä aloitetta, vai tukeeko se jonkin yksikkönsä vastatoimea kilpailijaa kohtaan (Porter 1987, 76).

Riihinen (1999, 50) väittää, että yrityksen tavoitteita voidaan analysoida kolmella eri tasolla. Niiden avulla pyritään selvittämään, onko kilpailijalla aikomusta kehittyä toimialan sisällä tai kansainvälisellä tasolla. Tavoitteita selvittämällä pystyy hahmottamaan toiminnan intensiteettiä. Lisäksi seuraamalla toimintaa yrityksen kohdatessa vastoinkäymisiä voidaan havaita mahdollisia toiminnan muutoksia. Eri tavoitteita, joita kannattaa analysoida, ovat esimerkiksi konserni-, liiketoimintatason ja funktionaaliset tavoitteet. Lisäksi tietoa tarvitaan myös yrityksen menestyksestä, esimerkiksi markkinajohtajuudesta, teknologisesta asemasta ja sosiaalisesta menestyksestä.

Kilpailijan tavoitteiden selvittäminen on tärkeää myös siinä mielessä, että sillä voidaan välttää mahdollisesti aggressiivisiakin toimia, jotka kilpailija käynnistäisi huomattuaan tavoitteitansa uhattavan. Porterin (1987, 84) mukaan usein on mahdollista saavuttaa asema samoilla markkinoilla jonkin yrityksen ”lypsylehmänä” toimivaa kilpailijaa vastaan. On kuitenkin hyvin vaikeaa yrittää samaa sellaisen yksikön kanssa, jota emoyhtiö parhaillaan rakentaa ja kasvattaa.

3.1.2 Oletukset

Riihisen mukaan (1999, 51) kilpailijan omakuvalla tarkoitetaan sen käsitystä itsestään suhteessa toimialaan ja muihin alan yrityksiin. Yritys voi pitää itseään esimerkiksi oman alansa markkinajohtajana. Nämä käsitykset ohjaavat yritysten käyttäytymistä ja reaktioita eri asioihin. Yleensä käsitykset omasta toiminnasta ovat joko hyvin tarkkoja tai hyvin epäselviä. Yritykset voivat siis muodostaa oletuksia joko itsestään tai alasta ja siinä mukana olevista kilpailijoista ja toimivat niiden mukaan (Porter 1987, 84). Kilpailijoiden oletuksiin vaikuttavat kyseisten yritysten johtajien taustat ja yrityksen kehityskulku. Kaikkeen toimintaan ja oletuksiin vaikuttaa myös se, mitä yritys on kokenut menneisyydessä ja mitä se uskoo omasta tulevaisuudestaan (Routamo 1988, 34).

Yritys on saattanut tehdä virheellisiä johtopäätöksiä omasta ja myös muiden kilpailijoiden toiminnasta sekä alan yleisestä kysynnästä. Tästä voikin seurata, että muiden yritysten toimiin reagoidaan liian myöhään. Näitä virheellisiä päätelmiä kutsutaan Porterin (1987,

85) mukaan sokeiksi pilkuiksi. Sokeat pilkut ovat siis alueita, joilla kilpailija joko näkee tai ei näe tapahtumien merkitystä, tekee virheellisiä havaintoja tai havaitsee liian hitaasti. Karsimalla näitä alueita voidaan välttyä monelta virheeltä. Yritys voi myös saavuttaa merkittävää etua havaitsemalla kilpailijan virhearvioinnit ja hyödyntämällä kyseisen tiedon.

Kilpailijoiden olettamuksia voidaan selvittää hankkimalla tietoa niiden yrityskulttuurista, arvoista ja aiemmista toimintatavoista (Mäki 1996, 11).

3.1.3 Tämänhetkinen strategia

Kolmas Porterin kilpailija-analyysin osa on kilpailijan nykyinen strategia. Strategian tavoitteena on luoda yritykselle sellainen asema, että se pystyy toimimaan menestyksellisesti (Mäki 1996, 12). Yrityksellä on aina olemassa jonkinlainen strategia, ja se voi olla suoraan ilmaistu eli eksplisiittinen tai julkilausumaton eli implisiittinen (Nissinen 1997, 44). Strategioiden selvittäminen on hankalaa, koska ei ole olemassa mittareita mittaamaan niitä tarkasti. Esimerkiksi rahoitus, tuotanto, tuotevalikoima, kohdemarkkinat ja hankinnat ovat toimintoja, joista voi hahmottaa yrityksen strategiaa. Kuitenkin yksi parhaimpia tapoja selvittää kilpailijoiden strategioita on rekrytoida niiden avainhenkilöitä.

Strategiat voivat muodostua esimerkiksi yrityksen kilpailutavasta, päämääristä ja toimintatavoista. Niitä voidaan pitää kunkin toimintayksikön toimintapolitiikkana ja tapana, johon toiminnot suhteutetaan. Riihisen (1999, 51) mukaan selvittämällä miten kilpailija tuo uusia tuotteita markkinoille tai siirtyy itse uusille markkinoille, voi ennustaa sen tulevaa kasvua. Jos yritys esimerkiksi suunnittelee hintakilpailua, sen pitää tuntea kilpailijoidensa strategiat. Muuten oma strategia voi kääntyä omaa yritystä vastaan, ja hintakilpailu saattaa olla hyödytöntä. Strategian määrittelyn jälkeen pitäisi tarkastella kilpailijan markkinointimixiä.

3.1.4 Valmiudet

Valmiuksilla tarkoitetaan voimavaroja, joilla kilpailija toimii markkinoilla. Ne rajaavat mahdollisuuksia toteuttaa strategiaa, saavuttaa tavoitteita ja reagoida kilpailijoiden strategiaan liikkeisiin (Mäki 1996, 13). Selvittämällä kilpailijan valmiuksia pystytään ennakoimaan sen tulevaa strategiaa.

Jotta voitaisiin analysoida kilpailijan valmiuksia, tulee ensin selvittää sen vahvuudet ja heikkoudet. Nämä vahvat ja heikot puolet määräävät sen kyvyn ja tavan, millä yritys reagoi tai aloittaa strategisia toimia (Porter 1987, 90). Ne pohjautuvat voimavaroihin ja taitoihin tai vastakkaisesti niiden puutteisiin. Vahvoja ja heikkoja puolia voi etsiä muun muassa tuotteista, jakelukanavista, markkinoinnista ja myynnistä, muista toiminnoista, kustannuksista, rahoituksesta, organisaatiosta, johtamisesta ja reagoinnin nopeudesta. Yritysten vahvuuksia ja heikkouksia tutkitaan usein Leonard Fuldin SWOT-analyysin avulla (strengths, weaknesses, opportunities, threats).

Riihisen (1999, 52) mukaan heikkouksia ja vahvuuksia on olemassa kahdenlaisia. Menneisyudessa syntyneitä heikkouksia tai vahvuuksia kutsutaan rakenteellisiksi. Niitä voi olla esimerkiksi sijainti, joka liittyy myös työvoimaan, saatavuuden kustannuksiin ja raaka-aineisiin. Tietoiset valinnat ja toimenpiteet ovat toinen heikkouksien ja vahvuuksien alue. Brändin tai imagon luominen on jatkuva prosessi, ja näitä hyödynnetään varmasti tulevaisuudessakin. Kilpailijan valmiuksia voidaan arvioida myös kyvystä kasvaa ja omaksua muutos.

3.1.5 Reaktioprofiili

Yhdistämällä edellä käsitellyt osa-alueet voi kilpailijalle muodostaa reaktioprofiilin. Reaktioprofiili tarkoittaa profiilia kilpailijan todennäköisestä reagoinnista alalla tapahtuviin asioihin. Porter on jakanut reaktioprofiilinsa hyökkäystoimenpiteisiin, puolustusvalmiuteen ja taistelulentä valitsemiseen (1987, 94). Laadittaessa kilpailijalle reaktioprofiilia ensimmäisenä mietitään niitä toimenpiteitä, joissa kilpailija on aloitteentekijä, eli hyökkäystoimenpiteitä. Tällöin tulee selvittää, miten tyytyväinen kyseinen yritys on asemaansa, mitkä ovat sen seuraavat todennäköiset strategiset liikkeet, miten voimakkaita ne tulevat olemaan ja ennen kaikkea mitä niillä voitetaan.

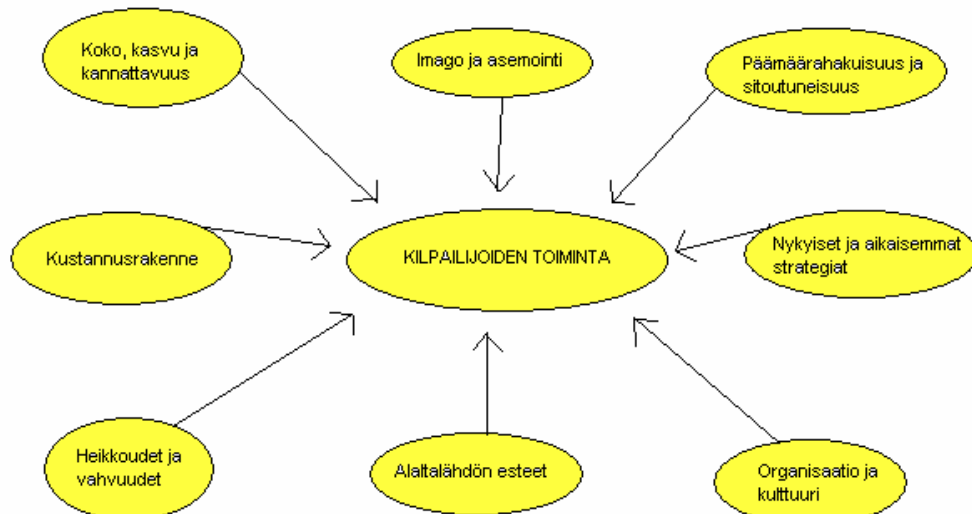
Seuraavaksi tarkastellaan muutoksia, joita yritys tulee mahdollisesti tekemään, sekä myös alalla ja ympäristössä oletettavissa olevia muutoksia. Samalla mietitään myös yrityksen haavoittuvuutta, provokaatiota ja toimenpiteiden tehokkuutta. Minkälaiset strategiset toimet tai tapahtumat haavoittaisivat eniten kilpailijaa? Minkälaiset toimet provosoisivat eniten kilpailijoiden kostonhenkeä? Mihin toimenpiteisiin tai tapahtumiin kilpailija ei pysty reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti, kun huomioon otetaan päämäärät, strategiat, mahdollisuudet ja oletukset (Porter 1987, 96)? Selvittämällä edellä mainitut asiat saadaan hyvä kuva yrityksen puolustautumiskyvystä.

Lopulta yritykselle valitaan Porterin (1987, 96) reaktioprofiilin mukaisesti taistelukenttä. Tämä voi olla esimerkiksi joku sellainen markkinoiden segmentti, josta kilpailijat eivät erityisemmin pidä, esimerkiksi kustannuksiin perustuva kilpailu. Olisi olennaista löytää strategia, johon kilpailijoiden on vaikea reagoida omien toimintatapojensa ja olosuhteiden vuoksi. Suurempana tavoitteena voitaisiinkin pitää sekavien motiivien ja ristiriitaisten tavoitteiden luomista kilpailijoiden keskuuteen.

3.2 Aakerin malli

Porterin kilpailija-analyysimallin lisäksi on olemassa kolme muuta tunnettua kilpailijoiden analysoinnissa käytettyä mallia. Porterin mallin voi sanoa olevan muiden kilpailija-analyysimallien perusta (Riihinen 1999, 58). Aakerin malli täydentää Porterin mallia, kun taas Ropen kilpailijakartta lähtee eri lähtökohdista liikkeelle. Cvitkovicin profilointimalli on puolestaan esitetty graafisesti.

Porterin ja Aakerin kilpailija-analyysimalleista löytyy neljä samaa osa-aluetta (ks. kuvio 1), mutta Aakerin malliin on lisätty myös neljä muuta aluetta.



Kuvio 2. Kilpailijan seurattavat toiminnot

Lähde: Riihinen 1999

Aakerin analyysimallin yksi osa on ”koko, kasvu ja kannattavuus”. Kilpailijan strategian elinvoimaisuudesta voi päätellä paljon seuraamalla myyntiä, yrityksen kasvua ja markkinaosuutta (Riihinen 1999, 54). Jos yrityksen markkina-asema vahvistuu koko ajan, sen voidaan olettaa tekevän investointeja lähitulevaisuudessa. Yrityksen imago ja asemointi ovat onnistuneet, jos se on luonut muista kilpailijoista eroavan positiivisen kuvan asiakkaan mieleen, ja asiakas kokee saavansa tuotteesta arvoa.

Päämäärähakuisuutta ja sitoutuneisuutta voidaan arvioida tutkimalla yrityksen tavoitteita. Sitä kautta voidaan puolestaan selvittää tyytyväisyyttä nykyiseen kilpailuasemaan ja esimerkiksi jakelukanaviin. Tutkimalla yrityksen mahdollisia aiempia ja myös nykyisiä strategioita, voidaan kilpailijaa ymmärtää paremmin. Riihisen (1999, 54) mukaan myös tapa tuoda uusi tuote markkinoille kertoo paljon yrityksestä.

Organisaatiota ja kulttuuria voidaan tutkia yrityksen johdon kautta. Selvittämällä johtajien taustoja, kokemusta ja ammattitaitoa voidaan arvioida tulevia toimenpiteitä. Alalta lähdön esteitä voidaan kartoittaa selvittämällä yrityksen resursseja ja sopimuksia henkilökunnan kanssa. Markkina-alueen poliittiset esteet vaikuttavat luonnollisesti strategian vaihtamiseen. Heikkouksia ja vahvuuksia voidaan selvittää monesta eri näkökulmasta. Yrityksen yleisestä kustannusrakenteesta kertovat henkilökunnan ja tuotantoyksiköiden määrä sekä raaka-ainekustannukset. Riihinen (1999, 55) toteaa, että hinnoittelustrategian ennustamiseen tarvitaan tietoa tuotanto- ja kiinteistä kustannuksista.

3.3 Ropen kilpailijakartta

Ropen ja Hautamäen kilpailijakartta poikkeaa Porterin ja Aakerin kilpailija-analyysimalleista. Kilpailijoiden sijoittumista toisiinsa nähden tarkastellaan muuttujien, yritysten kasvuvauhdin ja markkinaosuuden avulla (ks. kuvio 2). Kuvio on apuna kilpailija-analyysin alkuvaiheessa, kun erotellaan nykyisiä ja potentiaalisia kilpailijoita toisistaan.



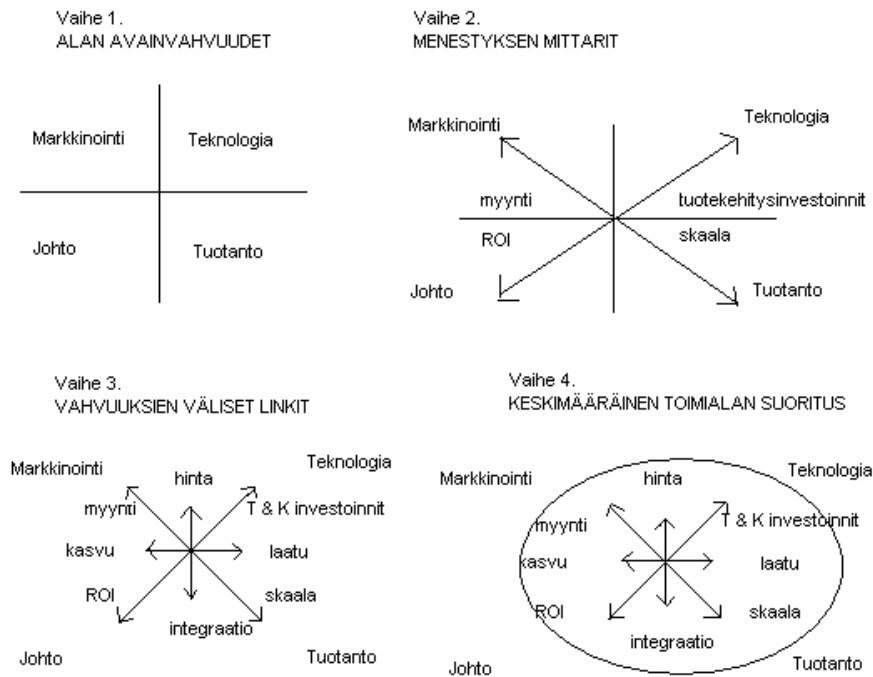
Kuvio 3. Ropen kilpailijakartta

Lähde: Riihinen 1999

Kuviossa olevan kilpailijakartan avulla voidaan analysoida mitkä kilpailijat ovat toisiinsa nähden ylivoimaisia volyymikehityksen suhteen. Kuvio selkiyttää kilpailukenttää erottelemalla yrityksen avainkilpailijat merkityksettömmistä kilpailijoista.

3.4 Cvitkovicin profilointimalli

Cvitkovicin profilointimalli esitetään graafisesti, ja sillä kuvataan kilpailijoiden vahvuuksia ja heikkouksia kriittisten kilpailuun vaikuttavien kykyjen ja taitojen suhteen. Kuviosta saadaan selkeä kuva kilpailijan mahdollisista lähitulevaisuuden siirroista. Yritykset saavat siitä apua myös omien vahvuuksiensa ja heikkouksiensa tunnistamiseen. Profilointimallia voidaan käyttää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen aineiston analysoinnissa (Riihinen 1999, 57). Sen avulla voidaan havaita minkälaisia kykyjä ja taitoja kilpailijalla on avainvahvuuksien suhteen.



Kuvio 4. Kilpailijoiden profiloimisen vaiheet

Lähde: Riihinen 1999

Profiilin suunnittelu alkaa vaiheessa yksi tunnistamalla neljä kilpailuun vaikuttavaa avainvahvuutta: markkinointi, teknologia, johto ja tuotanto (ks. kuvio3). Vaiheessa kaksi jokaiselle osa-alueelle määritetään menestyksen mittari. Kolmannessa vaiheessa identifioidaan vahvuuksien väliset linkit. Viimeisessä vaiheessa päätetään jokaiselle osa-alueelle toimialan keskimääräinen suoritustaso. Muodostamalla kaikista kilpailijoista profiilin voidaan verrata niiden suoritusta toimialan keskimääräiseen suoritukseen.

4 ASIAKASMARKKINAT: SEGMENTOINTI JA ASEMOINTI

Perustettaessa uutta yritystä on hyvin tärkeää määrittellä sille asiakasmarkkinat. Mille markkinoille ravintola halutaan suunnata ja millaisia kuluttajia sen asiakkaiksi halutaan? Ravitsemisalalla on hyvin tyypillistä, että kilpailutilanne muuttuu koko ajan. Uusia ravintoloita perustetaan jatkuvasti ja samalla vanhoja ravintoloita suljetaan. Jotta yrityksen saisi menestymään, toimintaympäristöä on seurattava aktiivisesti ja muutoksiin on

reagoitava nopeasti. Yrityksen on pysyttävä ajan hermolla, koska kuluttajien osto- ja kulutustottumukset muuttuvat muiden yhteiskunnallisten ilmiöiden kanssa.

4.1. Segmentointi

Koska ravitsemisalan markkinat ovat suuret ja kuluttajat hyvin erilaisia, on hyvä lähteä liikkeelle markkinoiden segmentoinnista. Anttilan ja Iltasen (2004, 96) mukaan segmentointi on potentiaalisten yksilöiden tai organisaatioiden jakamista sellaisiin ryhmiin, joilla on yhteisiä samanlaisia tarpeita, ja jotka reagoivat markkinoijan toimenpiteisiin samalla lailla. Segmentoinnilla on kauaskantoisia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Markkinoiden eri segmenttien löytäminen ja niiden ymmärtäminen liittyy oleellisesti yritystoiminnan organisointiin.

Segmentointia suunniteltaessa yritys voi valita kolmen menettelytavan välillä:

1. differoimaton eli segmentoimaton markkinointi
2. differoitu eli selektiivinen markkinointi
3. keskitetty markkinointi

Segmentoimattomassa markkinoinnissa määritetään koko markkinat yrityksen kohdemarkkinoiksi (Anttila & Iltanen, 2004, 96) . Tällöin odotetaan, että kaikilla näiden markkinoiden asiakkailla on samanlaiset toiveet tuotteen tai palvelun suhteen. Kuitenkin vain harvoin sama tuote tai palvelu tyydyttää kaikkia asiakkaita.

Selektiivisessä markkinoinnissa asiakkaat on segmentoitu eri segmentteihin ja niille kaikille on suunniteltu omat tuote- tai markkinointiohjelmat. Ravintolassa esimerkiksi lounas- ja illallisasiakkaat otetaan huomioon eri tavoilla.

Keskitetyssä markkinoissa yritys valitsee yhden tai muutaman segmentin, joille keskitetään liiketoimintaa. Tällöin vältetään kalliilta suunnitteluinvestoinneilta, mutta joudutaan panostamaan viestintään ja jakeluun. Tällaisella strategialla voidaan kilpailla isompien yritysten kanssa, jotka eivät välttämättä ole ottaneet huomioon pienempiä segmenttejä. Markkinoita voidaan segmentoida monella eri tavalla, esimerkiksi ostotavan tai alueellisten, demografisten ja sosioekonomisten tekijöiden perusteella.

4.2. Asemointi

Segmentoinnin avulla määritetään markkinoita, ja asemointi puolestaan tapahtuu kohdemarkkinoilla (Anttila & Iltanen, 2004, 113). Asemoinnin avulla tuote tai palvelu asemoidaan joko kuluttajien mieleen tai tietyille markkinoille. Asemointi on jatkuva prosessi. Sitä toteutetaan markkinointiviestinnän keinoin tai muuttamalla tuotteen tai palvelun piirteitä. Asemoitaessa tuotetta tai palvelua on tärkeä tietää, mitä ominaisuuksia kuluttajat arvostavat. Onko kuluttajalle tuotteen hinta tärkein ominaisuus, vai kenties palvelu, laatu tai luotettavuus? On myös olennaista selvittää, mikä kyseisistä ominaisuuksista tuo kuluttajalle eniten arvoa.

Erilaisia palveluja asemoitaessa eritellään yrityksen tarjontaa ja samalla myös kilpailukykyä. Lämsä ja Uusitalo (2002, 96) toteavat, että asemoinnin perusajatukset voi tiivistää neljään kohtaan:

- 1) Organisaation tulee luoda itsestään kuva kohdeasiakkaiden mielissä.
- 2) Kuvan pitäisi olla yksiselitteinen ja johdonmukainen.
- 3) Kuvan avulla pitäisi myös erottautua kilpailijoista.
- 4) Organisaation tulee muistaa, että kaikkea ei voi tarjota kaikille, vaan sen on keskityttävä.

Tuotteen asema määritellään Anttilan ja Iltasen (2004, 115) vaiheittaisen suunnitelman mukaan seuraavasti:

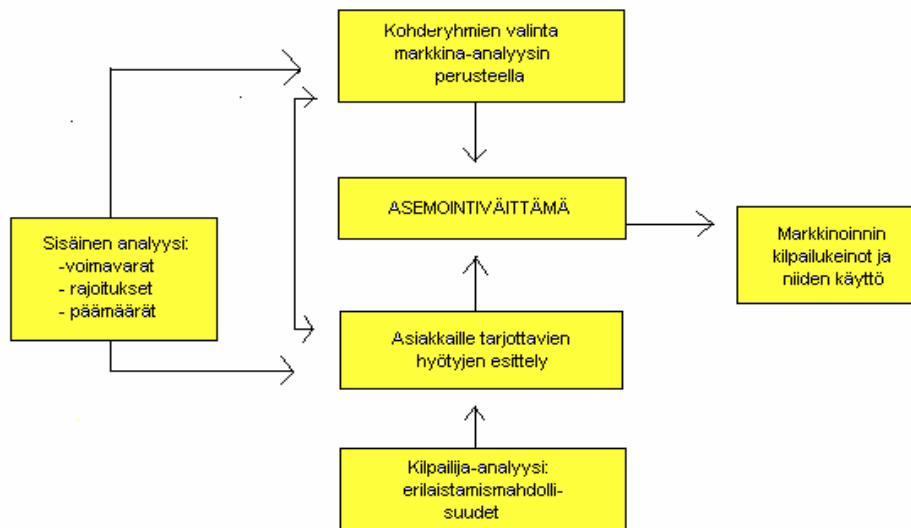
1. Määritellään kohdemarkkinoiden segmentit.
2. Päätetään, mihin segmenttiin tai segmentteihin keskitytään.
3. Ymmärretään, mitä kohdeasiakkaat odottavat ja mitä he pitävät tärkeimpänä ostopäätöstä tehdessään.
4. Kehitetään tuotteet kattamaan näitä tarpeita ja odotuksia.
5. Arvioidaan muiden kilpailevien tuotteiden asema ja mielikuva asiakkaiden näkökulmasta.
6. Päätetään imago, jolla tuote erotetaan muista kilpailevista tuotteista. Valitun aseman tulee olla uskottava.
7. Kerrotaan ostajalle tuotteesta.

Asemoinnissa tarvitaan konkreettisia toimia. Yrityksen on osoitettava markkina-asemansa ja vältettävä tekemästä asemoinnin yleisimpiä virheitä, jotka liittyvät liian heikosti, liian vahvasti tai liian sekavasti asemoituun tuotteeseen.

4.3 Asemointistrategia

Jotta yritys voi määrittellä oman asemansa, sen pitää seurata markkinatilannetta ja kilpailua sekä tunnistaa omat vahvuutensa ja heikkoutensa. Lindberg-Revon (2005, 101) mukaan kilpailuasemaa tulisi vahvistaa säännöllisesti uudistamalla asemointistrategia 3-5 vuoden välein. Suuntaa uudelle asemointistrategialle voidaan hakea markkinointistrategiasta, joka seuraa tuotteiden ja palveluiden elinkaaren vaiheita. Uudistettaessa asemointistrategiaa pitää kuitenkin olla varovainen, jotta asiakkaalta eivät menisi tuotteiden eroavaisuus- ja yhtäläisyyskohdat sekaisin. Analysoimalla markkinoita voidaan myös saada paljon selville yleisestä kokonaiskysynnästä ja sen tulevaisuuden suunnasta. Lisäksi asiakkaiden tarpeet ja mieltymykset ovat avainasemassa.

Vahvojen yritysten kanssa, joilla on brändituotteita tai –palveluita, on vaikea kilpailla. Tällöin yrityksen kannattaa laatia asemointistrategia. Asemointistrategioita on periaatteessa kolmenlaisia. Ensimmäisellä vahvistetaan yrityksen mielikuvaa asiakkaiden silmissä. Toinen vaihtoehto on etsiä markkinoilta aluetta, jota kilpailijat eivät ole vielä löytäneet. Tällöin tavoitteena on tietenkin valloittaa se. Kolmantena strategiavaihtoehtona yritys voi horjuttaa kuluttajien uskoa muiden kilpailijoiden tuotteisiin ja asemiin (Anttila & Iltanen 2004,116).



Kuvio 4. Asemointiprosessin vaiheet

Lähde: Lämsä & Uusitalo 2002

Sisäisen analyysin, kilpailija-analyysin ja markkina-analyysin avulla muodostetaan asemointiväittämä (ks. kuvio 4.) Väittämästä tulee ilmi, mikä on tarjottu palvelu, millainen sen halutaan olevan tulevaisuudessa ja mitä tavoitteisiin pääsemiseksi tehdään.

5 YRITYSESITTELY JA EMPIIRISEN TUTKIMUKSEN SUORITTAMINEN

HS-Ravintolat KY on vuonna 2004 perustettu perheyritys, jonka toimitusjohtaja on Harri Stenman. Yrityksellä on ollut toimintaa yhdessä ravintolassa kahden kesän ajan. Kahvila-ravintola Kuiske toimi Kuusamon kaupungin vesitornin näköalataloissa. Ravintolassa oli enimmillään viisi palkattua työntekijää. Kuiskeessa oli päivittäin vaihtuva lounaslista, A la Carte –lista ja lisäksi kahvilatuotevalikoima. Toiminnan alkaessa oli tarkoitus pitää ravintolaa avoinna vuoden ympäri lähes päivittäin iltatunneille asti. Hiljaisen kysynnän vuoksi aukioloaikoja ensin lyhennettiin iltatunneilta ja sunnuntaisin ravintola pidettiin kiinni. Myöhemminkin kysynnän jatkuessa hiljaisena ravintolaa päätettiin pitää avoinna vain sesonkiaikana eli kesällä, ja toimintaa oli tarkoitus jatkaa vain kahvilan muodossa. Lopulta koko liiketoiminta lakkautettiin kannattamattomana Kuusamossa keväällä 2006.

HS-Ravintolat KY:llä on ollut alustavia suunnitelmia perustaa uusi ravintola Etelä-Suomeen. Sijaintipaikaksi on mietitty Keravaa omistajan kotipaikkakunnan mukaan. Tarkempia suunnitelmia ei ole vielä tehty. Lounasravintolan konseptia on kuitenkin harkittu ja liiketila haluttaisiin aivan Keravan keskustasta. Tulevaa ravintolaa olisi tarkoitus pystyä pyörittämään muutaman työntekijän voimin, eli mitään suurta ravintolaa ei olla perustamassa. Välttääkseen Kuusamon ravintolasta aiheutuneiden taloudellisten tappioiden syntymisen uudestaan, HS-Ravintolat KY haluaa ennen uuden ravintolan perustamista selvittää ravintoloiden kilpailutilanteen Keravalla. HS-Ravintolat KY on Kylmähuolto Stenman Oy:n tytäryhtiö. Kylmähuolto Stenman Oy:n liiketoiminta on ollut menestyksekkästä, ja sillä on kolme palkattua työntekijää.

Opinnäytetyön johtoajatuksena oli Keravan keskustan ruokaravintoloiden kilpailija-analyysin luominen. Tutkimusongelman avulla oli tarkoitus selvittää, minkälaisia ravintoloita Keravan ruokaravintolamarkkinoilla on. Tutkimuksen odotettiin tuovan vastauksen myös siihen, millainen näiden ravintoloiden kilpailutilanne on. Toinen opinnäytetyön alaongelma koski sitä, onko Keravan ruokaravintolamarkkinoilla tilaa uudelle yksityiselle lounasravintolalle. Opinnäytetyössä myös pohdittiin, minkälainen ravintola menestyisi Keravan ruokaravintolamarkkinoilla.

Tutkimus aloitettiin kartoittamalla kaikki Keravalla sijaitsevat ravintolat. Ravintoloiden yhteystietoja etsittiin puhelinluetteloista (Helsingin seudun puhelinluettelot, 2006) ja internetissä olevan Ravintolaoppaan kotisivuilta. Koottuani yhteen kaikkien ravintoloiden yhteystiedot, luokittelin ne edelleen pienempiin ryhmiin. Ravintolat jaettiin baareiksi, pizzeriaiksi, kebab-ravintoloiksi, pikaruokaloiksi, grilleiksi, kahviloiksi, kahvila-ravintoloiksi, lounasravintoloiksi ja ravintoloiksi. Toimipaikkojen sijainti selvitettiin kartan avulla. Kilpailija-analyysiin valittiin sellaiset ravintolat, jotka sijaitsevat 04200-postitoimialueella, eli aivan Keravan keskustassa. Suunnitellessaan uuden ravintolan perustamista HS-Ravintolat KY toivoo löytävänsä liiketilan ensisijaisesti Keravan keskustasta kysynnän turvaamiseksi. Kilpailija-analyysistä karsittiin pois kaikki muut ryhmät paitsi kahvilat, kahvila-ravintolat, lounasravintolat ja ravintolat, koska tuleva ravintola ei tule toimimaan muiden alaryhmien kanssa samalla konseptilla.

Tutkimus suoritettiin Keravalla kahtena päivänä syksyllä 2006 ja yhtenä päivänä keväällä 2007. Vierailin yhteensä 17 paikassa, joista osa oli kahviloita ja osa ravintoloita. Jokaisesta ravintolasta tehtiin analyysi vastaamalla etukäteen laadittuun kyselylomakkeeseen. Kyselylomakkeessa oli 13 eri kysymystä, jotka koskivat muun muassa ravintolan luokittelua, asiakaskuntaa, henkilökuntaa, tuotevalikoimaa, kilpailutapaa, tavoitteita, yrityksen oletuksia ja arvomaailmaa (ks. liite 1). Kysymysten laatimisessa käytettiin apuna Porterin teosta Strategia kilpailutilanteessa, 1987. Tutkittujen ravintoloiden joukosta valittiin neljä ravintolaa, jotka voisivat olla tulevan lounasravintolan tärkeimpiä kilpakumppaneita. Kyseisistä ravintoloista tein lisäksi SWOT-analyysin, jossa tutkin niiden heikkouksia ja vahvuuksia.

Käytännössä tapahtuneen tutkimisen jälkeen eri lähteistä saadut tiedot koottiin ja niiden perusteella tehtiin Keravan keskustan lounasravintoloista kilpailija-analyysi.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Aluksi suoritetussa Keravan ravintoloiden kartoituksessa löytyi yhteensä 58 ravintolaksi luokiteltavaa paikkaa (ks. liite 2). Yhdeksässä näistä 58 ravintolasta tarjotaan ainoastaan juotavaa, ja loppuissa tarjotaan jonkinlaista syötävää. 40 yritystä voidaan luokitella

ruokaravintoloiden sarjaan. Kahviloita Keravalta löytyy yhdeksän kappaletta. 62 % kyseisistä ravintoloista sijaitsee Keravan keskustassa, joka on 04200-postitoimialueella.

Keravan 58 ravintolaa jaettiin edellisessä kappaleessa mainittuihin pienempiin alaryhmiin. Näiden ravintoloiden lisäksi pieniä kahvioita löytyy myös huoltamoiden, jää-, uima- ja keilahallin sekä terveystieteiden tiloista.

Ravintolatyypin ja sijainnin mukaan tapahtuneen karsimisen jälkeen jäljelle jäi 17 ravintolaa (ks. liite 3), jotka kaikki analysointiin. Analysoiduista ravintoloista seitsemän luokiteltiin kahviloiksi ja loput 10 ravintoloiksi. Lisäksi neljästä tärkeimmästä kilpakumppanista laadittiin SWOT-analyysi. SWOT-analyysiin valittiin sellaisia ravintoloita, joiden toimintatavoilla ja tuotevalikoimalla on yhtäläisyyksiä suunnitellun ravintolan kanssa. Nämä ravintolat eivät ole rakennettu pelkästään jonkin teeman ympärille, vaan ne tarjoavat tutuista raaka-aineista valmistettua suomalaisen makuun sopivaa laadukasta ruokaa. Seuraavassa esitellään aakkosjärjestyksessä kilpailija-analyysin tulokset. Tulokset on tiivistetty myös kysymyksittäin taulukoihin (ks. liite 4).

Café la Fontana

avoinna ma-su 9-22

1. Yritys luokittelee itsensä kahvila-ravintolaksi, mutta ruokalistan perusteella voi sanoa paikan olevan enemmänkin pizza ja kebab –ravintola.
2. Lounasaikaan asiakaskunta koostuu muutamasta lounastajasta, nuorista kahvittelijoista ja aamuolueella olevista.
3. Henkilökunta on ulkomaalaista, ja lounasaikaan heitä on ainakin kolme töissä.
4. Ravintola on ollut jo useita vuosia toiminnassa.
5. Ruokalistan puolella tuotevalikoima on samankaltainen, mitä muissakin pizzeriaissa ja kebab-paikoissa tarjotaan. Kahvilatuotevalikoima on suppea, vain muutamia erilaisia täytettyjä sämpylöitä ja pullia on myytävänä. Kahvi maksaa 1,30 €
6. Ravintola on erilaistanut toimintaansa siten, että sillä on pizza-, kebab-, kahvilapalvelut sekä b-oikeudet. Lisäksi ravintolan tiloissa on iso TV-näyttö, joten siellä varmasti seurataan erilaisia urheilu- ja muita tapahtumia isolla joukolla.
7. Ravintolalla on hintakilpailua muiden saman kategorian paikkojen kanssa. Kahvi on edullista, ja se kiinnostaa varmasti myös asiakkaita.

8. Koska ravintola on ollut toiminnassa jo muutamia vuosia, sen tavoitteena on varmastikin voiton maksimointi ja kilpailussa mukana pysyminen.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä. Lounasaikaan toivotaan varmasti lisää myyntiä.
10. Yritys on sisäistänyt sen, että alalla on kilpailua, ja sen vuoksi se on erilaistanut toimintaansa tuotevalikoiman avulla. Kilpailussa mukana pysyminen edellyttää edullisia hintoja ja hyvää palvelua.
11. Ravintolassa ei ole näkyvissä yrityksen arvomaailmaan viittaavia asioita.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa asiakkaan silmissä vakaalta, mutta ei kuitenkaan hurjasti voittoa tuottavalta.
13. Uusiutumiseen saattaisi löytyä voimavaroja, mutta ainakaan yritysidean perusteella se ei vaikuta todennäköiseltä.

Cafe Intro

aukioloajat eivät ole esillä

1. Kyseessä on kahvila, jonka yläkerrassa toimii soitinliike Intro Music. Yritys luokittelee itsensä ”musakahvilaksi”.
2. Koska kahvila on avattu vasta edellispäivänä (2.4.07), asiakaskuntaan kuuluu joukko uteliaita sekä yläkerran liikkeessä asioivia. Tulevaisuudessa on varmasti tavoitteena laajentaa asiakaskuntaa.
3. Lounasaikaan työntekijöitä oli kolme henkilöä.
4. Ravintola on nuori, koska avajaiset olivat edellispäivänä.
5. Kahvilan tuotevalikoimaan kuului vierailupäivänä kahvia, muita juomia, pullaa, leivonnaisia ja suolaisia välipaloja. Kahvilan henkilökunta mietti parhaillaan vierailun aikana muita valikoimaan otettavia tuotteita. Iso kahvi maksaa 2 €.
6. Toimintaa on sikäli erikoistettu, että kahvila toimii pikemminkin soitinliikkeen yhteydessä eikä toisinpäin. Kahvila on esityskäytössä, ja avajaisviikolla siellä järjestettiin tapahtumia, tuote-esittelyjä sekä erilaisia kampanjoita.
7. Päättävänä ei niinkään ole kilpailla muiden Keravan kahviloiden kanssa, vaan yrityksen kilpailutapa liittyy soitinliikkeen menekin avittamiseen. Myöhemmin kahvilan tavoitteisiin varmasti kuuluu oman markkina-alueen valtaaminen.
8. Toiminnan alussa kahvilan tavoitteena on varmasti paikan vakiinnuttaminen ja myös voiton maksimointi soitinliikkeelle.
9. Toiminnan alussa kehitettävää vielä riittää.

10. Intro Music olettaa saavansa lisämyyntiä oman musakahvilan avulla. Cafe Intro on luultavasti samassa omistuksessa kuin Intro Music, ja kahvilan myötä odotetaan mahdollisesti uutta aluevaltausta yritykselle. Yritys olettaa, että markkinoilla menestyy luomalla jotain uutta arvoa asiakkaille.
11. Kahvilassa arvostetaan kulttuuria, mistä kertovat live-esiintyjät ja asiakkaille luettavaksi hankitut sanomalehdet.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa hyvältä, esimerkiksi kahvilan sisustuksesta näyttää tulevan tyylikäs.
13. Uusiutumista ei luulisi olevan näköpiirissä, ellei toiminta jostain syystä olekin kannattamatonta.

Cafe Ri-Ga

avoinna klo 11-14

1. Cafe Ri-Ga on aseman läheisyydessä sijaitseva kahvila-ravintola, jolla on myös pitopalvelutoimintaa.
2. Kahvila-ravintolan asiakaskuntaan kuuluu sekä lounastajia että kahvilla kävijöitä. Sieltä haetaan tuotteita myös mukaan otettavaksi.
3. Lounasaikaan töissä oli kaksi työntekijää salin puolella, joiden lisäksi keittiön henkilökunta.
4. Ravintola on ilmeisesti ollut pidemmän aikaa toiminnassa, sillä se mainostaa tilojensa ja internet-sivujensa uudistuneen. Ulkoisesta olemuksesta ja ilmapiiristä saa kuitenkin aika lailla vanhahtavan vaikutelman.
5. Lounaslistalla on päivittäin neljä eri vaihtoehtoa. A la Carte –lista on suppea, sisältää salaatteja, lämpimiä leipiä ja pizzoja. Näiden lisäksi peruskahvilatuotteita.
6. Ravintola panostaa lounasruokailuun. Sen lisäksi on pitopalvelutoimintaa, oma kotileipomo ja muistotilaisuuksiin erilaisia tarjoiluvaihtoehtoja.
7. Yrityksen kilpailutapa ei ole aggressiivinen. Suhteellisen edullisilla hinnoilla ja hyvällä sijainnilla sillä riittää asiakkaita.
8. Yrityksen tavoitteena on luultavimmin voiton maksimointi. Suppealla ruokalistalla ei kannata lähteä laajentamaan Keravan markkinoilla, ellei sitten perusta toisenlaista ruokapaikkaa.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä ja pysyy kilpailussa hyvin mukana pitopalvelunsa ansiosta.

10. Keravan ruokaravintolamarkkinoilla ei pärjää toimimalla ainoastaan yhdellä tavalla. Pitopalvelutoiminnassa valttina iso valikoima, yhteistyökumppanit ja ammattitaitoisuus.
11. Arvomaailmasta ei ole näkyviä merkkejä.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa vakaalta.
13. Uusiutumiseen löytyy todennäköisesti voimavaroja.

Caliente ja El Bull

avoinna ma-to 11-22, pe 11-23, la 12-23 ja su 14-20

1. Ravintola, joka sijaitsee aivan Keravan juna-asemaa vastapäätä.
2. Asiakaskuntaan kuuluu lounastajia sekä hyvän ja laadukkaan ruoan ystäviä. Calienten baarissa asiakkaat vierailevat sekä ruokailun yhteydessä että muina aikoina.
3. Henkilökuntaan kuuluu nuoria, reippaita ja ystävällisiä työntekijöitä.
4. Ravintola Caliente on avattu vuonna 2005 marraskuussa.
5. Ravintolassa tarjoillaan meksikolaistyylistä ruokaa, ja sillä on kaikenkattava A la Carte –lista. Myös lounaalla on suhteellisen iso valikoima, kuusi eri vaihtoehtoa.
6. Ravintolassa on vain ruoka- ja juomatarjoilua, eli toimintaa ei ole erilaistettu. Yksityistilaisuuksien järjestämisestä ei mainita missään.
7. Caliente on yksi Keravan tasokkaimmista ja suosituimmista ruokapaikoista. Kilpailutapa ei ole aggressiivinen, sillä asiakkaita riittää houkuttelemattakin.
8. Ravintola on ilmeisesti yksityisessä omistuksessa. Sen tavoitteena on luultavasti alan markkinajohtajuus ja voiton maksimointi. Mistään ei saa viitteitä, että yrityksellä olisi mielenkiintoa laajentua.
9. Yritys vaikuttaa päällisin puolin tyytyväiseltä toimintaansa ja asemaansa.
10. Ravintola tietää olevansa suosittu paikallisten keskuudessa, joten sillä on varaa pitää Keravan tasoon nähden hieman kalliimpia hintoja. Markkinoilla pärjätään viihtyisän ja laadukkaan imagon avulla.
11. Arvomaailmasta ei ole näkyviä merkkejä.
12. Taloudellinen tila vaikuttaa oikein hyvältä.
13. Voimavaroja uusiutumiseen löytyy. Jonkinlainen uudistus saattaa olla jo edessä, koska ravintola on ollut samalla konseptilla toiminnassa jo reilun vuoden ajan.

Muita huomioita: Ravintolaan haetaan töihin osa-aikaista kokkia ja osa-aikaista tarjoilijaa (9.4.07).

Delicatessen

avoinna arkisin 11-14

1. Lounasravintola, joka kuuluu Delicatessen nimiseen ketjuun. Toimipisteitä on useita muun muassa Helsingissä, Keravalla, Tuusulassa, Kauniaisissa ja Espoossa. Omistajat Sami Manelius ja Petri Sahlsten (Yritysjuhlien internet-sivut).
2. Lounasaikaan vierailtuna asiakaskunta koostuu kaupungintalon työntekijöistä.
3. Lounasaikaan oli kolme työntekijää töissä.
4. Yritys on ilmeisesti ollut jo pidempään toiminnassa, koska toimipaikkoja löytyy lähes kymmenen.
5. Lounasaikaan oli kolme vaihtoehtoa ja jälkiruoka.
6. Delicatessen järjestää pääasiallisesti juhlatilaisuuksia, lounasruokailua kolmella toimipaikalla sekä vuokraa astioita asiakkaiden omiin tilaisuuksiin.
7. Toiminnan painopisteenä vaikuttaa olevan enemmänkin pitopalvelutoiminta. Keravan lounasmarkkinoilla ravintola menestyy edullisten hintojensa ja hyvän sijaintinsa ansiosta. Kaupungintalo sijaitsee samassa rakennuksessa, ja todennäköisesti ne ovat keskenään neuvotelleet työpaikkaruokailua koskevan sopimuksen. Delicatessen tarjoaa edullista lounasruokaa, jossa ei ole suuret katteet. Tässä tapauksessa volyyymi taitaa antaa mahdollisuuden pieniin katteisiin.
8. Yrityksen tavoitteina saattaa olla markkinajohtajuus alueen lounasravintoloiden joukossa. Lisäksi Delicatessen panostaa vahvasti juhlatilojen ja pitopalvelun vuokraukseen. Klondyke-talo Keravan Saviolla on yrityksen uusiin toimipaikka.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä, mutta havaittavissa on mielenkiintoa vielä edelleen laajentumiseen.
10. Yritys olettaa, että menestyäkseen markkinoilla toimintaa tulee erilaistaa ja keksiä toimintatapoja, joista saa mahdollisimman suurta tuottoa. Jotta yrityksen saisi menestymään, pelkkä lounasruoan tarjoaminen ei enää riitä.
11. Arvomaailmaan kuuluu luultavasti kotimainen keittiö, sillä lounaslista koostuu suomalaiseseen makuun sopivista herkuista.
12. Taloudellinen tila vaikuttaa vakaalta. Yritys hakee kannattavuutta ja tuottoa monin eri tavoin, ja niihin pyritään myös hyödyntämällä työharjoittelijoiden panostusta.
13. Voimavaroja löytyy, toimintaa on laajennettu viimeisen vuoden aikana.

Muita huomioita: Oulunkylän henkilöstöravintolaan haetaan töihin asiakaspalvelijaa. Yritys ottaa myös mielellään työharjoittelijoita (9.4.07).

SWOT-analyysi

Vahvuudet: suomalaiseen makuun sopiva lounaslista, edulliset hinnat, toimivat internet-sivut, ketjuravintola

Heikkoudet: myös huono sijainti (maan alla), kolkko sisustus, suppea lounaslista

Mahdollisuudet: aukioloaikojen laajennus, parempi näkyvyys sisäänkäynnin luona, yksityistilaisuudet, teemaviikot

Uhat: kaupungintalon toimipisteen siirtyminen muualle, kilpailijat lähialueella, uudet ravintolat

Dost

avoinna ma-to 10-22, pe-la 10-23 ja su 11-22

1. Vuoden 2006 alussa perustettu ravintola.
2. Lounasaikaan asiakaskunta koostuu lounastajista, muihin aikoihin siellä käydään syömässä ja muuten vaan juomassa. Vierailu-aikaan ravintola ammotti tyhjiyttään.
3. Henkilökunta on miesvoittoista, yksi suomalainen ja loput ulkomaalaisia. Lounasaikaan töissä oli noin 4 ihmistä.
4. Yritys on nuori. Tästä johtuen se ei ole vielä löytänyt paikkaansa, joinain päivinä lounasaika on hyvin vilkas, toisina ei käy kuin muutama asiakas.
5. Ruokalista on monipuolinen, ja siltä löytyy kaikkea lampaasta ja leikkeistä falafeleihin. Lounasaikaan siellä on iso buffet. Ensimmäisinä kuukausina tarjottiin myös aamiaista, mutta siitä luovuttiin heikon menestyksen vuoksi. Ravintolalla on A-oikeudet, ja iltaisin se toimii myös pubin tapaan.
6. Ensimmäisinä toimintakuukausina konsepti oli erilainen, oli selkeästi eroteltu aamiais-, lounas- ja muut aukioloajat. Nyt ravintola aukaisee ovensa kymmeneltä, ja on tämän jälkeen yhtäjaksoisesti avoinna iltaan asti.
7. Yrityksen kilpailutapa on hyvin aktiivinen, ravintolan seinät ovat täynnä mainoksia ja tarjouksia sekä ulkona on ständejä. Nuorena yrityksenä se reagoi nopeasti muutoksiin ja kilpailee hinnoilla.
8. Tavoitteena on vakiinnuttaa paikka ruokaravintoloiden keskuudessa.
9. Yritys ei vaikuta tyytyväiseltä eikä toiminta myöskään kannattavalta.
10. Aluksi yritys varmasti oletti nousevansa kovimpaan kilpailuun heti mukaan, mutta odotukset ovat muodostuneet realistisemmiksi. Yritys on huomannut, että alalla on kovaa kilpailua, ja uskollisia asiakkaita on vaikea saada.
11. Ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta.

12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkoapäin arvioituna heikolta, on selkeästi havaittavissa, että toiminta ei ole vielä kannattavaa.
13. Koska kyseessä on uusi ravintola, sen ei kannata lähteä rajusti uusiutumaan, sillä toimintaa on muokattu koko sen olemassaoloajan paljon.

SWOT-analyysi

Vahvuudet: erinomainen sijainti, palvelu, monipuolinen A la Carte –lista, sopii liikuntarajoitteisille

Heikkoudet: ei vielä kanta-asiakaskuntaa, sisustus ja ravintolan yleinen ilme, liian nopeat toiminnan muutokset ja niiden puutteellinen tiedottaminen

Mahdollisuudet: nouseminen kilpailun kärkeen hyvällä kokonaisuudella (ruokalista, lounas, juomapaikka) yksityistilaisuudet, teemaviikot

Uhat: kilpailijat lähialueella, uudet ravintolat

Kahvila Supresso

arkisin 8-20 ja lauantaisin 8-18

1. Kahvila, joka toimii K-Supermarket Kahverin yhteydessä.
2. Asiakaskunta koostuu kauppamatkalla olevista ihmisistä. Kahvila mainostaa itseään keravalaisten kohtaamispaikkana, joten siellä kuluttavat aikaansa myös eläkeläiset, nuoret ja muut asiakkaat, joita työaika ei rasita.
3. Kahviossa työskentelee kahvioemännän ohella myös muita työntekijöitä, jotka ovat ruokakaupan palveluksessa. Kahvio toimii myös kaupan infopisteinä.
4. Kahvio on ollut toiminnassa monta vuotta, muodossa tai toisessa luultavasti yhtä kauan kuin ruokakauppakin.
5. Tuotevalikoima on pienen kahvilan valikoima: kahvia, muutamia erikoiskahveja, teetä, sämpylöitä ja leivoksia. Kahviossa on iso tupakkavalikoima ja erikoisuutena käsin käärityt kuubalaiset sikarit.
6. Supresso ei ole perinteinen pieni kahvila, vaan se toimii myös kaupan infopisteinä. Supressossa on myös Veikkauksen Online-piste, ja vieressä toimii kukkapiste.
7. Kilpailutapa ei ole aggressiivinen, sillä vartenotettavia kilpailijoita ei ole lähistöllä. Kahviolla on oma asiakaskuntansa, joka on edullisen kahvin sekä Veikkauksen pelien perässä.
8. Kahvio pyrkii voiton maksimointiin ja hyvään tuottoon. Veikkauksen pelit ja tupakkatuotteet nostavat keskiostoksen hintaa.

9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä, sillä riittää asiakkaita.
10. Yrityksellä on varmasti "turvallinen" olo, sillä kahvio toimii yhtenä K-Supermarketin osastoista, joten toimipaikka on varma, eikä samoihin tiloihin tule varteenotettavia kilpailijoita. Kilpailutavan ei tarvitse olla aggressiivinen, koska kahviolla on aivan oma asiakaskuntansa.
11. Käsin käärittyjen kuubalaisten sikarien ottaminen valikoimiin kertoo kahvion halusta vastata kaikkiin asiakkaiden toiveisiin. Asiakas tulee aina ensin K-kauppojen lupausten mukaisesti.
12. Taloudellinen tilanne on varmasti hyvä, sillä Kahveri on yksi Suomen menestyneimmistä ruokakaupoista.
13. Kahviolla on voimavaroja uusiutumiseen. Yksi mahdollisuus voisi olla lounasruoan tarjoaminen, mikä olisi helposti järjestettävissä Kahverin Kotikeittiön kanssa.

Kahvila Rosalina

avoinna ma-pe 9-18, la 9-15 ja su 11-17

1. Pieni kahvila, jonka valttina on pysyvä henkilökunta ja asiakasta huomioiva ystävällinen palvelu. Sijainti hieman piilossa pääkadulta katsottuna.
2. Asiakaskunta koostuu vakioasiakkaista: keski-ikäisiä ihmisistä, kaveriporukoista ja työmiehistä.
3. Vierailun aikana kahvilassa on yksi työntekijä, ja todennäköisesti paikkaa pyritetään muutaman ihmisen voimin.
4. Sisustuksesta ja käytössä olevista työvälineistä voi päätellä, että kahvila on ollut useita vuosia toiminnassa. Lisäksi internetistä löytyvässä mainoksessa (Clinet:in Mainos) ilmoitetaan kahvilan uusiutumisesta ja uudesta henkilökunnasta.
5. Tuotevalikoima on samanlainen kuin peruskahviloilla: pullaa, sämpylöitä, kakkuja, suolaisia wrappeja ja toasteja, salaatteja, jäätelöä ja muutama erikoiskahvi. Tuotteet ovat omatekoisen oloisia, ja kelmutettuina vitriinissä eivät kovin houkuttelevia.
6. Kahvilasta saa tilauksesta konditoriatuotteita: kääretorttuja, voileipäkakkuja ja täytekakkuja kohtuullisin hinnoin (kääretortut koosta riippuen 10/15 €). Kahvilassa on kuukausittain vaihtuva taidenäyttely, ja siellä myydään myös paikallisen taiteilijan tauluja ja kortteja.
7. Yrityksen kilpailutapa ei ole aggressiivinen, ja muutaman päivän varoitusajalla tilattavat konditoriatuotteet varmasti muodostavat suuren osan kassatuloista. Toisaalta yritys kilpailee Keravan halvimmän kahvikupin hinnasta (1,20 €).

8. Yritys ymmärtää, että Keravan keskustan kahvilat kilpailevat samoista asiakkaista, ja tästä johtuen kahvilaa on uusittu.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiselle asemaansa ja toimintaansa.
10. Oletuksena toimialasta saattaa olla, että pienelle kotoiselle kahvilalle on aina kysyntää, vaikka yhä useammin ihmiset haluavat uusia kokemuksia ravintolakäynneiltään.
11. Konditoriatuotteet valmistetaan lisäaineettomina ja haluttaessa erityisruokavalioida noudattaville, joten voi päätellä, että yritys haluaa tarjota terveellisiä ja useammille soveltuvia herkuja.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkoisesti vakaalta, ja vaikka taloudellista varoja olisikin käytettävissä, niistä ei haluta viestiä ainakaan sijoittamalla niitä kahvilan ulkoiseen ilmeeseen.
13. Uusiutumiseen ei välttämättä löydy lisää voimavaroja.

Keravan aseman kahvila

avoinna ma-pe 5.30-18, la 8-16 ja su 10-16

1. Kahvila, joka toimii rautatieaseman tiloissa. Pieni ja viihtyisä paikka.
2. Asiakaskunta koostuu pistäytyvistä ja matkalla olevista ihmisistä. Kahvilassa kulutetaan aikaa odotellessa junaa tai vieressä toimivan kampaajan aikaa.
3. Henkilökuntaan kuuluu ainakin kolme ulkomaalaista työntekijää.
4. Aseman kahvila on toiminut jo monta vuotta samassa kiinteistössä.
5. Tuotevalikoima on tavallinen: kahvia, teetä, virvokkeita, pullaa, jäätelöä, leipää, sämpylää. Lisäksi tarjolla on yhtä laatua keittoa sekä muutama salaatti. Hintataso on edullinen, pieni kahvi 1,20 € ja iso kahvi 1,40 €. Suurikatteisimmat tuotteet ovat keitto ja salaatti, jotka maksavat noin 5 €.
6. Toimintaa ei ole erilaistettu.
7. Yrityksellä ei ole lähialueella muita kilpailijoita kuin ravintolat Provencale ja Caliente sekä R-kioski. Mikään näistä ei kuitenkaan toimi pääasiallisesti kahvilakategoriassa, joten yrityksellä ei ole aggressiivista kilpailutapaa. Sillä on omat kohdemarkkinansa, ja asiakkaista ei tarvitse tapella.
8. Tavoitteena voiton maksimointi ja kiireisten asiakkaiden hyvä palvelun.
9. Yritys vaikuttaa tyytyväiseltä, kahvilan toiminta on pysynyt vuodesta toiseen samanlaisena ja toiminta on kannattavaa.

10. Yritys olettaa, ettei lähialueella ole vakavasti otettavia kilpailijoita ja että sen asema on suhteellisen turvattu. Lisäksi se olettaa, että aina löytyy kysyntää pienelle ja perinteiselle aseman kahvilalle.
11. Arvomaailmasta ei ole näkyviä merkkejä.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkoisesti vakaalta, mutta ei suurta voittoa tuottavalta.
13. Yrityksellä voi hyvinkin olla voimavaroja ja halua uusiutumiseen, sillä toiminta on pysynyt pitkään samanlaisena. Uusiutumista voisi tapahtua esimerkiksi laajentamalla ruokalistaa ravintolaruokien puolelle.

Kulmakonditoria

avoinna joka päivä klo 07-20

1. Juha-Pekka ja Niina Nikulan omistama kahvilaketju, joka toimii myös konditoriana ja pitopalveluyrityksenä. Kahviloissa tarjolla aina oman leipomon valmistamia tuotteita. Muut toimipisteet Hyvinkäällä, Järvenpäässä, Riihimäellä ja Vantaalla (Lindgren 2003).
2. Asiakaskunta koostuu kaikenikäisistä, työssäkäyvistä, lounastajista, eläkeläisistä, aikuisista. Asiakkaista, jotka haluavat rahoilleen vastinetta ja herkuttelutuokion.
3. Lounasaikaan paikalla oli kolme työntekijää, yksi keittiössä ja muut salin puolella. Nuoria työntekijöitä, jotka palvelevat iloisesti ja ystävällisesti.
4. Ensimmäinen Kulmakonditoria perustettiin vuonna 1996 Järvenpäähän. Keravan kahvila on toiminut myös vuosia.
5. Iso valikoima oman leipomon tuoksuvia konditoriatuotteita, salaatteja ja toasteja, tavallinen kahvi maksaa 1,70 €
6. Toimintaa on sikäli erilaistettu, että Kulmakonditoria ei toimi pelkästään kahvilana vaan myös konditoriana, ja siltä saa myös juhlatilaisuuksiin tilattua pitopalvelun.
7. Kulmakonditoria ei kilpaile aggressiivisesti hinnoilla vaan tuotteilla. Valikoima on laaja, ja jokaiselle löytyy jotain. Yrityksen mielestä asiakkaan pitää saada rahoilleen vastinetta, ja sen vuoksi maun on oltava kohdallaan.
8. Kulmakonditoria-ketjun tavoitteina on laajentaa yritystä franchise-pohjalta (Honkakumpu 2005). Lisäksi tuotekehitys on konditorialle myös tärkeää. Kahviloiden ison suosion vuoksi tavoitteina on varmasti myös toimipaikkakuntien markkinajohtajuus omassa kahvila-konditoria –kategoriassaan.
9. Yritys vaikuttaa tyytyväiseltä asemaansa. Toimintaa on kehitetty muun muassa edellisenä päivänä suoritettavien esivalmisteluiden suhteen.

10. Yritys olettaa, että kahvilakulttuuri pienissä kaupungeissa on vasta aluillaan, joten kilpailu on hyväksi ja piristää kaikkien läheisten yritysten toimintaa. Omavarainen, laadukas, palveleva ovat sanat, jotka kuvaavat yrityksen ajatuksia itsestään.
11. Kahvilassa mainostetaan, että tuotteissa käytetään vain kotimaista lihaa. Tällä ja isolla valikoimalla halutaan viestiä turvallisuudentunteesta, kotimaisten raaka-aineiden suosimisesta, laadukkuudesta ja hyvästä palvelusta.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa oikein kannattavalta.
13. Voimavaroja riittää. Jossain vaiheessa tulee ajankohtaiseksi uusia kahviloita sisäisesti, mutta tällä hetkellä he keskittyvät kahvilaketjun laajentumiseen.

Leipomon myymälä

aukioloajat eivät ole esillä

1. Kahvila, joka toimii leipomon myymälänä Aleksintorin tiloissa.
2. Lounasaikaan leipomon myymälä oli aivan täynnä asiakkaita: työmiehiä, nuoria ja pieniä perheitä. Asiakaskuntaan kuuluu sellaisia henkilöitä, jotka haluavat herkutella tuoreilla ja edullisilla tuotteilla paikkaan niin katsomatta.
3. Lounasaikaan henkilökuntaa oli töissä kolme työntekijää.
4. Leipomon myymälä on ilmeisesti ollut jo pidempään toiminnassa, sillä se on kumpanakin käyntikertana ollut aivan täynnä, eli se on löytänyt omat asiakkaansa.
5. Tuotevalikoimaan kuuluu normaaleja leipomon myymälän tuotteita: kahvia, juomia, leivonnaisia ja suolaisia välipaloja.
6. Toimintaa ei ole erilaistettu.
7. Yritys kilpailee edullisilla hinnoilla Keravan muiden kahviloiden kanssa.
8. Leipomolla saattaa olla tavoitteena tuotekehitys, mutta myymälällä puolestaan voiton maksimointi.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä ja asiakkaita näyttää riittävän.
10. Yritys olettaa, että edullisilla hinnoilla saavutetaan markkinajohtajuus sekä lisätään volyyymia.
11. Myymälässä ei ole näkyviä merkkejä yrityksen arvomaailmasta.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa mukavalta. Vaikka myymälällä riittää asiakkaita, yritys ei panosta paikan viihtyisyyteen. Myymälän sisustus on hyvin pelkistetty ja itse myyntitiski on kolkon sekä eristetyin oloinen.
13. Voimavaroja uusiutumiseen voisi löytyäkin. Uusiutuminen voisi hyvin todennäköisesti tapahtua juuri myymälän yleisilmeessä.

Onnellinen Kana

avoinna ma-to 11-22, pe-la 11-24 ja su 12-22

1. Keravan keskustassa sijaitseva varietee-ravintola, joka on keskittynyt kanaherkkuihin.
2. Asiakaskunta koostuu kevyempien ja erityisesti kanaruokien ystäväistä. Ruokalistassa on punaista lihaa tarjolla vain vähän. Ravintolalle on muodostunut oma kanta-asiakaskuntansa.
3. Henkilökunta on oikein ystävällistä, ja ravintolan omistaja on usein läsnä asiakaskohtaamisissa. Ravintola työllistää vuosittain noin 10 henkilöä.
4. Yritys on perustettu jo vuonna 1991 ja on pysynyt asiakkaiden suosiossa pitkään.
5. Tuotevalikoima keskittyy kanaan, mutta tarjolla on myös muutamia ruokia, jotka on valmistettu punaisesta lihasta. Lisäksi ravintolassa tarjoillaan myös kalaa, salaatteja ja muita pienempiä sormiruokia.
6. Ravintolan omistaja on Taikurinhattu Oy, joka on Hannu Lehtisalonen omistama yritys (Onnellisen Kanan internet-sivut). Omistaja tekee ravintolatyön ohella myös taikurin keikkoja, joita nähdään myös Onnellisessa Kanassa. Erikoistilaisuuksissa ravintolassa esiintyy erilaisia taiteilijoita, kuten vatsastapuhujia ja taikureita.
7. Yrityksen kilpailutapa keskittyy asiakkaitten viihdyttämiseen ja makuelämysten luomiseen. 15 vuoden aikana se on luonut hyvän maineen Keravalla.
8. Koska Onnellinen Kana on ollut menestys Keravalla, voisi kuvitella yrityksellä olevan mielenkiintoa laajentumiseen. Tällä hetkellä se on yksi alueen markkinajohtajista ja kasvattaa voittoa.
9. Yritys vaikuttaa tyytyväiseltä, ja konsepti toimii hyvin.
10. Yrityksessä on selvästi huomattu erilaistumisen voima markkinoilla. Se tietää arvonsa asiakkaiden keskuudessa ja haluaa jatkaa laadukasta toimintaansa.
11. Ravintolassa valmistetaan kana-annoksia vain suomalaisista raaka-aineista.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa oikein hyvältä.
13. Voimavaroja löytyisi varmasti. 15 vuotta samoilla markkinoilla on pitkä aika, ja oletettavissa on varmasti muutoksia toiminnassa jossain vaiheessa.

Provencale

avoinna ma 11-20, ti-to 11-21, pe 11-22, la 12-22 ja su 12-20

1. Ravintola Keravan aseman ja keskustan vieressä.

2. Asiakaskunta koostuu seurueista, perheistä, lounastajista ja nautiskelijoista. Asiakkaista, jotka haluavat hyvää ruokaa ja palvelua ja ovat valmiita maksamaan siitä jonkin verran enemmän.
3. Lounasajan jälkeen henkilökuntaa on paikalla kaksi, toinen salissa ja toinen keittiössä. Palvelu on nopeaa ja ammattitaitoista.
4. Ravintola on ollut toiminnassa jo useita vuosia.
5. Provencalessa on laaja, suomalaiseen makuun soveltuva ruokalista, josta löytyy jokaiselle jotain. Viiniä, olutta, siideriä sekä erikoiskahveja. Ravintolassa on A-oikeudet. Kahvi maksaa 1,50 €
6. Ravintolan toimintaa ei ole muuten erilaistettu, paitsi että sillä on vuokrattava kabinetti-tila.
7. Kilpailutapa ei ole aggressiivinen. Ravintolan välittömässä läheisyydessä on vain yksi kilpailija, joka tarjoaa meksikolaista ruokaa. Molemmilla ravintoloilla on omat kanta-asiakkaansa.
8. Ravintola Provencalen tavoitteena on oman kategoriansa markkinajohtajuus ja myös voiton maksimointi. Tuotteissa on hyvä kate, ja ravintola kuuluu Keravan suosituimpiin.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti hyvin tyytyväiseltä.
10. Provencalen välittömässä läheisyydessä ei ole yhtään samanlaisella ruokalistalla kilpailevaa ravintolaa, joten se saattaa lisätä yrityksen turvallisuudentunnetta. Toimialalla on kovaa kilpailua hyvien ravintoloiden kesken, ja yritys olettaa kuuluvansa niiden kärkijoukkoon.
11. Arvomaailmasta ei ole näkyviä merkkejä.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa hyvin vakaalta, ja ravintola tekee varmasti hyvää tulosta.
13. Ravintolalla on voimavaroja uusiutumiseen.

SWOT-analyysi

Vahvuudet: sijainti juna-aseman vieressä, sopii liikuntarajoitteisille, monipuolinen A la Carte -lista, tunnelma, hyvät internet-sivut, iso terassi, palvelu

Heikkoudet: sijainti syrjässä Kauppakaarelda

Mahdollisuudet: yksityistilaisuudet, teemaviikot, aseman lähellä sijainti

Uhat: tasokas ravintola Caliente sijaitsee vastapäätä, uudet ravintolat

Rosso

avoinna ma-to 11-22 pe-la 11-23 ja su 12-22

1. Rosso on italialaistyylinen ravintola.
2. Asiakaskuntaan kuuluu lounastajia ja muita ruokailijoita. Pelkällä kahvilla kävijöitä on vähemmän.
3. Henkilökunnassa on nuoria työntekijöitä, muutama salin ja muutama keittiön puolella.
4. Keravan Rosso on muutamia vuosia toiminnassa.
5. Rosson ravintoloissa on kaikissa sama A la Carte –lista, ainoastaan lounaslista vaihtelee eri ravintoloissa. A la Carte –listassa on italialaistyyllisiä ruokia, pizzeria, pastoja, kanaa ja niin edelleen.
6. Kaikki Rosso-ravintolat toimivat samalla konseptilla, joka ei juurikaan eroa tavallisten ravintoloiden tavoista toimia. Osa tuotteista on HOK-asiakasomistajille edullisempia, ja lapsiperheille on suunniteltu ”Onni Oravan ruokapassi”. Lisäksi on erilaisia tarjouksia, ja Rossoissa voi järjestää myös synttärjuhlia.
7. Yritys yrittää parantaa tulostaan lanseeraamalla säännöllisesti erilaisia kampanjoita ja tarjouksia sekä asiakasomistajille että tavallisille asiakkaille. Kilpailutapa ei ole kuitenkaan aggressiivinen.
8. Ketjun tuomin turvin Rossolla on varmasti tavoitteena toiminnan kasvu ja alueen markkinajohtajuus.
9. Yritys vaikuttaa tyytyväiseltä asemaansa.
10. Yritys olettaa kuuluvansa alueen vetovoimaisimpiin ruokaravintoloihin, ja HOK-ryhmän ansioista sillä on hyvä imago herkullisen italialaisen ruoan tarjoajana. Kilpailu on kovaa ravintola-alalla, mutta vahvan ketjun kanssa pääsee pitkälle.
11. Arvomaailmasta ei ole näkyviä merkkejä.
12. Taloudellinen tilanne on vahva ketjun tuomien etujen turvin.
13. Voimavaroja riittää kyllä.

Muita huomioita: Keravan Rosso hakee keittiömestaria töihin kokoaikaiseen työsuhteeseen (9.4.07).

Royal Nepal

avoinna ma-pe 10.30-21 ja la-su 12-21

1. Aleksintorin yläkerrassa sijaitseva nepalilainen ravintola.
2. Asiakaskunta on kauttaaltaan kansainvälistä. Muista kulttuureista kiinnostuneita, työ- ja keski-ikäisiä sekä nuoria. Ravintolalla on omat kanta-asiakkaansa.
3. Henkilökunnassa on aasialaisia työntekijöitä. Lounasaikaan ravintolassa oli kolme työntekijää.
4. Ravintola on ollut toiminnassa jo pidemmän aikaa.
5. Ravintolassa tarjoillaan nepalilaista ruokaa. Laajalla A la Carte –listalla on paljon kanaa, lammasta, katkarapuja ja kuhaa. Lounaslistalla on viisi vaihtoehtoa, hinnat alkaen 7,60 €.
6. Ravintolalla on pitopalvelutoimintaa ja myös take away –mahdollisuus.
7. Ravintola kilpailee Keravalla teemaravintolasektorilla, jolla se on ainoa nepalilainen ravintola. Muut Keravan teemaravintolat keskittyvät kanaan, meksikolaiseen, italialaiseen ja turkkilaiseen ruokaan. Kilpailu ei ole aggressiivista, vaan ravintolalla on oma vakio asiakaskuntansa. Samassa rakennuksessa sijaitsevat Dost ja Cafe la Fontana vievät varmasti osan lounasajan myynnistä.
8. Yritys keskittyy varmasti voiton kasvattamiseen.
9. Yritys vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä toimintaansa.
10. Yritys olettaa, että Keravan ruokaravintolamarkkinoilla on kysyntää itämaiselle ravintolalle.
11. Nepalilaista kulttuuria ja raaka-aineita arvostetaan paljon, mutta muita näkyviä merkkejä ei ole.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa hyvältä, minkä huomaa siitä, että toisin kuin monet muut itämaiset ravintolat, Royal Nepal on panostanut muun muassa hyviin internet-sivuihin.
13. Voimavaroja saattaisi löytyä, mutta koska kyseessä on teemaravintola, suuret muutokset eivät ole todennäköisiä.

Seireeni

avoinna ma-to 11-20, pe 11-23, la 12-23 ja su 13-20

1. Keskustassa kävelykadun varrella sijaitseva ravintola.

2. Lounasaikaan asiakaskunta koostui työmiehistä ja lähialueen työntekijöistä. Ravintolassa oli suuri asiakasvirta. Muina aikoina ravintolassa asioi sellaisia ruokailijoita, jotka arvostavat ruoan laatua ja hyvää palvelua hintoja enemmän.
3. Salin puolella henkilökuntaa oli lounasaikaan kaksi tarjoilijaa sekä keittiön väki, mahdollisesti kaksi kokkia.
4. Ravintola on ollut toiminnassa ilmeisesti jo pidemmän aikaa.
5. Seireenillä on suuri A la Carte -valikoima ja lounasaikaan eri vaihtoehtoja löytyy kuusi kappaletta.
6. Ravintola Seireeni on Keravan hienoimpia ravintoloita, ja sen toimintaa ei ole kabinetin vuokrauksen ohella muuten erikoistettu.
7. Ravintola ei ole lähtenyt kilpailemaan ainakaan hinnoillaan, jotka ovat Keravan hintatasoon nähden kalleimmasta päästä. Lounashinnat ovat keskitasoa, alkaen 6,80 €. Kilpailu perustuu valikoimaan ja palveluun eikä ole aggressiivista.
8. Ravintolan tavoitteena on markkinajohtajuus sekä lounas- että A la Carte – ruokailussa. Tavoitteena voi olla myös voiton maksimointi.
9. Ravintola vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä.
10. Seireeni varmasti olettaa olevansa yksi alueen parhaista ravintoloista. Tätä kautta sen on mahdollista nostaa katteitansa.
11. Arvomaailmaan kuuluu kotimainen ruoka, joka valmistetaan parhaista raaka-aineista laadusta tinkimättä.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkopuolisin silmin oikein hyvältä. Toiminta on laadukasta, ravintolat tyylikkäitä ja hienoja. Seireeni-ketjuun kuuluu myös ravintola, baari ja yökerho Porvoossa.
13. Uusiutumiseen löytyisi varmasti voimavaroja.

SWOT-analyysi

Vahvuudet: vakio asiakaskunta, palvelu, sisustus, monipuolinen A la Carte –lista, lähialueella ei paljon kilpailijoita, iso terassi, ketjuravintola, hyvät internet-sivut

Heikkoudet: pienet tilat, tilat eivät sovellu liikuntarajoitteisille

Mahdollisuudet: teemaviikot, yksityistilaisuudet, katteiden nosto

Uhat: uudet ravintolat

Uudenmaan Herkku Oy

avoinna ma-pe klo 7-17 ja la 8-13

1. Uudenmaan Herkku Oy:n liike toimii leipomonmyymälänä ja kahvilana.

2. Asiakkaat koostuvat kahvilla kävijöistä ja myös tuoreen leivän ostajista.
3. Lounasaikaan oli kaksi työntekijää töissä.
4. Leipomo on perustettu vuonna 1951. Myymälä ei varmastikaan ole ollut olemassa niin kauan.
5. Tuotevalikoima koostuu tuoreesta leivistä, kahvileivistä, konditoriatuotteista, pikkusuolaisesta, sesonkituotteista, kahvista, erikoiskahveista ja muista juomista. Myymälästä saa myös lounasaikaan kahta erilaista keittolounasta.
6. Alun perin liikkeen on ilmeisesti ollut tarkoitus toimia myymälänä ja kahviona, ja lounastoiminta on otettu myöhemmin mukaan. Vierailun aikaan kukaan ei tosin lounasta ostanut, joten ilmeisesti se ei ole kovin kannattavaa toimintaa. Leipomolta saa tilattua myös eri kokoisia täytekakkuja.
7. Tällä leipomonmyymälällä on Keravalla aivan omat markkinansa, sen ainoa kilpailija omassa sarjassaan on toinen pienempi leipomonmyymälä. Tuotteiden myynnin lisäksi Uudenmaan Herkulla on hyvä osuus alueen kahvilamarkkinoista edullisten hintojen ja pullantuoksun ansiosta. Myymälä reagoi helposti kilpailuun, esimerkiksi keittolounaan ja vaihtuvien tarjouksien avulla.
8. Yrityksestä ei saa vaikutelmaa, että sillä olisi mielenkiintoa toimipisteiden lisäämiseen, vaan pikemminkin yrityksen voiton lisäämiseen oman myymälän kautta.
9. Yritys vaikuttaa muuten tyytyväiseltä toimintaansa, mutta keittolounaan tarjoamisesta voi aistia asiakkaiden houkuttelua ja keskiostoksen lisäämisen toivoa.
10. Yritys on huomannut keskustan kahvilamarkkinoiden kilpailun ja reagoi siihen laajentamalla valikoimaansa. Yritys olettaa pärjäävänsä vastaisuudessakin leipomonmyymälän ja kahvilan konseptilla.
11. Tuoreus, maukkaus ja terveellisyys kuuluvat oleellisesti yrityksen arvomaailmaan.
12. Taloudellinen tilanne vaikuttaa hyvältä, toimintaa on monella suunnalla. Leipomonmyymälän lisäksi tuotteita toimitetaan kauppoihin, hotelleihin ja suurtalouskeittiöihin. Leipomonmyymälä on vain yksi osa yrityksen liiketoiminnasta. Voimavaroja uusiutumiseen löytyisi varmasti.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Keravan kaupungilla on monia hyviä puolia yrityksen näkökulmasta katsottuna. Se sijaitsee loistavien liikenneyhteyksien päässä Helsingistä ja on eri ratahankkeiden vuoksi ihanteellinen kasvualue yrityksille. Kaupungin talous on tasapainossa, siellä on paljon vapaita yritystontteja, ja kunta on myös hyvin yritysmyönteinen. Keravalle on muuttovirtaa, väkiluku kasvaa vuosittain 0,5-1,5% eli noin kahdella sadalla henkilöllä vuodessa. Uusia asuntoja on rakenteilla jatkuvasti etenkin radan ja keskustan läheisyyteen. Muita etuja yrityksen silmin Keravalla on sähkönhinta, sillä kaupunki omistaa Keravan Energia Oy:n, jolla on edullisimmat sähkönsiirtohinnot. Keravaa asuttaa tällä hetkellä yli 32 000 henkilöä, ja suurimmat työllistäjät ovat Keravan kunta sekä Sinebrychoff. Noin 34 % asukkaista käy töissä Helsingissä, 32 % Keravalla ja loput ympäryskunnissa (Taskutilasto 2006).

Tutkimusten tulosten mukaisesti Keravalla on 44 ravintolaksi luokiteltavaa paikkaa, joista noin 62% sijaitsee keskustassa. Yksi ihanteellisimmista paikoista uudelle ravintolalle olisi Kauppakaarella eli Keravan kävelykeskustassa. Kävelykeskustaa on kehitetty 1980-luvulta asti (Keravan kaupungin kotisivut), ja se on saanut vuonna 1996 ”Vuoden ympäristörakenne” –palkinnon, joka on tunnustus kauniista ympäristöstä. Suurin osa kilpailija-analyysissä olevista ravintoloista sijaitsee juuri tällä kadulla. Jos tulevan ravintolan toimitilan saisi hankittua sieltä, ravintola olisi miellyttävässä miljöössä, keskellä kuuminta kilpailua ja lähellä Keravan suurinta työllistäjää.

Kaupungin keskustassa on yhteensä 10 ravintolaa ja seitsemän kahvilaa. Itselleni tuli yllätyksenä se, kuinka vähän Keravalla on tunnettuja ketjuravintoloita ja –kahviloita. Ainoastaan ravintola Rosso, kahvila Kulmakonditoria, baarit Hemingways ja Pickwick Pub, Kotipizza, Hesburger ja McDonald’s ovat tunnettuja muidenkin kuin keravalaisten keskuudessa. Kerava sijaitsee kuitenkin aivan pääkaupunkiseudun läheisyydessä, mutta isojen ketjujen kilpailu ei ole siellä vielä aivan voimissaan. Lähivuosina kaupungin kasvaessa on hyvin todennäköistä, että sinne perustetaan lisää tunnettuja ravintoloita ja kahviloita, kuten esimerkiksi Chicos, Memphis ja Coffee House.

Kyseisistä 10 ravintolasta kaksi muuta Rosson ohella on ketjujen hallinnassa. Delicatessen järjestää lounasruokailua ja pitopalvelutoimintaa myös Helsingissä, Tuusulassa, Kauniaisissa ja Espoossa. Ravintola Seireenillä on puolestaan toimintaa Porvoossa. Edellä mainitulla kahvilaketju Kulmakonditorialla on toimipisteitä Vantaalla,

Järvenpäässä, Hyvinkäällä ja Riihimäellä. Muut Keravan keskustassa sijaitsevat paikat ovat yksityisessä omistuksessa ja sinällään ainutlaatuisia ravintoloina ja kahviloina.

Keravan lounasmarkkinoilla on kova kilpailu asiakkaista, ja suurimmat tulot saakin neuvottelemalla isoimpien yritysten kanssa sopimuksia koskien lounasruokailua. Monissa yrityksissä on toki käytössä Lounasseteli-edut, jotka lisäävät asiakkaan valinnanvaraa ja ruokailun mukavuutta. Lounaseteleiden etuna on se, että niitä vastaanotetaan lähes kaikissa ravintoloissa. Ravintola Delicatessenilla on Keravan lounasmarkkinoilla etulyöntiasema, koska se sijaitsee kaupungintalon pohjakerroksessa. Onkin hyvin todennäköistä, että yritys on neuvotellut kaupungin kanssa sopimuksen, jolla kaupungin työntekijöiden ruokailu on keskitetty Delicatesseniin. Ravintola on avoinna myös muille lounastajille, mutta tässä suhteessa sen sijainti on myös heikkous. Jos ravintola ei ole asiakkaalle entuudestaan tuttu, sinne on vaikea löytää heikkojen opasteiden vuoksi.

Ennen tutkimuksen suorittamista oletin, että Keravalla olisi monia ravintoloita, jotka keskittyvät aamupäivän aukioloaikoihin ja monia muita, jotka ovat avoinna vain iltaisin. Tutkimuksen myötä sain huomata, että kaikki ravintolat pitävät ovensa avoinna lounasaikaan, ja vain harvat sulkevat ne aamupäivän jälkeen. Tämä kertoo kovasta kilpailusta, jossa ei pärjää vain muutamalla aukiolotunnilla.

10 ravintolaa kilpailee pienellä alueella Keravan ruokaravintolamarkkinoilla samoista asiakkaista, ja yritysten johtoportaisissa onkin havaittu, että kilpailussa ei pysy mukana ellei tuo asiakkaalle jotain lisäarvoa palveluillaan. Tämän vuoksi peräti 60 %:lla keskustan ravintoloista on jokin teema, jonka ympärille toiminta on rakennettu. Suosituimpia teemoja ovat italialainen ja turkkilainen ruoka, joiden lisäksi toiset ravintolat ovat keskittyneet meksikolaisiin ja nepalilaisiin ruokiin sekä yksi ravintola myös kana-annoksiin. Lopuissa 40 %:ssa keskustan ravintoloista ruokalista keskittyy kotimaisten ja kansainvälisesti tunnettujen annosten ympärille, eli niillä ravintoloilla on niin sanotusti ”perus menu”.

Ravintolat ovat erilaistaneet toimintaansa myös ruokalistan ohella. Joillakin niistä on pitopalvelutoimintaa, jotkut vuokraavat kabinetteja, toiset vuokraavat koko ravintolan yksityistilaisuuksiin ja myös järjestävät eri tapahtumia, on astiavuokrausta ja take away – mahdollisuuksia. Toiminnan erilaistaminenkin kertoo kilpailun on kovuudesta ja siitä, että pelkillä perustoiminnoilla ei saada aikaan suurta kassavirtaa.

SWOT-analyysiin valittiin neljä ravintolaa: Delicatessen, Dost, Provencale ja Seireeni. Ravintolat valittiin sillä perusteella, että ne ovat toimintatavoiltaan ja yleiseltä

olemukseltaan lähimpänä suunniteltua lounasravintolaa. Lisäksi nämä ravintolat eivät ole erilaistaneet itseään teemaravintoloiksi, vaan ruokalistalla löytyy monipuolisesti eri maiden herkkuja, myös suomalaisia sellaisia. Näistä ravintoloista Provencale ja Seireeni ovat selkeästi Keravan tasokkaimpia ravintoloita. Niiden valtteina ovat ruokalista, sijainti, palvelu, tunnelma ja ilmapiiri. Toiminnassa ei ole sinällään mitään huomauttamista. Delicatessenin hyviä puolia ovat edullisuus, ruokalista ja ketjuuntumisen tuomat edut. Parannettavaa löytyisi kuitenkin ravintolan sisustuksesta ja opasteista, jotta asiakkaat löytäisivät sinne paremmin. Dost pääsi SWOT-analyysiin monipuolisen ruokalistansa, sijaintinsa ja palvelunsa vuoksi. Sen rasiitteena on kuitenkin vielä yrityksen vähäinen toiminta-aika ja ravintolan yleinen ilme.

Kahviloiden kohdalla on nähtävissä sama toiminnan erilaistaminen. Keskustassa sijaitsee seitsemän kahvilaa, joista vain kaksi kahvilaa, eli kahvila Rosalina ja aseman kahvila, ovat perinteisiä kahviloita. Kaksi muuta kahvilaa toimivat myös leipomon myymälöinä, yksi toimii kahvilan ohella myös Veikkauksen ja paikallisen elintarvikekaupan info-pisteenä, yksi nimittää itseään musakahvilaksi ja yhdessä on oman leipomon konditoriavalikoima. Musakahvila Cafe Intro on toimintatavoillaan Keravalla harvinaisuus. Kahvila sijaitsee musiikkiliike Intro Music:in alakerrassa, joten se toimii myös kyseisen liikkeen esityskäytössä. Toiminnan tavoitteena on ilmeisesti saada aikaiseksi puolin ja toisin lisämyyntiä. Kahvilan avajaiset olivat toinen huhtikuuta 2007, joten toiminnan suunta ja palvelumallit ovat vielä hieman haussa. Tässä vaiheessa voi sanoa, että kahvilasta näyttää tulevan trendikäs ja viihtyisä.

Ennen Cafe Intron perustamista Keravan kahvilatarjonta oli nuoremman asiakaskunnan mielestä ehkä hieman yksipuolista. Nykyaikaisempia ja nuorekkaampia kahviloita oli vain yksi, Kulmakonditoria. Kyseistä kahvilaa voi sanoa Keravan kahviloiden markkinajohtajaksi. Se on sisustukseltaan ja tunnelmaltaan eurooppalaisempi ja trendikkäämpi kuin muut Keravan kahvilat. Esimerkiksi erikoiskahvit eivät kuulu läheskään kaikkien kahviloiden valikoimaan, ja kuuluessaankin niitä on tarjolla vain muutamaa laatua. Vaikka Cafe Intron toimintamallit ovat vielä keskeneräisiä, on hyvin todennäköistä, että siitä tulee Kulmakonditorian tärkein kilpailija. Uudenmaan Herkun myymälä ja Leipomon myymälä ovat toistensa tärkeimmät haastajat. Rosalina, aseman kahvila ja Spresso ovat enemmän väliinputoajia.

Yhteenvetona Keravan kahviloista ja ravintoloista voisi sanoa, että tasokkaita ja nykyaikaisia paikkoja (esimerkiksi Provencale, Seireeni ja Kulmakonditoria) sekä vanhanaikaisempia paikkoja (Cafe Ri-Ga, Rosalina ja aseman kahvila) on samassa

suhteessa. Suurin osa ravintoloista on ollut toiminnassa jo vuosia, jotkut jopa yli kymmenen vuotta, kuten ravintola Onnellinen Kana. Aina silloin tällöin markkinoille saapuu kuitenkin uusia yrittäjiä, esimerkkinä Cafe Intro, jotka kovalla työllä pystyvät vakiinnuttamaan paikkansa. Toisille ravintoloille, kuten Dost:n esimerkki osoittaa, paikan vakiinnuttaminen on huomattavasti hankalampaa. Kilpailua esiintyy kaikkien ravintoloiden kesken luokitukseen katsomatta, ja jos toimintaa ei erilaisteta normaalien palvelumallien ohella, suuria voittoja ja markkinajohtajuutta on turha tavoitella. Ketjutoimintaa on jonkin verran, mutta suurin osa ravintoloista on yksityisessä omistuksessa.

Tulevaisuuden näkymät Keravan ruokaravintolamarkkinoilla ovat valoisat. Markkinoinnin avulla, asukasluvun kasvaessa, kuntayhteistyön kehittyessä ja monien ratahankkeiden myötä kaupunki kerää positiivista mainetta varteenotettavana vaihtoehtona pääkaupunkiseudun ruokaravintolamarkkinoille. Mediahuomio lisääntyy erilaisten tapahtumien myötä, ja matkailu piristyy. Oletettavissa on hotelli- ja ravintolasektorilla uusien kilpailijoiden saapumista markkinoille, muutamien vanhojen ja heikoimpien kilpailijoiden karsiutumista ja myös ketjuuntumisen lisääntymistä. Tällöin kysyntää voisi löytyä myös uudelle, pienelle, kotoisalle ja ainutlaatuiselle ravintolalle.

HS-Ravintolat KY haluaisi perustaa Keravan keskustaan ravintolan, jota voi pyörittää muutaman työntekijän voimin, tässä tapauksessa yrityksen omistajan ja hänen vaimonsa avulla. Omistajalla on kokin ja kylmäasentajan koulutus sekä työkokemusta monista ravintoloista ja myös Kuusamon ravintolan johtamisesta. Vaimolla puolestaan on kondiittorin koulutus sekä pitkäaikaista kokemusta esimiestöistä, myyntityöstä ja tavaroiden tilauksista päivittäistavarakaupan puolella. Heidän tapauksessaan voisi ajatella lounasravintolan perustamista, joka toimisi muina aikoina kahvilana, jossa myydään itse tehtyjä konditoriatuotteita.

Liiketilan valintaan kannattaa keskittyä ja sopivan tilan löytyessä sisustukseen panostaa. Liiketila voisi sijaita Kauppakaarella, ja se ei saisi olla liian suuri, jotta sinne pystyisi luomaan hyvän tunnelman. Kyseinen ravintola voisi olla avoinna lounasajasta esimerkiksi klo 17 tai 18 saakka. Asiakkaita houkuteltaisiin moneen makuun sopivalla lounaslistalla, erinomaisella palvelulla, Keravan hintatasoon nähden kohtuullisilla hinnoilla, tutulla ja pysyvällä henkilökunnalla sekä tuoreiden tuotteiden tuoksulla. Erikoisruokavalioiden huomiointi ja kevyet vaihtoehdot voisivat tuoda lisää asiakaskuntaa. Ravintolan vetonauloina olisivat kotoisuus, hyvä sijainti, intiimi tunnelma, ainutlaatuinen palvelu, laadukas ruoka ja tuoreet konditoriatuotteet. Ravintolan voisi vuokrata myös yksityistilaisuuksiin, joihin järjestettäisiin pitopalvelumaisesti tarjoilu.

Vaihtoehtoisesti voidaan miettiä myös uutta teemaravintolaa. Keravalla on useita ravintoloita, jotka ovat keskittyneet eri maiden ruokakulttuureihin, ja yksi ravintola on erikoistunut kana-annoksiin. Keravalla voisikin menestyä esimerkiksi valkosipuliravintola. Ruokalistan voisi rakentaa valkosipulin ympärille, mutta ravintolassa tarjottaisiin myös ilman valkosipulia valmistettuja ruokia. Keravalaiset ovat tunnetusti suuria valkosipulin ystäviä, ja kaupungissa järjestetään vuosittain elokuussa kuuluisat valkosipulifestivaalit. Festivaaleilla myydään kaikkea mahdollista valkosipulista valmistettua, kuten esimerkiksi jäätelöä ja olutta. Keravalla on kuitenkin vain yksi ravintola, joka on keskittynyt valkosipuliruokiin, Valkosipuligrilli, ja se sijaitsee keskustan ulkopuolella. Ravintolalle voisi olla kysyntää ja avautuessaan se taatusti herättäisi huomiota keravalaisien keskuudessa.

Keravalla voisi menestyä myös nuoremman asiakaskunnan ja nuorekkaampien aikuisten makuun soveltuva trendikäs kahvila. Kaupungissa ei ole vielä yhtään Coffee Housea tai muita ketjukahviloita, joten samankaltaisella yksityisellä kahvilalla voisi olla kysyntää. Tässä tapauksessa kahvila kilpailisi Kulmakonditorian ja mahdollisesti myös Cafe Intron kanssa samoista asiakkaista. Tuotevalikoima voisi olla samankaltainen Kulmakonditorian kanssa, eli konditoriaherkkuja, suolaisia välipaloja, kahveja, pirtelöitä, smoothieita ja mahdollisesti myös ruokaisia salaatteja. Asiakkaita houkuteltaisiin raikkaalla tunnelmalla, laadukkailla kahvilatuotteilla, erikoiskahveilla ja erityisruokavalioiden huomioinnilla. Toiminnan tueksi voisi järjestää erilaisia kampanjoita ja etuuksia asiakkaille.

Yksi harkitsemisen arvoinen ajatus voisi olla yhdistää kahvilaan iso lehtivalikoima. Esimerkiksi Helsingissä on monia kahviloita, jotka ovat panostaneet lehtivalikoimaan, ja ne ovat saaneet sen myötä aivan oman asiakaskuntansa. Useimmat asiakkaat lukisivat mielellään jotain kahvihetkensä aikana, ja lehdet kuitenkin kuuluvat eurooppalaiseen kahvilakulttuuriin. Kiinnostava lukeminen tuo kahvilalle myös lisää asiakkaita. Lehtivalikoimaa voisi miettiä asiakkaiden toiveiden perusteella. Valikoimassa voisi olla esimerkiksi ruoka-, lifestyle -, matka-, sisustus- ja muotilehtiä. Tai jos yritys haluaa tuoda esille omia arvojaan, se voi valita valikoimaan muutaman sanomalehden ohella vaikka luonto- ja kalastuslehtiä tai Kodin Kuvalehden, Mondon tai Viini-lehden. Vaihtoehtoja on lukemattomia, ja niillä voi tuottaa asiakkaille helposti lisäarvoa.

Edellä mainittuun trendikkääseen kahvilaan voisi vaihtoehtoisesti yhdistää myös vierailuvia esiintyjä. Esiintyjinä voisi olla esimerkiksi paikallisia yhtyeitä ja artisteja tai muualta tulevia niin sanottuja pienemmän luokan tähtiä. Musiikki voisi olla tyyliältään laidasta laitaan, iskelmämusiikkia kuitenkin lukuun ottamatta. Keravalla ei ole vielä

sellaista ravintolaa, joka olisi tunnettu vierailevista artisteista. Tällöin kuitenkin musiikkilaitteet ja keikkapalkkiot vaatisivat suuria investointeja. Lisäksi kysymykseen tulisi ainakin B-oikeuksien hakeminen. Tällaista musiikkitoimintaa voisi harkita myöhemmässä vaiheessa, kun asiakaskuntaa ja pääomaa on jo kertynyt, ja toimintaa halutaan uudistaa.

Tehty tutkimus oli hyödyllinen HS-Ravintolat KY:n näkökulmasta. Yrityksellä on nyt kirjallista materiaalia päätöksenteon tukena. Tutkimuksessa on käyty lävitse asiakkaan näkökulmasta kaikki varteenotettavat kilpailijat ruokaravintolamarkkinoilla Keravan keskustassa. Lisäksi opinnäytetyöstä saa luotettavaa tietoa kilpailija-analysistä, kilpailijaseurannasta ja suunnitellun markkinoinnin tärkeydestä yrityksille.

Tehdyistä tutkimuksesta voidaan myös todeta, että se olisi toistettavissa. Tulokset on saatu pääasiassa asiakkaan näkökulmasta tehtyjen havaintojen perusteella, joten jos tutkimus toistettaisiin eri tekijällä, voitaisiin saada lisää informaatiota. Kilpailija-analyysi olisi ollut helpompi suorittaa, jos yrityksistä olisi löytynyt enemmän tietoa eri lähteiden kautta. Tutkimuksen tuloksia ei voida väittää 100%:n luotettaviksi sen takia, että analyysin tueksi ei saatu esimerkiksi yritysten vuosikertomuksia tai muita markkinatutkimuksia, joihin johtopäätökset olisi voinut perustaa. Tutkimuksen myötä saatiin kuitenkin ensimmäistä kertaa kokoavaa informaatiota siitä, millaisia ravintoloita Keravalla on ja millainen on niiden kilpailutilanne. Tuloksia voidaan hyödyntää suunniteltaessa uuden ravintolan perustamista Keravan ympäristöön tai hankittaessa sen alueen ravintoloista kilpailijatietoa.

LÄHTEET

- Anttila, M. & Iltanen, K. 2004. Markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Helsingin seudun puhelinluettelo, Keltaiset sivut, Fonecta, 2006
- Helsingin seudun puhelinluettelo, Yrityshakemisto, Fonecta, 2006
- Lahti, A. 1983. Yrityksen kilpailustrategia. Espoo: Weilin+Göös kirjapaino.
- Latvala, J. 1999. Kilpailija-analyysi osana liiketoimintaryhmien strategista johtamista. Pro gradu –tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Laskentatoimen laitos.
- Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Juva: WSOY.
- Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mäki, J. 1996. Kilpailija-analyysi tuotannollisissa pienyrityksissä. Pro gradu –tutkielma, Helsingin kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.
- Nissinen, M. 1997. Kilpailija-analyysi ja kilpailijaseurantajärjestelmä sähkötarviketukkukaupassa. Pro gradu –tutkielma, Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.
- Porter, M. 1987. Strategia kilpailutilanteessa. Juva: WSOY.
- Riihinen, S. 1999. Pastillinvalmistajan kilpailija-analyysi epävarmassa liiketoimintaympäristössä. Pro gradu –tutkielma., Helsingin Kauppakorkeakoulu, Markkinoinnin laitos.
- Routamo, R. 1988. Tehokas kilpailija-analyysi. Loimaa: Loimaan Kirjapaino Oy.
- Sahiluoma, V. 1993. Tunne vihollisesi. Kauppalehti Optio 8/1993, 62-67.
- Wessman, T. 2002. Kilpailija-analyysi on strateginen työväline. Dagmar Media Strategi 11/2002, 20-21.

Internet-lähteet

- Honkakumpu, I. 3/2005. Kulmakonditorian valtti: Omat tuotteet, joita ei muualta saa. http://www.shr.fi/modules/ContentExpress/repository/VIT305_26-28.pdf 5.10.06
- Lindgren, C. 5/2003. Järvenpään Kulmakonditoria valloittaa tuoksuilla ja palvelulla. http://www.metrotukku.com/gastronomie/gastro0503_art05.html 5.10.06
- <http://www.pp.clinet.fi/~keu/Mainos.PDF> 6.4.07
- <http://www.onnellinenkana.fi> 6.4.07
- <http://www.yritysjuhlat.com> 6.4.07
- <http://www.kerava.fi> 7.4.07
- http://www.kerava.fi/ep/tiedostot/Taskutilasto_2006_web.pdf 7.4.07

TUTKIMUKSESSA KÄYTETYT KYSYMYKSET

1. Luokittele ravintola
 - a. Kahvila
 - b. Ravintola
 - c. Kahvila-ravintola
 - d. Lounasravintola
2. Millainen asiakaskunta ravintolalla on?
3. Millainen henkilökunta siellä on?
4. Onko kyseessä nuori vai vanha yritys?
5. Millainen tuotevalikoima ravintolassa on?
6. Onko toimintaa erilaistettu jollain tavalla?
7. Millainen on yrityksen kilpailutapa?
8. Mihin yritys pyrkii toiminnallaan?
 - a. voiton maksimointi?
 - b. yrityksen kasvu?
 - c. tuotekehitys?
 - d. markkinajohtajuus?
 - e. paikan vakiinnuttaminen?
9. Vaikuttaako yritys tyytyväiseltä nykyiseen asemaansa ja toimintaansa?
10. Yrityksen oletukset itsestään, muista kilpailijoista ja toimialasta?
11. Onko ravintolassa merkkejä yrityksen arvomaailmasta?
12. Miltä ravintolan taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkoisesti?
13. Onko sillä voimavaroja uusiutumiseen?

KERAVAN RAVINTOLAT

avoinna ympäri vuoden

BAARIT

- Club Cosmopoli
Puuvalonaukio 1, 04200 Kerava
- Hemingways
Torikatu 1, 04200 Kerava
- Kellobaari
Asema-aukio 5, 04200 Kerava
- Killan kievari
Kankurinpolku 2, 04200 Kerava
- Panama Jack
Kauppakaari 15, 04200 Kerava
- Pickwick Pub
Kauppakaari 4, 04200 Kerava
- Pub O´Robins
Torikatu 1, 04200 Kerava
- Skippie’s Bar
Sampolankatu 12, 04250 Kerava
- Tinatuoppi
Aleksis Kiven katu 3, 04200 Kerava

PIZZERIAT JA KEBAB-RAVINTOLAT

- Caravan Pizzeria
Aleksis Kiventie 1, 04200 Kerava
- Diar Napoli Kebab-Pizza
Lintulammenkatu 6, 04250 Kerava
- Keravan Pizza ja Kebab palvelu
Paasikivenkatu 13, 04200 Kerava
- Kotipizza

Torikatu 1, 04200 Kerava

- Pizza Pop Keravan Tori
Aleksis Kiven tie 7, 04200 Kerava
- Pizza Pop Express
Kalevankatu 31, 04230 Kerava
- Savion Pizza Kebab
Koivikontie 2, 04260 Kerava
- Star Pizza
Paasikivenkatu 13, 04200 Kerava
- Violet
Santaniitynkatu 7, 04250 Kerava

PIKARUOKALAT JA GRILLIT

- Ahjon grilli
Ratatie 27, 04220 Kerava
- Hesburger
Paasikivenkatu 1, 04200 Kerava
- Keravan grilli
Paasikivenkatu 10, 04200 Kerava
- McDonald's
Puuvalonaukio 2, 04200 Kerava
- Valkosipuligrilli
Lehmuskatu 7, 04260 Kerava

KAHVILAT

- Cafe Intro
Paasikivenkatu 4, 04200 Kerava
- Kahvila Bensiini
Veräjäkuja 2, 04250 Kerava
- Kahvila Rosalina
Kauppakaari 11, 04200 Kerava
- Keravan aseman kahvila
Asema-aukio, 04200 Kerava
- Kulmakonditoria

Kauppakaari 4, 04200 Kerava

- Leipomon myymälä
Aleksintori, 04200 Kerava
- Pertti Kantola Kahvila
Käenkatu 5, 04230 Kerava
- Supresso
Kauppakaari 12, 04200 Kerava
- Uudenmaan Herkku Oy
Kytömaantie 4, 04200 Kerava

KAHVILA-RAVINTOLAT

- Café La Fontana
Torikatu 1-3, 04200 Kerava
- Café Ri-Ga
Asema-aukio 7, 04200 Kerava
- Kahvilaravintola Tapio Jokinen KY
Saviontie 75, 04260 Kerava

LOUNASRAVINTOLAT

- LounasPirtti
Peltomäentie 3 B, 04250 Kerava

RAVINTOLAT

- Ahjon oloneuvos
Terästie 2, 04220 Kerava
- Caliente ja El Bul
Asema-aukio 2, 04200 Kerava
- Candan Oy
Tammikuja 1 A, 04260 Kerava
- Delicatessen
Kauppakaari 11, 04200 Kerava
- Dogan Erkan Tmi
Koivikontie 2 A 3, 04260 Kerava
- Dost

Kauppakaari 8, 04200 Kerava

- Fazer Amica Sinebrychoff
Sinebrychoffinaukio 1, 04250 Kerava
- Hoa Ai Ky
Palokorvenkatu 15 A 19, 04250 Kerava
- Keravan kartano (avoinna vain kesäisin)
Kivisillantie 12, 04200 Kerava
- Keravan Ravintola- ja Ohjelmapalvelut Ky
Metsärinne 8 B 12, 04220 Kerava
- Klondyke Club Ravintola
Kumitehtaankatu 5, 04260 Kerava
- Onnellinen Kana
Kauppakaari 1, 04200 Kerava
- Ostrealis OY
c/o Hannu Nurmi Vellamontie 22 as 1, 04230 Kerava
- Provencale
Asema-aukio 7, 04200 Kerava
- Resteam Oy
Tuijantie 22, 04260 Kerava
- Rosso
Kauppakaari 2, 04200 Kerava
- Royal Nepal
Aleksis Kiventie 3, 04200 Kerava
- Seireeni
Kauppakaari 4, 04200 Kerava
- Taukopaikka Kerava
Alikeravantie 25, 04250 Kerava
- Veli Dalbudak Tmi
Ahjontie 7 A 17, 04220 Kerava
- Vesa M. Voutilainen Tmi
Palokuja 3 B 24, 04250 Kerava
- Wanha Weijari
Koivikontie 10, 04260 Kerava

ANALYYSIIN VALITUT RAVINTOLAT (04200-alue)

KAHVILAT:

- Cafe Intro
- Kahvila Rosalina
- Keravan aseman kahvila
- Kulmakonditoria
- Leipomon Myymälä
- Supresso
- Uudenmaan Herkku Oy

KAHVILA-RAVINTOLAT:

- Cafe La Fontana
- Cafe Ri-Ga

RAVINTOLAT:

- Caliente ja El Bul
- Delicatessen
- Dost
- Onnellinen Kana
- Provencale
- Rosso
- Royal Nepal
- Seireeni

1. Luokittele ravintola: a) Kahvila b) Ravintola c) Kahvila-ravintola d) Lounasravintola

Café la Fontana	kahvila-ravintola
Cafe Intro	kahvila
Cafe Ri-Ga	kahvila-ravintola
Caliente ja El Bul	ravintola
Delicatessen	lounasravintola
Dost	ravintola
Kahvila Supresso	kahvila
Kahvila Rosalina	kahvila
Keravan aseman kahvila	ahvila
Kulmakonditoria	kahvila
Leipomon myymälä	kahvila
Onnellinen Kana	ravintola
Provencale	ravintola
Rosso	ravintola
Royal Nepal	ravintola
Seireeni	ravintola
Uudenmaan Herkku Oy	kahvila

2. Millainen asiakaskunta ravintolalla on?

Café la Fontana	lounastajia, kahvilla kävijöitä, oluella kävijöitä
Cafe Intro	joukko uteliaita, yläkerran liikkeessä asioivia (kahvila avattu edellispäivänä)
Cafe Ri-Ga	lounastajia, kahvilla kävijöitä
Caliente ja El Bul	lounastajia, A la Carte -ruokailijoita
Delicatessen	kaupungintalon työntekijöitä
Dost	lounastajia, A la Carte -ruokailijoita
Kahvila Supresso	kauppamatkalla olevia asiakkaita
Kahvila Rosalina	kanta-asiakkaita, työmiehiä, keski-ikäisiä, kaveriporukoita
Keravan aseman kahvila	johonkin suuntaan matkalla olevia ihmisiä
Kulmakonditoria	lounastajia, kaikenikäisiä asiakkaita
Leipomon myymälä	työmiehiä, nuoria, perheitä
Onnellinen Kana	kanta-asiakkaita, kevyemmän ruoan ystäviä
Provencale	lounastajia, perheitä, seurueita
Rosso	lounastajia, A la Carte -ruokailijoita
Royal Nepal	kansainvälisiä asikkaita, lounastajia, nuoria
Seireeni	lounastajia, A la Carte -ruokailijoita
Uudenmaan Herkku Oy	kahvilla kävijöitä, tuoreen leivän ostajia

3. Millainen henkilökunta siellä on?

Café la Fontana	ulkomaalaisia, kolme työntekijää
Cafe Intro	kolme nuorta työntekijää
Cafe Ri-Ga	kaksi työntekijää salissa ja yksi keittiössä
Caliente ja El Bul	nuoria, reippaita, ystävällisiä
Delicatessen	kolme työntekijää
Dost	yksi suomalainen ja kolme ulkomaalaista
Kahvila Supresso	kahvioemäntä ja muita kaupan myyjiä
Kahvila Rosalina	yksi työntekijä
Keravan aseman kahvila	kolme ulkomaalaista työntekijää
Kulmakonditoria	kaksi työntekijää salissa ja yksi keittiössä
Leipomon myymälä	kolme työntekijää
Onnellinen Kana	ystävällisiä, omistaja myös salin puolella
Provencale	yksi salissa ja yksi keittiössä
Rosso	kaksi työntekijää salissa ja kaksi keittiössä
Royal Nepal	kolme ulkomaalaista työntekijää
Seireeni	kaksi työntekijää salissa ja kaksi keittiössä
Uudenmaan Herkku Oy	kaksi työntekijää

4. Onko kyseessä nuori vai vanha yritys?

Café la Fontana	toiminnassa muutamia vuosia
Cafe Intro	nuori, avajaiset olivat vierailua edeltävänä päivänä
Cafe Ri-Ga	toiminnassa jo pidemmän aikaa
Caliente ja El Bul	toiminnassa kohta kaksi vuotta
Delicatessen	toiminnassa muutamia vuosia
Dost	toiminnassa vuoden ajan
Kahvila Supresso	toiminnassa monia vuosia
Kahvila Rosalina	toiminnassa monia vuosia
Keravan aseman kahvila	toiminnassa monia vuosia
Kulmakonditoria	toiminnassa muutamia vuosia
Leipomon myymälä	toiminnassa jo pidemmän aikaa
Onnellinen Kana	toiminnassa jo 16 vuotta
Provencale	toiminnassa jo useita vuosia
Rosso	toiminnassa muutamia vuosia
Royal Nepal	toiminnassa jo pidemmän aikaa
Seireeni	toiminnassa jo pidemmän aikaa
Uudenmaan Herkku Oy	toiminnassa jo monia vuosia

5. Millainen tuotevalikoima ravintolassa on?

Café la Fontana	pizzeria- ja kebab -ravintolan tuotevalikoima, kahvilatuotteita
Cafe Intro	kahvilan perustuotevalikoima (laajentavat vielä valikoomaa)
Cafe Ri-Ga	neljä lounasvaihtoehtoa, suppea A la Carte -lista
Caliente ja El Bul	kuusi lounasvaihtoehtoa, laaja A la Carte -lista
Delicatessen	kolme lounasvaihtoehtoa ja jälkiruoka
Dost	iso lounasbuffet, A la Carte -listalla myös turkkilaista ruokaa
Kahvila Supresso	pienen kahvilan tuotevalikoima, erikoisuutena kuubalaiset sikarit
Kahvila Rosalina	kahvilan perustuotevalikoima
Keravan aseman kahvila	kahvilan perustuotevalikoima, lisäksi salaatti ja keitto
Kulmakonditoria	iso valikoima oman leipomon konditoriatuotteita, salaatteja, toasteja
Leipomon myymälä	normaaleja leipomon myymälän tuotteita
Onnellinen Kana	valikoima keskittyy kanaan, lisäksi kalaa, salaatteja, muutamia annoksia pu
Provencale	lihaa
Rosso	monipuolinen A la Carte -lista
Royal Nepal	italialaistyylinen A la Carte -lista
Seireeni	nepalilaista ruokaa: kanaa, lammasta, kalaa
Uudenmaan Herkku Oy	kuusi lounasvaihtoehtoa, laaja A la Carte -lista
	monipuolinen leipomon myymälän valikoima, kaksi keittolounas-vaihtoehto

6. Onko toimintaa erilaistettu jollain tavalla?

Café la Fontana	iso tv-näyttö, b-oikeudet
Cafe Intro	kahvila toimii soitinliikkeen yhteydessä, esityskäytössä
Cafe Ri-Ga	myös pitopalvelutoimintaa, oma leipomo
Caliente ja El Bul	toimintaa ei ole erilaistettu
Delicatessen	juhlatilaisuudet, astioiden vuokraus
Dost	toimintaa ei ole erilaistettu
Kahvila Supresso	toimii kaupan infopisteenä, Veikkauksen Online-piste
Kahvila Rosalina	tilauksesta valmistavat konditoriatuotteita, taidenäyttelyt, myynnissä tauluja
Keravan aseman kahvila	toimintaa ei ole erilaistettu
Kulmakonditoria	myös konditoria- ja pitopalvelutoimintaa
Leipomon myymälä	toimintaa ei ole erilaistettu
Onnellinen Kana	ravintolan erikoistilaisuuksissa esiintyy taiteilijoita
Provencale	vuokraavat kabinettiä
Rosso	HOK-asiakasomistajahinnat, "Onni Oravan ruokapassi"
Royal Nepal	myös pitopalvelutoimintaa, take away -mahdollisuus
Seireeni	vuokraavat kabinettiä
Uudenmaan Herkku Oy	tilauksesta valmistavat konditoriatuotteita, tarjoavat myös keittolounasta

7. Millainen on yrityksen kilpailutapa?

Café la Fontana	hintakilpailu
Cafe Intro	soitinliikkeen toiminnan tukeminen
Cafe Ri-Ga	neutraali
Caliente ja El Bul	perustuu tuotteiden hyvään laatuun ja ravintolan suosioon
Delicatessen	hintakilpailu
Dost	hintakilpailu, reagoi nopeasti muutoksiin
Kahvila Supresso	neutraali
Kahvila Rosalina	hintakilpailu
Keravan aseman kahvila	neutraali
Kulmakonditoria	perustuu tuotteiden hyvään laatuun ja monipuoliseen valikoimaan
Leipomon myymälä	hintakilpailu
Onnellinen Kana	perustuu tuotteiden hyvään laatuun ja asiakkaiden viihdyttämiseen
Provencele	perustuu tuotteiden hyvään laatuun ja ravintolan suosioon
Rosso	neutraali, vaihtuvia tarjouksia
Royal Nepal	neutraali
Seireeni	perustuu tuotteiden hyvään laatuun ja ravintolan suosioon
Uudenmaan Herkku Oy	hintakilpailu, vaihtuvia tarjouksia

8. Mihin yritys pyrkii toiminnallaan?**a) voiton maksimointi b) yrityksen kasvu c) tuotekehitys d) markkinajohtajuus e) paikan vakiinnuttaminen**

Café la Fontana	voiton maksimointi
Cafe Intro	paikan vakiinnuttaminen
Cafe Ri-Ga	voiton maksimointi
Caliente ja El Bul	markkinajohtajuus
Delicatessen	markkinajohtajuus
Dost	paikan vakiinnuttaminen
Kahvila Supresso	voiton maksimointi
Kahvila Rosalina	voiton maksimointi
Keravan aseman kahvila	voiton maksimointi
Kulmakonditoria	yrityksen kasvu
Leipomon myymälä	voiton maksimointi, tuotekehitys
Onnellinen Kana	markkinajohtajuus
Provencele	markkinajohtajuus
Rosso	yrityksen kasvu
Royal Nepal	voiton maksimointi
Seireeni	markkinajohtajuus
Uudenmaan Herkku Oy	voiton maksimointi

9. Vaikuttaako yritys tyytyväiseltä nykyiseen asemaansa ja toimintaansa?

Café la Fontana	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Cafe Intro	toiminnassa on kehittämisen varaa
Cafe Ri-Ga	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Caliente ja El Bul	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Delicatessen	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä, mielenkiintoa laajentumiseen
Dost	ei vaikuta tyytyväiseltä asemaansa ja toimintaansa
Kahvila Supresso	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Kahvila Rosalina	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Keravan aseman kahvila	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Kulmakonditoria	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä, mielenkiintoa laajentumiseen
Leipomon myymälä	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Onnellinen Kana	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Provencele	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Rosso	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Royal Nepal	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Seireeni	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä
Uudenmaan Herkku Oy	vaikuttaa ulkoisesti tyytyväiseltä

10. Yrityksen oletukset itsestään, muista kilpailijoista ja toimialasta?

Café la Fontana	alalla kova kilpailu -> toiminnan erilaistaminen, edulliset hinnat, hyvä palvelu
Cafe Intro	lisämyynti soitinliikkeen avulla, arvon luominen asiakkaalle
Cafe Ri-Ga	alalla kova kilpailu -> toiminnan erilaistaminen, laaja valikoima, yhteistyökumppanit
Caliente ja El Bul	ravintola tietää tasonsa -> korkeammat hinnat
Delicatessen	alalla kova kilpailu -> toiminnan erilaistaminen, suurimman tuoton hakeminen
Dost	alalla kova kilpailu -> vaikeaa saada uskollisia asiakkaita
Kahvila Supresso	varma toimipaikka -> turvallisuudentunne
Kahvila Rosalina	perinteiselle kahvilalle vielä kysyntää
Keravan aseman kahvila	perinteiselle kahvilalle vielä kysyntää, turvallisuudentunne
Kulmakonditoria	kilpailu piristää kaikkien yritysten toimintaa
Leipomon myymälä	markkinajohtajuus ja volyymin lisääminen saavutetaan edullisilla hinnoilla
Onnellinen Kana	alalla kova kilpailu -> toiminnan erilaistaminen kannattaa
Provencale	alalla kova kilpailu -> turvallisuudentunne
Rosso	alalla kova kilpailu -> ketjun avulla toiminta kannattaa
Royal Nepal	ravintolamarkkinoilla kysyntää teemaravintoloille
Seireeni	ravintola tietää tasonsa -> korkeammat hinnat
Uudenmaan Herkku Oy	alalla kova kilpailu -> valikoiman laajentaminen

11. Onko ravintolassa merkkejä yrityksen arvomaailmasta?

Café la Fontana	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Cafe Intro	kulttuurin arvostus
Cafe Ri-Ga	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Caliente ja El Bul	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Delicatessen	kotimaisen keittiön arvostus
Dost	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Kahvila Supresso	asiakas tulee aina ensin
Kahvila Rosalina	erityisruokavalioiden arvostus
Keravan aseman kahvila	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Kulmakonditoria	kotimaisten tuotteiden arvostus
Leipomon myymälä	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Onnellinen Kana	kotimaisten tuotteiden arvostus
Provencale	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Rosso	ei näkyviä merkkejä arvomaailmasta
Royal Nepal	nepalilaisen kulttuurin arvostus
Seireeni	kotimaisen keittiön arvostus
Uudenmaan Herkku Oy	tuotteiden hyvän laadun arvostus

12. Miltä ravintolan taloudellinen tilanne vaikuttaa ulkoisesti?

Café la Fontana	vaikuttaa vakaalta
Cafe Intro	vaikuttaa vakaalta
Cafe Ri-Ga	vaikuttaa vakaalta
Caliente ja El Bul	vaikuttaa kannattavalta
Delicatessen	vaikuttaa vakaalta
Dost	vaikuttaa heikolta
Kahvila Supresso	vaikuttaa kannattavalta
Kahvila Rosalina	vaikuttaa vakaalta
Keravan aseman kahvila	vaikuttaa vakaalta
Kulmakonditoria	vaikuttaa kannattavalta
Leipomon myymälä	vaikuttaa vakaalta
Onnellinen Kana	vaikuttaa kannattavalta
Provencale	vaikuttaa kannattavalta
Rosso	vaikuttaa kannattavalta
Royal Nepal	vaikuttaa vakaalta
Seireeni	vaikuttaa kannattavalta
Uudenmaan Herkku Oy	vaikuttaa kannattavalta

13. Onko sillä voimavaroja uusiutumiseen?

Café la Fontana	on voimavaroja, mutta uusiutuminen ei vaikuta todennäköiseltä
Cafe Intro	on voimavaroja, mutta uusiutuminen ei vaikuta todennäköiseltä
Cafe Ri-Ga	on voimavaroja
Caliente ja El Bul	on voimavaroja, uusiutuminen saattaa tapahtua pian
Delicatessen	on voimavaroja
Dost	on voimavaroja, mutta uusiutuminen ei vaikuta todennäköiseltä
Kahvila Supresso	on voimavaroja
Kahvila Rosalina	uusiutumiseen ei välttämättä löydy lisää varoja
Keravan aseman kahvila	on voimavaroja, uusiutuminen saattaa tapahtua pian
Kulmakonditoria	on voimavaroja
Leipomon myymälä	on voimavaroja
Onnellinen Kana	on voimavaroja, uusiutuminen saattaa tapahtua pian
Provencale	on voimavaroja
Rosso	on voimavaroja
Royal Nepal	on voimavaroja, mutta uusiutuminen ei vaikuta todennäköiseltä
Seireeni	on voimavaroja
Uudenmaan Herkku Oy	on voimavaroja