

**Kilpailijaseurantajärjestelmän luominen ruoka- ja juomatuotteen  
kehitystä varten Palace Kämp Group Oy:lle**

Katja Häkkänen

Opinnäytetyö  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutus-  
ohjelma  
2012



Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

<p><b>Tekijä</b> Katja Häkkänen</p>	<p><b>Ryhmä tai aloitusvuosi</b> RRM2</p>
<p><b>Opinnäytetyön nimi</b> Kilpailijaseurantajärjestelmän luominen ruoka- ja juomatuotteen kehitystä varten Palace Kämp Group Oy:lle</p>	<p><b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 29+1</p>
<p><b>Ohjaaja</b> Markku Halmeenmäki</p> <p>Tämä produktityyppinen opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Palace Kämp Group Oy:lle (PKG). PKG on yksityinen hotelli- ja ravintola-alan yritys, jolla on toimipisteitä Helsingissä, Espoossa ja Helsinki-Vantaan lentokentällä. Työ aloitettiin tammikuussa 2011 ja raportti valmistui 2012 helmikuussa. Työssä on suunniteltu seurantajärjestelmä, jolla voidaan seurata yrityksen kilpailevien ravintoloiden ruoka- ja juomalistojen hinnoittelua ja tuotelaajuutta. Seurantajärjestelmä on luotu tuotekehityksen ja markkinoinnin avuksi. Tällaiselle järjestelmälle koettiin olevan tarvetta, koska yrityksellä ei ole aikaisemmin ollut minkäänlaista apuvälinettä kilpailijoita seuraamaan ja haluttiin järjestelmä, jota voidaan tulevaisuudessa kehittää ja laajentaa.</p> <p>Teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään kilpailijaseurantaa yleensä ja tapoja seurata sitä. Kilpailijaseuranta auttaa yritystä vastaamaan ympäristön tarjontaan kilpailukykyisillä tuotteilla ja hinnoilla. Yritys tarvitsee tietoa kilpailijoidensa toimista nyt ja tulevaisuudessa. Yritys määrittelee ensin keitä ovat sen kilpailijat ja mitä tietoa heistä halutaan saada selville. Tämän jälkeen yritys kehittää tavan seurata haluttuja asioita. Seurantajärjestelmän on oltava sellainen, jonka ylläpito on mahdollinen yritykselle ja josta saatu tieto on rajattu niin hyvin, että juuri sillä on merkitystä liiketoiminnalle. Seurantajärjestelmälle täytyy olla tarkoitus.</p> <p>Produkti valmistettiin Tuotekehitys- ja Ostotosastolla PKG:lla tammi-helmikuussa 2011. Se tehtiin Microsoftin Excel-ohjelmalla. Opinnäytetyön tekeminen jatkui kesällä 2011 teorian lukemisella ja raporttia alettiin kirjoittaa syksyllä 2011. Raportti valmistui helmikuussa 2012. Produkti on teknillisistä syistä erillisenä raportista.</p> <p>Seurantajärjestelmä on ollut vaihtelevassa käytössä noin vuoden. Toimeksiantaja pitää sitä hyvänä työkaluna, mutta sen ylläpitämiselle ei ole juuri resursseja käytössä. Seurantajärjestelmä on olemassa ja sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää ja kehittää tarvittaessa. Työ oli mielenkiintoinen, koska se oli käytännönläheinen, ajankohtainen ja liittyi omaan osaamisalueeseen.</p>	
<p><b>Asiasanat</b> kilpailijaseuranta, seurantajärjestelmä, kilpailuympäristö, hinnoittelu</p>	

Degree programme in Hotel and Restaurant

<p><b>Author</b> Katja Häkkänen</p>	<p><b>Group or year of entry</b> RRM2</p>
<p><b>The title of thesis</b> Creating a competitor monitoring system for developing food- and drinkmenus for Palace Kämp Group Oy</p>	<p><b>Number of pages and appendices</b> 29+1</p>
<p><b>Supervisor</b> Markku Halmeenmäki</p>	
<p>This production-type thesis was created for Palace Kämp Group Oy (PKG). The topic was given as an assignment. PKG is a private hotel- and restaurant company, which has branches in Helsinki, Espoo and Helsinki-Vantaa Airport station. This process started in January 2011 and the report was ready in February 2012. The process includes making a monitoring system, which helps in surveying the food- and drinkmenus, pricing and selection of competitors. This system helps in both research and development and marketing. There seemed to be a need for this kind of system, because there has not been any system for competitor before. The company also needed a system, which could later be developed and expanded.</p> <p>The theoretical part of this report explains what competitor intelligence is and how you can put it into practice. Competitor intelligence helps the company to respond to the needs of its environment with competitive products and prices. The company needs information about its competitors now and in future. First the company defines who its competitors are and what information they need. After this, the company will determine in which way they will put that in to practice. The system needs to be easy to maintain and it should provide information which is really important and relevant for business. The system needs to have a purpose.</p> <p>The product, the monitoring system was made in PKG product development and purchasing department between January 2011 and February 2011 using the Microsoft Excel-programme. Work on the theory part started in summer 2011 and writing the report started in a August 2011. The report was ready in February 2012. Because of technical issues, the product is separate from the report. The monitoring system has been in irregular use for almost a year. A representative of the client thinks that the system is good help for them, but now there are not enough resources to maintain it. The system still exists and in future they can utilize and develop it. The process was interesting, because it was practical, current and it was related to the author's own know-how.</p>	
<p><b>Key words</b> competitor intelligence, monitoring system, competitor environment, pricing</p>	

# Sisällys

1 Johdanto .....	1
2 Kilpailijaseuranta ravintolan liiketoiminnassa.....	3
2.1 Kilpailijaseurannan määrittely.....	3
2.2 Tapoja seurata omaa ja kilpailijan toimintaa .....	5
2.3 Hinnoittelun ja valikoiman laajuuden merkitys kilpailussa .....	7
2.4 Kilpailijaympäristö ja sen kartoitus kilpailijaseurannassa .....	8
2.5 Kilpailijaseurannan hyödyt yritykselle.....	10
3 Seurantajärjestelmän luominen ja käyttö.....	11
3.1 Toimeksiantajan kuvaus .....	11
3.2 Seurantajärjestelmän luominen ja aikataulutus .....	12
3.3 Seurantajärjestelmän rakentaminen.....	14
3.3.1 Seurantajärjestelmän työkalun rakentaminen.....	15
3.3.2 Tiedonhaku ja syöttäminen järjestelmään .....	19
3.4 Seurantajärjestelmän käyttöönotto .....	20
4 Pohdinta .....	22
4.1 Seurantajärjestelmän käyttäminen ja hyödyllisyys .....	22
4.2 Toimeksiantajan ja järjestelmää käyttävän mielipiteitä järjestelmästä.....	23
4.3 Seurantajärjestelmän luotettavuus ja pätevyys .....	24
4.4 Seurantajärjestelmän kehitysehdotukset .....	25
4.5 Oman työn arviointi ja ammatillinen kehittyminen .....	26
Lähteet .....	28
Liitteet.....	30
Liite 1. Kysymyksiä kilpailijaseurantajärjestelmän ensimmäiselle käyttäjälle .....	30

# 1 Johdanto

Ravintola-ala on nopeasti kehittyvää ja tuotteiston myynnit perustuvat usein asiakkaan tunteisiin. Asiakas valitsee silloisen mielialan, ajankäytön, seuran tai varallisuutensa perusteella paikan. Ravintoloissa kehitetään uusia annoksia kausituotteiden mukaan ja hinnoitellaan ne yrityksen laskeman kateprosentin mukaan. Asiakkaalla on kuitenkin vapaus valita ja hän voi mennä syömään kadun toiselle puolelle. Silloin yrityksen on pohdittava, miksi näin käy. Ympäristöä on seurattava, koska kilpailijoiden toiminnasta on kiinni oman toiminnan onnistuminen. Kansainvälistyminen, yrityksen kasvu, asiakkaiden ostovoima ja heidän toiveensa palveluiden suhteen, antavat syitä siihen, miksi kilpailijoiden toimintaa on seurattava (Pirttilä 2000,17).

Jotta voidaan seurata kilpailijoiden toimintaa, täytyy ensin määritellä, keitä he ovat. Yrityksen tuotteiston kannalta pohditaan, mitkä niistä ovat kriittisimmät kohdat, joita halutaan tarkkailla. Mietitään, mitä halutaan seurata, mitä tietoa voidaan saada selville ja miten sitä seurataan. Lopputuloksista pitäisi saada vielä yritykselle tärkeimmät ja oleellimmat tiedot selville, jotta koko kilpailijaseurannasta olisi jotakin hyötyä. (Pirttilä 2000, 15.) Kilpailijaseuranta vie paljon resursseja ja siksi sen suunnitteluun on käytettävä aikaa. On mietittävä tulosten lopullinen merkitys ja hyöty liiketoiminnan kannalta. Pohditaan, onko yrityksellä käytettävissä tarpeeksi resursseja, kuten työntekijöitä sen seuraamiseen, oikeanlaisia ohjelmia ja ohjelmien jatkuvaan päivitykseen kuluvia tunteja.

Tässä työssä kehitetään kilpailijaseurannan työkalu (seurantajärjestelmä) seuraamaan ruoka- ja juomalistan laajuutta ja hinnoittelua. Työn aihe valikoitui opinnäytetyöksi toimeksiantona työskennellessäni Palace Kämp Group Oy:n Ostot- ja tuotekehitys-osastolla alkuvuonna 2011. Kun tehtäväksi saatiin tehdä seurantajärjestelmä, aihe alkoi kiinnostaa enemmän ja pohdinnan tuloksena siitä alkoi muodostua aihe opinnäytetyölle. Palace Kämp Group Oy (jatkossa PKG) on yrityksenä keskisuuri ja se omistaa 12 ravintolaa ja 5 hotellia. PKG:n ravintoloiden käyttäjiä ovat liikemiehet, turistit ja niin sanotut oman rahan käyttäjät noin 25–50 vuotiaat, joille samankaltaisia paikkoja löytyy Helsingin ydinkeskustasta paljon. Jotta näiden paikkojen kanssa pysyttäisiin tarjonnassa ainakin samalla viivalla ja mieluummin hiukan edellä, on seurattava kilpailijoiden toi-

mintaa säännöllisesti. Siihen kehitellään työkalu, jolla seuranta mahdollistuu. Sen tekemiseen tarvitaan tarkkaa suunnittelua, aikaa ja halutun tiedon rajaamista. Kirjoissa suositeltu laaja kilpailijoiden seuranta nielee paljon resursseja ja pahimmassa tapauksessa saadaan valitettavan yhdentekeviä tuloksia (Pirttilä 2000,13). Siksi huolellinen esivalmistelu ja tiedonetsintä järjestelmän toteuttamiseksi ja sen käyttäminen voivat tuoda liiketoiminnan kannalta oleellista tietoa ja hyötyä.

Tavoitteena on rakentaa työkalu Excel-ohjelmalla niin, että se on helppokäyttöinen, selkeä lukea ja sen rakenne on muunneltavissa. Kun haluttu tieto on määriteltä, määritellään PKG:n ravintoloiden kilpailijat ja etsitään keinot löytää se tieto. Nämä tiedot kirjataan ohjelmaan, josta tieto saadaan helposti luettavaan muotoon. Jatkon kannalta tarkistetaan, miten ohjelmaa voidaan muokata ja lukea. Työkalun tulevia käyttäjiä opastetaan, jotta yhtenäinen linja sen käyttämisessä säilyy ja tulokset ovat luotettavia käyttäjästä riippumatta.

Tavoitteena on pohtia oman alan kannalta tärkeitä kohtia, joilla liiketoimintaa saadaan tehostettua. Onko se tuotteen hinta, tuotteiston laajuus vai jokin muu, on jatkuvasti pohdinnan alla. Näiden asioiden miettiminen on oleellista keittiömestarin työssä, sillä hän on tulosvastuullinen luodessaan ruokalistoja ja hinnoitellessaan niitä. Tavoitteena on oppia tunnistamaan kilpailijoiden toiminnasta omalle yritykselle hyödyllisiä asioita ja käyttämään tätä tietoa järjestelmän avulla. Työkalun suunnittelu, luominen ja käyttäminen pitkällä aikavälillä on haaste, jolla pyritään saamaan apua PKG:n ravintoloiden tuotesuunnitteluun tulevaisuudessa. Työkalulla pyritään myös siihen, että PKG voi itse seurata kilpailijoitaan ilman ulkopuolista apua.

Työssä määritellään, mitä on kilpailijaseuranta ja miten sitä voidaan toteuttaa. Kilpailijaseurantatapoja on monia riippuen yrityksestä ja käytettävissä olevista resursseista. Työssä esitellään tehty työkalu, joka on otettu käyttöön helmikuussa 2011. Koska tehty työkalu on tehty seuraamaan ruoka- ja juomalistan laajuutta ja hinnoittelua, kerrotaan tietoperustassa hinnoitteluun ja tuotevalikoiman laajuuteen liittyvää teoriaa. Lisäksi kartoitetaan kilpailijaympäristön hahmottamiseen liittyvää teoriaa ja käydään läpi kilpailijaseurantatapoja. Työssä kerrotaan kilpailijaseurannan hyödyistä tuotekehitystyötä tehdessä sekä markkinoinnille, että tuotekehittelijälle.

## 2 Kilpailijaseuranta ravintolan liiketoiminnassa

Mikään yritys ei toimi markkinoilla yksinään, vaan asiakkaiden tarpeisiin pyrkii vastaamaan moni muukin ympärillä oleva yritys. Yrityksen strategian tavoitteena on etumatkan saavuttaminen kilpailijoihin nähden. Jos yritys toimii aivan samalla tavalla kuin kilpailija, ei asiakas huomaa eroja tarjonnassa. (Hakanen 2004, 45.)

### 2.1 Kilpailijaseurannan määrittely

Yrityksen on seurattava ympäristöään, jotta se voi tarjota asiakkaille tuotteita, joita nämä haluavat sellaisella hinnalla, mikä on yleisesti hyväksyttävää. Kilpailijoiden seuranta on oleellista, kun tehdään päätöksiä uuden tuotteen kehittelyn ja hinnoittelun suhteen. Kilpailijaseuranta voi olla systemaattista eli prosessin omaista, jolloin sen vaiheet on etukäteen määriteltävä. (Pirttilä 2000, 18 -19.) Nämä vaiheet seuraavat toisiaan syklin muodossa.



Kuvio 1. Systemaattisen kilpailijaseurannan sykli (Pirttilä 2000, 19)

Kuten kuviossa 1 näkyy, kilpailijan seuranta on yksittäisistä prosesseista koostuva kokonaisuus. Jokainen prosessi vie paljon resursseja ja on havaittu, että systemaattinen tiedonkeruu ei aina tuota luotettavaa tulosta ja tietoa. On huomattu, että paljon aikaa vievällä prosessilla ei ole käyttöä liiketoiminnassa tai saatu tietoa onkin vain pieni osa

suurta kokonaisuutta, eikä jatkotutkimuksiin ole enää resursseja käytettävissä. (Pirttilä 2000, 20–21.)

Liiketoimintatiedon hallinta -käsitteellä (business intelligence, BI) viitataan sekä yrityksen johtamisen kannalta oleelliseen tietoon että toimintaan, joka mahdollistaa kyseisen tiedon prosessoinnin ja jalostamisen päätöksenteon tueksi. Novintelin ja Tampereen teknillisen yliopiston tekemästä Business Intelligence -tutkimuksesta, joka tehtiin vuonna 2005, käy ilmi, että 95 prosentilla yrityksistä tiedonhaku on systemaattista. Tutkimuksessa selvitettiin markkina- ja kilpailijaseurannan nykytilaa viidenkymmenen suurimman suomalaisyrityksen kohdejoukossa. Kilpailijaseurannan tuottamilla tiedoilla pyrittiin mahdollisimman tehokkaaseen hyödyntämiseen paitsi strategisessa suunnittelussa myös esimerkiksi myynnin tukemisessa. (IT-viikko 2005.) Tutkimus aloitettiin vuonna 2002, sitä jatkettiin 2005 ja se päätettiin 2007. Vuonna 2007 tehdyn tutkimusyhteenvedon mukaan tutkimuksen tulosten perusteella 98 prosentissa suomalaisista suuryrityksistä tehdään systemaattista liiketoimintatiedon hallintaa. Tämä on selvää kehitystä vuosiin 2002 (80 %) ja 2005 (95 %) verrattuna. Vuoteen 2005 verrattuna kilpailijoita koskeva tieto on noussut omaa toimialaa koskevan tiedon ohi kaikkein tärkeimmäksi tietotarpeeksi. Tämä viittaa siihen, että suomalaisten suuryritysten liiketoimintatiedon hallinnassa painotetaan aiempaa enemmän kilpailijatiedon merkitystä. (Halonen & Hannula 2007.)

Ympäristön toimintaa seurataan myös ilman systemaattista, ennalta suunniteltua järjestelmää. Jokapäiväisessä tiedonhaussa niin markkinoinnin ammattilaiset kuin tuotekehittelijät törmäävät kilpailijan toimintaan ja sisäistävät heiltä erilaisia toimintatapoja. Tällaista toimintaa kutsutaan epäsystemaattiseksi. Usein nämä tiedot siirtyvät henkilöltä toiselle suullisesti tai muita epävirallisia kanavia pitkin. Kilpailijaseurannassa on kysymys ennen kaikkea tietojen käsittelystä ja tietämyksen hallinnasta, saadaan tieto sitten systemaattisesti tai epäsystemaattisesti. (Pirttilä 2000, 21- 22.)

Yritys voi valita kilpailuseurannakseen strategisen tai taktisen mallin omien tarpeiden mukaan. Strateginen malli on pitkäntähtäimen suunnitelma, jossa kilpailijoiden seuranta on jatkuvaa ja tähtää syvempään tiedonhankintaan. Taktinen malli on päivittäin tapahtuvaa, nopeasti muuttuvaa, suoraan käyttöön otettavaa tiedonhankintaa. Molempia



malleja voidaan käyttää samanaikaisesti eri tarkoituksiin. Mallin valintaan vaikuttavat tuotteesta haluttu tieto ja yrityksen käytettävissä olevat resurssit. ( Rothwell 2011.)

Erottuakseen ympäristöstä täytyy ensin tuntea, keitä kilpailijat ovat. Heidän vahvuuksistaan, heikkouksistaan, osaamisestaan, voimavaroista, strategioista ja suunnitelmista pitäisi olla riittävän hyvin selvillä. Näin pystytään hyvin perusteiden rakentamaan omat vastaavat toimintatavat. (Hakanen 2004, 45.) Strategia ei ole todellista yritystoimintaa. Se on kuvaus siitä, miten yritys aikoo selviytyä tulevaisuudessa ja tämän avulla pyritään tuomaan esiin ne olennaisimmat asiat ja asiayhteydet, joiden avulla kehittämistä ja tulevaisuuden hallintaa voi paremmin ymmärtää. (Hakanen 2004, 14–15.) Strategisen työkentelyn perimmäinen tarkoitus ei ole strategian luominen, vaan yrityksen kilpailukykyyn parantaminen, kilpailukykyyn luominen, oppiminen ja osaamisen kehittäminen. (Hakanen 2004, 17–18.) Strategisten ratkaisujen pohjaksi yrityksen tulisi selvittää nykytilanteestaan ja tulevaisuudestaan muun muassa kilpailutilanne, sen mahdolliset muutokset, markkinoiden ja yritys ympäristön tilanne ja tulevat kehityssuunnat ja oma markkina-asema. Kilpailijaseuranta toimii apuna näitä ratkaisuja tehtäessä. (Rope 2000, 471.)

## **2.2 Tapoja seurata omaa ja kilpailijan toimintaa**

Valittujen strategioiden toimivuuden varmistamiseksi on kehitettävä tapa seurata niitä. Asioiden mittaaminen ja seuranta kohdistaa mielenkiinnon niihin asioihin, jotka ovat yritykselle tärkeitä ja näin voidaan edetä oikeaan suuntaan. Erilaiset seurantajärjestelmät eivät vielä takaa menestystä, mutta ne auttavat henkilöstöä eri tekijöiden ja niiden välisten yhteyksien ymmärtämisessä. Seurannan avulla voidaan korjata eri tekijöitä ja tarkistaa tuotteeseen liittyviä osatekijöitä. Yksinkertaisimmillaan seuranta voi olla kassan päivittäistä seurantaa, josta voidaan nähdä myynnit ja kappalemääräiset menekit päivä-, kuukausi- ja vuositasolla. Kuukausittain voidaan seurata tuloslaskelmien avulla kokonaisvaltaisesti yrityksen liiketoimintaa, käytetään myös budjetti-, kustannuspaikka- ja myyntiraporttiseurantaa. Näiden avulla voidaan seurata etukäteen asetettujen tavoitteiden toteutumista. Tarvitaan myös mittareita ja järjestelmiä seuraamaan tulevaisuudessa tapahtuvaa kehitystä, ei vain toteutuneita tuloksia. Näin voidaan nähdä, mitä on tapahtumassa asiakkaiden piirissä ja markkinoilla, miten kilpailijoiden prosessit toimivat ja mitä on saatu aikaan uusiutumisen ja oppimisen kautta. Jatkovaa arviointia ympäristön,

asiakkaiden ja kilpailijoiden suhteen on tehtävä, jotta voidaan kehittää oman yrityksen toimintaa. Yrityksessä voi olla monta seurantatapaa samanaikaisesti käytössä. (Hakanen, 2004, 167–168.)

Kilpailija-analyysi (competitor analysis) on systemaattinen prosessi, joka kerää, tallentaa ja analysoi informaatiota yrityksen nykyisistä ja potentiaalisista kilpailijoista. Sen tuottamaa informaatiota voidaan käyttää nykyisen ja tulevan kilpailun arvioimisessa sekä kilpailijoiden toimenpiteiden ennakointiin. Sen avulla saadaan tietoa kilpailijoiden määrästä ja rakenteesta, tuotteista ja niiden hinnoista, kilpailijoiden heikkouksista ja vahvuuksista, kasvusta ja taloudellisesta tilanteesta. Kilpailija-analyysilla voidaan tuottaa systemaattista tietoa yrityksen ja kilpailijoiden tuotteiden eroista ja niihin liittyvistä asiakkaiden mielikuvista. Se mahdollistaa yrityksen tehokkaan asemoinnin kilpailijoiden suhteen markkinoinnin strategisen suunnittelun perustaksi. (Laitinen 2007, 301.)

Kilpailijatiedon määrittely on tarpeen sen jälkeen, kun yrityksessä on määritelty keskeiset kilpailijat ja halutaan ryhtyä rakentamaan kilpailijaseurantajärjestelmää (Pirttilä 2000, 63). Kun kilpailija-analyysi seuraa kokonaisvaltaisesti kilpailijan toimintaa nyt ja tulevaisuudessa, halutaan joskus seurata suppeampaa otosta. Halutaan esimerkiksi seurata yksittäistä tuotetta tai tuotevalikoimaa. Kilpailijatiedon tarpeen määrittelyllä on pyritty selvittämään, mitä tietoa päätöksenteossa pitäisi käyttää, jotta pyrittäisiin parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. (Pirttilä 2000, 63.) Kilpailijaseuranta organisoitaessa on tärkeää tunnistaa erilaiset käyttötarkoitukset. Näin voidaan varmistaa, että systemaattinen seuranta ja sen tueksi rakennetut järjestelmät vastaavat tiedon todellisia käyttötapoja ja tiedon tarpeellisuutta. (Pirttilä 2000, 87.)

Kilpailijasta saatua tietoa kerätään konkreettiseen muotoon tietojärjestelmään. Kun tietojärjestelmien rakenne ja sisältö suunnitellaan huolella, on tiedon järjesteleminen ja tallentaminen kannattavaa seuraavista syistä. Muistinvarainen tieto ei ole haettavissa ja hyödynnettävissä koko organisaation sisällä ja voi kadota kokonaan. Muistinvarainen tieto perustuu enemmän näkemykseen, eikä faktatietoon, eikä sen oikeellisuutta voida tarkistaa. Ongelmatilanteen sattuessa on kilpailijatieto haettava uudestaan yrityksen ulkopuolelta, mikä lisää kustannuksia ja aikaa. Tietojärjestelmän sisällä oleva vanhentunutkin tieto on parempi, kuin ei mitään, koska se on päivitettävissä helposti. Tietojär-

jestelmän sisällä oleva tieto on helpompi jakaa maan- ja maailmanlaajuisesti eteenpäin. (Pirttilä 2000, 159–160.)

### **2.3 Hinnoittelun ja valikoiman laajuuden merkitys kilpailussa**

Tuote on asiakkaan rahan vastine. Se on kaupallinen hyödyke, joka tulee jollekin johonkin käyttöön. Tuote voi olla palvelu, tavara tai aate, tapahtuma tai esiintyjä. Koska tuote käsitteenä on laaja, voidaan puhua palvelu-, tavara-, toimipaikka-, taide- tai henkilötuotteesta. On nimike näistä mikä tahansa, merkittävintä on sen kaupaksi saaminen. Tuote on luotava haluttavaksi ja kilpailuetuiseksi. (Rope 2000, 208–209.)

Hinnoittelulla on välitön vaikutus yrityksen kannattavuuteen ja se vaikuttaa myös yrityksen kilpailukykyyn. Tehokkaan hinnoittelun päämääränä tulisi olla sellainen katteen ja markkinaosuuden välinen suhde, joka maksimoi kannattavuuden pitkällä aikajänteellä. (Yrityssuomi.) Asiakassuuntaisen markkinoinnin lähtökohtiin kuuluu hinnoittelu, jonka tulee olla kohderyhmän hyväksyttävissä. Liian korkea tai matala hinta ehkäisee kumpikin tuotteen ostohalukkuutta. Hinnoittelussa on otettava huomioon monet tekijät, kuten kuluttajan tarpeet ja tottumukset, sekä kilpailijoiden hinnoittelustrategiat ja -tekniikat. (Raatikainen 2008, 154.) Hintapäätökset vaikuttavat vahvasti tehtäessä markkinointisuunnitelmia myynnin edistämiseksi. Hinnan on yhdyttävä yrityksen luomiin päämääriin liiketaloudellisesti ottaen huomioon sen luomat mielikuvat ympäristössä. (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell 2001, 572-573.) Yrityksen on tärkeää seurata kilpailijan hinnoittelua senkin jälkeen, kun omat hinnat on tarkistettu ja mahdollisesti muutettu. On seurattava vastaako kilpailija muutokseen vaihtamalla omia hintojaan johonkin suuntaan. Hinnan seuranta on jatkuvaa työtä ja se elää koko ajan (Dibb ym. 2001, 576).

Hinnan muodostamisessa voidaan käyttää esimerkiksi seuraavanlaista tapaa. Käyvän hinnan menetelmässä lasketaan markkinoilla olevien tuotteiden hinnan keskiluku, kuten mediaani, jonka jälkeen asetetaan omalle tuotteelle hinta, joka esimerkiksi alittaa tämän luvun kahdella prosentilla (%) yksiköllä (Raatikainen 2008, 201–202). Markkinapohjaisessa hinnoittelussa hinta perustuu kilpailijoiden ja markkinoiden määräämään hintatasoon. Kun markkinahinnasta vähennetään yrityksen oma voittotavoite, saadaan selville, mitä tuote tai palvelu saa yritykselle maksaa ottaen huomioon sen tuotantokustan-

nukset, kuten raaka-aineet ja työvoima. Tämän jälkeen hinta kiristetään tavoitekustannusten suuruiseksi. Markkinapohjainen hinnoittelu on yleinen hinnoittelumalli tänä päivänä. (Yrityssuomi.)

Katetuottohinnoittelun perustana on, että tuotteen tai palvelun hinnan tulee kattaa kaikki sen hankinta- ja valmistuskustannukset eli muuttuvat kustannukset. Jäljelle jäävällä katetuotolla on pystyttävä kattamaan riittävä osa yrityksen kiinteistä kustannuksista kuten palkat ja vuokrat. Omakustannus- eli voittolisähinnoittelun lähtökohtana on, että tuotteen tai palvelun hinnoittelussa otetaan huomioon kaikki suoritteiden aiheuttamat muuttuvat kustannukset sekä halutulla tavalla myös osa kiinteistä kustannuksista. Kun tähän omakustannusarvoon lisätään haluttu voitto ja verot, saadaan suoritteelle lopullinen myyntihinta. Tätä tuotteen minimihintaa alemmaa hintaa tuotteelle ei pidä antaa edes lyhyellä aikavälillä. Hintastrategiaa muodostettaessa suunnitellaan tuote niin, että se laadullisesti kohtaa hintansa. Kehittelyssä otetaan huomioon tuotteen kohde-ryhmä, eroaako se kilpailevista tuotteista laadun suhteen. Päätetään onko laatu samanlaatuista, parempaa vai huonompaa kuin kilpailijoilla. (Yrityssuomi.)

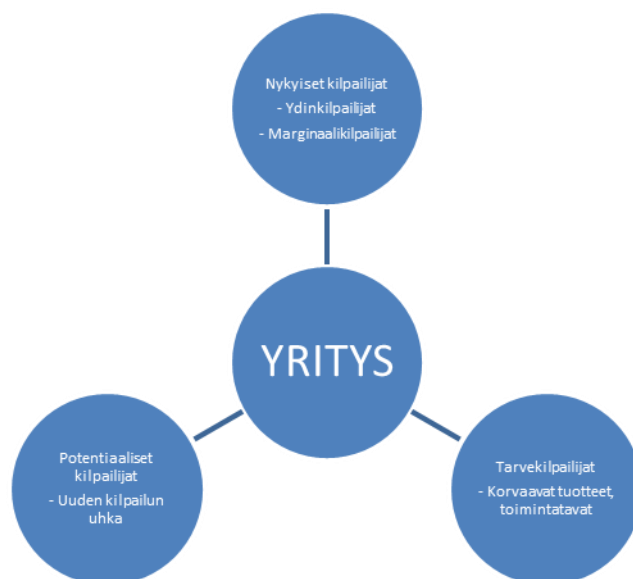
Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona tarkoittavat päätöksentekoa siitä, kuinka monina ja kuinka laadukkaita tuotteita yritys haluaa markkinoida. Tuotepäätökset tehdään siten, että yritys saavuttaa myynti-, väli- ja kannattavuustavoitteensa, eli hinnoittelu kulkee tuotepäätöksien kanssa käsi kädessä. Yritys joutuu selvittämään, onko sen kannattavaa laajentaa tai supistaa markkinoimiensa tuotevaihtoehtojen lukumäärää tai jollakin tavalla uudistaa tuotevaihtoehtoja. Lukumääräpäätökset ovat ratkaisuja siitä, kuinka monta tuotevaihtoehtoa kussakin tuoteryhmässä markkinoidaan. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1994, 36 -38.)

## **2.4 Kilpailijaympäristö ja sen kartoitus kilpailijaseurannassa**

Kilpailuseurannan onnistumisen kannalta on keskeisintä kilpailuympäristön (competitor environment) hahmottaminen, kilpailijoiden tunnistaminen ja niiden selkeä määrittely. Strategisessa suunnittelussa käytetään yleensä seuraavia kahta perustetta. Toimialaperusteinen määrittely rajaa kilpailijat saman toimialan yrityksiin. Markkinaperusteinen määrittely ylittää toimialarajat niin, että yritykset kilpailevat keskenään, kun niiden tuot-

teet tyydyttävät saman asiakkaan tarpeet. Systemaattisessa kilpailijaseurannassa on käytössä yleensä enemmän markkinapohjainen tarkastelu. Yrityksen kilpailijoiden nykytilaa seurattaessa, on analysoitava myös sellaisia yrityksiä, jotka voivat olla uhkana tulevaisuudessa. On kuitenkin rajattava seuranta sellaiseksi, että sen ylläpitäminen on mahdollista ajallisesti ja taloudellisesti. (Pirttilä 2000, 25 -27.)

Kilpailijat tulee luokitella neljään ryhmään.



Kuvio 2. Kilpailijaympäristön kartoituksen neljä pääryhmää

Kuviossa 2 hahmottuu kilpailijoiden ryhmittely. Ydin- ja marginaal kilpailijoihin kuuluvat vastaavien tuotteiden, teknologioiden ja toimintatapojen nykyiset kilpailijat, joista ydinkilpailijat ovat seurannan keskiössä. Marginaal kilpailijat voivat olla huomisen ydinkilpailijoita, siksi heitä on myös seurattava. Tarvekilpailijat tyydyttävät samoja asiakkaiden tarpeita, mutta erilaisilla tuotteilla, teknologioilla ja toimintatavoilla. Ne voivat olla toisinaan ydinkilpailijoitakin tärkeämpiä joissakin tilanteissa. Potentiaaliset kilpailijat ovat tulevaisuuden uusia mahdollisia toimijoita. Kun kilpailijoita kartoitetaan, selvitetään samalla, miksi asiakkaat käyttävät heidän palveluitaan ja voidaanko heiltä oppia jotakin hyödyllistä. (Kamensky 2000, 135 -136.)

## 2.5 Kilpailijaseurannan hyödyt yritykselle

Kilpailijan seurannasta saatavalla tiedolla ei ole arvoa sinänsä, vaan arvo on aina sidoksissa siihen, miten tietoa voidaan hyödyntää. Tietoa täytyy osata käyttää niin, että siitä on omalle yritykselle hyötyä. Tiedon arvon ymmärtää vain, jos tietää sen merkityksen toiminnalle. On huomioitavaa, että tiedon ymmärtämisessä on merkitystä sen vastaanottajalla ja hänen tiedollisilla kyvyillään käsitellä sitä. Tarvitaan kykyä hahmottaa ympäristöä ja havainnointia sen muutoksiin. Tarvitaan kykyä tulkita tietoa niin, että sitä voidaan käyttää yrityksen päätöksenteossa hyödyksi ja näin saavuttaa positiivista tulosta. (Pirttilä 2000, 83–86.)

Kilpailijoita seuraamalla löydetään uusia toimintamalleja myydä tuotetta, pystytään vastaamaan nopeasti muutoksiin markkinoilla ja heitä seuraamalla voidaan löytää uusia kilpailijoita. Kilpailijaseurannalla voidaan päästä parempiin tuloksiin markkinoinnissa, kehittää tuotetta kilpailukykyisemmäksi ja tarkentaa strategisia päätöksiä ympäristöön sopivammiksi. Seuranta tuo lisäarvoa kehitettäessä niin tuotteita kuin palveluita, mainontaa ja jakelua. Kilpailijoiden virheistä voidaan oppia luoden järkevämpiä ratkaisuja omalle yritykselle. Kehitystyöhön voidaan löytää kokonaan uusia ratkaisuja, tuotteita ja konsepteja, kun nähdään, mitä muilla on tarjottavanaan. (Withrow 2006.)

Useimmiten systemaattinen kilpailijaseuranta ja sitä tukevat tietojärjestelmät on rakennettu tukijärjestelmiksi tehtäessä päätöksiä. Niitä käytetään enemmänkin esimerkiksi investoinnin suunnittelussa kuin investointipäätöksen tekemisessä. Seurannasta saaduilla tiedoilla löydetään käytettäville resursseille tarkemmat käyttökohteet. Useimmissa yrityksissä markkinointi- ja myyntitoiminnot käyttävät kilpailijaseurantaa operatiivisessa toiminnassa ja päätöksissä. Markkinoilla on tunnistettava oma asema esimerkiksi hinnoittelun ja tuotteen laadun suhteen kilpailijoihin nähden. (Pirttilä 2000, 89–90.)

### 3 Seurantajärjestelmän luominen ja käyttö

Kappaleessa kuvataan toimeksiantajayritystä ja seurantajärjestelmän tekoprosessia vaihe vaiheelta. Tavoitteena on kuvata prosessia niin, että asiasta tuntematonkin ymmärtää seurantajärjestelmän tekovaiheet, sekä valmiin seurantajärjestelmän käyttämiseen liittyviä asioita.

#### 3.1 Toimeksiantajan kuvaus

Palace Kämp Group on yksityinen hotelli- ja ravintolayritys. PKG:n omistuksessa on ravintolat Palace, Fishmarket, Kämp Brasserie, Yume, Sasso, kaksi Carlitosta, Signé, Bank ja kaksi saariravintolaa Boathouse ja Särkänlinna. Lisäksi yrityksellä on viisi hotellia. Näitä ovat neljä Glo-hotellia, joista kaksi on Helsingin keskustassa ja kolmas Espoossa kauppakeskus Sellossa, lentokenttähotelli Glo, sekä Kämp, joka on yhteisomistuksessa kansainvälisen hotelliketjun Starwoodin kanssa. Yrityksellä on lisäksi tilausravintolana toimiva Kansallissali Aleksanterinkadulla Helsingissä. Yrityksen toimikuvana on tuottaa modernia palvelua pääkaupunkiseudulla monipuolisella toiminnallaan.

PKG:n palvelutarjonta kattaa lounas-, kokous-, tilaus-, juhla- ja á la carte-palveluita majoituksen lisäksi. PKG:n haluaa tarjota asiakkailleen luksusta ja elämyksiä arkeen, mikä tarkoittaa sitä, että palvelumiljööt ja -tuotteet ovat arkiseen ympäristöön nähden korkeatasoista. Konserniin kuuluu myös konseptikehitysyhtiö Lifestyle Resources, joka on ottanut vastuulleen Helsingin ydinkeskustassa sijaitsevan Kämp Gallerian ostoskeskuksen konseptin kehittämisen. Asiakkaita palvelee myös Day Spa Hotelli Kämpin yläkerroksessa. (HR 2010, 3-6.)

PKG:n liikeideana on toimia monipuolisten palveluiden tarjoajana Helsingin ydinkeskustassa sekä muualla pääkaupunkiseudulla. Liikeideana on tuottaa moderneja palveluja niin, että asiakas saa luksusta arkeensa. Asiakkaalle halutaan tarjota oikein hinnoiteltuja tuotteita valitsemassaan toimipisteessä. Yhtiö tarjoaa mahdollisuuden kehittää työntekijän osaamista systemaattisesti ja on tukena koulutuksessa ja urakehityksessä. Ravintola-toiminta on monipuolista ja kattaa laajan asiakaskunnan tarpeet. Kaikki Palacen ravintolat ja hotellit ovat yksilöllisiä ja korkealuokkaisia palveluita tarjoavia kokonaisuuksia,

tasokkaita ja persoonallisia. Kaikki palvelut pyrkivät täyttämään koti- ja ulkomaan vapaa- ja liikematkailijoiden tarpeet. ( HR 2010, 6.)

### **3.2 Seurantajärjestelmän luominen ja aikataulutus**

Ensimmäinen palaveri käytiin työn aloittamisen tiimoilta 14. tammikuuta 2011. Palaverissa olivat mukana ravintolanjohtaja ja Katja Häkkänen (järjestelmän tekijä). Käsiteltäviä asioita olivat seuraavat asiat. Ravintolanjohtaja kertoi, että tuotekehitystä ja markkinointia varten tarvitaan työkalu, jonka avulla voitaisiin seurata kilpailijoiden ruoka- ja juomalistojen laajuutta ja hinnoittelua. Ravintolanjohtaja oli aikaisemmissa palavereissa kehittänyt raamin työkalulle ja miettinyt PKG:lle oleellimmat kilpailijat valmiiksi. Haluttiin työkalu, jolla pystytään seuraamaan kuukausittain kilpailijoiden listojen kehittymistä verrattuna omiin toimipaikkoihin niin, että tulokset on helposti luettavissa yhdeltä sivulta. Työkalun pitäisi olla sellainen, että kuka tahansa ei-ravintola-alaa tuntevakin, osaisi poimia halutut tiedot siihen, syöttää ne ja opastaa sen käyttämistä taas seuraavalle.

Työkalun päätehtävänä olisi siis ruoka- ja juomalistojen laajuuksien ja hinnoittelun seuranta, mutta työkaluun voitaisiin rakentaa myös kunkin ravintolan kohdalle profiili. Tästä löytyisi esimerkiksi paikan käyttäjien ikäryhmät ja tyylit, kuten konservatiivisuus ja trendikkyys. Listan laajuutta ravintolanjohtaja halusi seurattavan niin, että ohjelmasta löytyy erikseen alku- ja pääruokien kappalemäärä kunkin ravintolan listalta. Juomapuolelta haluttiin saada selville valko-, puna- ja kuohuviinien määrät ja hinnat. Näistä ryhmistä haluttiin hinnoittelusta ottaa selville kunkin halvin (minimi) ja kallein (maksimi) hinta, sekä mediaanihinta. Mediaani on suuruusjärjestykseen asetetuista muuttujan arvoista keskimäinen. Mediaanin erityinen hyöty keskilukuna on, että siihen eivät vaikuta muista muuttujan arvoista huomattavasti poikkeavat suuret tai pienet arvot. ( KvanttiMOTV 2003.) Ruokalistalla hinnat saattavat poiketa huomattavasti toisistaan halvimmän ja kalleimman suhteen, joten keskiarvon seurannan ei katsottu olevan hyödyllinen tässä kohtaa.



Aikaväliksi ravintolanjohtaja halusi kuukausittaisen seurannan, koska näin pysyttäisiin tilanteen tasalla koko ajan. Ravintoloissa listat vaihtuvat eri aikoihin, joten seuranta ei voida tehdä esimerkiksi vain puolen vuoden välein. Kilpailijat ravintolanjohtaja oli valinnut niin, että kullekin PKG:n omalle ravintolalle, jotka ovat profiloituneet erilaisiksi, löytyisi vastaavanlaisia kilpailijoita. Esimerkiksi ravintola Sasso, joka on italialainen teemaltaan, kilpailijaksi valittiin italialainen, lähellä sijaitseva, ravintola Gastone. Ravintola Yume taas on japanilainen, joten kilpailijaksi valittiin japanilainen ravintola Raku Ya keskustasta. Kilpailijoita oli 15 kappaletta, joten yhdelle ravintolalle saattoi olla useita vertauskohteita. Mainittakoon vielä, että ravintolanjohtaja halusi muutaman erikoistuotteen seurannan mahdolliseksi työkalulla, kuten pizzat ja sushit, koska niitä tarjotaan omissa ravintoloissa ja ne ovat liiketoiminnan kannalta oleellisia tuotteita.

Ruokalistan laajuutta haluttiin alkaa seurata, koska sitä pidettiin tärkeänä omia ruokalistoja markkinoitaessa. Luvussa 2.3 kerrottiin, että yritys joutuu selvittämään onko sen kannattavaa laajentaa tai supistaa markkinoimiensa tuotevaihtoehtojen lukumäärää tai jollakin tavalla uudistaa tuotevaihtoehtoja. Lukumääräpäätökset ovat ratkaisuja siitä, kuinka montaa tuotevaihtoehtoa kussakin tuoteryhmässä markkinoidaan. (Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1994, 36 -38.) Nämä asiat painoivat myös tässä kohtaa, kun haluttiin seurattavan kilpailijan toimintaa. Syyt hinnoittelun seuraamiselle olivat taas ne, että halutaan pysyä kilpailijoiden kanssa samalla tasolla tai hiukan edellä, ja voidaan yrittää ennustaa tulevaa heidän kauttaan. Kuten luvussa 2.3 mainittiin, on hinnoittelussa otettava huomioon monet tekijät, kuten kuluttajan tarpeet ja tottumukset, sekä kilpailijoiden hinnoittelustrategiat ja -tekniikat. (Raatikainen 2008, 154.) Hintapäätökset vaikuttavat vahvasti tehtäessä markkinointisuunnitelmia myynnin edistämiseksi. Hinnan on yhdyttävä yrityksen luomiin päämääriin liiketaloudellisesti ottaen huomioon sen luomat mielikuvat ympäristössä. (Dibb ym. 2001, 572–573). Kilpailijaseurannalle katsottiin olevan tarvetta näillä perusteilla.

PKG:lla ei ole aikaisemmin ollut kilpailijaseurannalle mitään järjestelmää, joten tämä projekti oli uusi kaikille ja vaati huolellista suunnittelutyötä toteutusta varten. Prosessi aikataulutettiin niin, että se alkoi 14.1.2011 ja päättyi 18.2.2011. Kuten prosessitaulukosta voidaan nähdä, oli työ vaiheittain etenevää ja systemaattista.

Taulukko 1. Produktio-osuuden aikataulutus

	PÄIVÄMÄÄRÄT																											
TYÖVAIHE	14.1.	17.1.	18.1.	19.1.	20.1.	21.1.	24.1.	25.1.	26.1.	27.1.	28.1.	31.1.	1.2.	2.2.	3.2.	4.2.	7.2.	8.2.	9.2.	10.2.	11.2.	14.2.	15.2.	16.2.	17.2.	18.2.	15.3.	
Toimeenpano	■																											
Suunnittelu		■	■	■	■	■					■	■														■		
Hyväksyminen						■																						
Järjestelmän luominen							■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	
Hyväksyminen																								■				
Lukujen kirjaus																								■	■			
Hyväksyminen																											■	
Käyttöön otto																												■
Perehdytys																												■

Taulukossa 1 on prosessi esitetty vaiheittain. Palaverissa esiin tulleet asiat kirjattiin ylös ja haluttuja asioita hahmoteltiin paperille. Pohdittiin, miten hintoja ja muita tarvittavia kohtia saataisiin selkeästi esille niin, että kaikki kohdat saisivat järkevän paikan ohjelmassa. Tässä vaiheessa työtä helpotti se, että kilpailevat ravintolat oli etukäteen valittu, joten niiden kartoitukseen kuluva aika jäi pois. Prosessi eteni itsenäisellä suunnittelulla, yhteisillä palavereilla ja aina toimeksiantajan hyväksyessä jatkui se itsenäisesti.

### 3.3 Seurantajärjestelmän rakentaminen

Kun oli päätetty, mitä halutaan seurata, oli suunniteltava tapa, miten seurataan. Mietittiin, millä ohjelmalla se kannattaa toteuttaa, jotta tulevat käyttäjät hallitsevat sitä, luettavuus on helppoa, jatkokehitys on mahdollista ja toimivuus varmaa. Seurantajärjestelmä haluttiin tehdä Microsoft Officen 2010 Excel-taulukko-ohjelmalla, koska sitä käytetään pääsääntöisesti PKG:ssa apuna erilaisissa töissä. Excel-ohjelmaan voidaan syöttää lukuja ja niistä voidaan rakentaa kaavoja. Tässä tämä tarkoittaa seuraavaa: Syötetään esimerkiksi ruokalistan alkuruokien hinnat ohjelmaan allekkain ja samalla se laskee niiden kappalemäärät, hintojen halvimmat ja kalleimmat, sekä mediaanihinnat. Kun kaava on kerran syötetty, ei sitä tarvitse toista kertaa enää syöttää. Excel-ohjelma mahdollistaa myös sen, että voidaan tehdä laajempi ohjelma eri alasivuille, joihin syötetty tieto siirtyy automaattisesti oikeisiin kohtiin, kun pohjatyö on huolellisesti tehty. Tämä vaatii kaavo-

jen syöttöä ja kopioimista oikeisiin kohtiin. Excel-ohjelmalla voidaan tehdä graafisia kuvioita, joista suuri määrä tietoa voidaan lukea helposti esimerkiksi pylväsdiagrammin avulla. Lisäksi ohjelmista saadaan muotoilutyökalujen avulla selkeitä, koska ohjelmassa voidaan käyttää selkeyden takaamiseksi erilaisia värejä, muotoja, tekstilajeja, taulukoita ja kuvioita.

Kun työtä oli luonnosteltu paperilla ja ajatuksia kerrottu ravintolanjohtajalle, voitiin työkalun tekeminen aloittaa Excel-ohjelmalla. Tieto oli hahmoteltu paperille siihen muotoon, jollainen se tulisi olemaan myös Excelissä, joten tämä helpotti ohjelman teon aloittamista.

### **3.3.1 Seurantajärjestelmän työkalun rakentaminen**

Edessä oli tyhjä Excel- taulukko-ohjelma, johon rakennettiin ensin alasivuja ja otsikoitiin ne seuraavasti: Ensimmäisestä sivusta löytyy yhteenveto ruokaan liittyvistä ja toisesta sivusta yhteenveto juomiin liittyvistä asioista. Näillä sivuilla on graafinen taulukko, johon on koottu kaikki edellä mainittu tieto ruokalistojen laajuuden ja hinnoittelun suhteen. Seuraavalta kahdelta sivulta löytyy myös yhteenveto ruoasta laajuuden ja hinnan suhteen eri tavalla graafisesti esitettynä ja sitä seuraavalta yhteenveto juomista laajuuden suhteen myös graafisella taulukolla. Näin saadaan mahdollisimman kattava kokonaisuus halutuista tiedoista. Näiden jälkeen on kaksi alasivua, joista toisessa on aakkostettu PKG:n kilpailijat A:sta H:n ja toisessa I:stä Ö:n. Aakkostaminen helpottaa ravintoloiden etsimistä ja koska ne on jaettu kahdelle alasivulle, ei yhdelle kerry liikaa tavaraa. Näiden jälkeen tulevat aakkosjärjestyksessä PKG:n omat ravintolat, kukin omalla alasivullaan. Ravintolat ovat omilla sivuillaan, mikä mahdollistaa niiden laajentamisen tulevaisuudessa, jos halutaan tutkia jotakin muuta asiaa. Viimeisellä alasivulla on ohjeistus työkalun käyttäjille. Kaikki alasivut on eroteltu eri värein tiedon haun helpottamiseksi niin, että kullakin ryhmällä on oma värinsä. Ryhmiä ovat kaksi ensimmäistä yhteenvettoa, toiset kaksi yhteenvettoa, kilpailijat ja PKG:n ravintolat ja viimeinen ohjeistussivu.

Otsikoinnin jälkeen alettiin tehdä kilpailijoista kustakin erikseen omaa taulukkoa, josta löytyi kilpailevan ravintolan nimi, sen alta omana sarakkeenaan alkuruoka, sitten pääruoka, jonka jälkeen puna-, valko- ja kuohuviinit.

<b>AINO</b>									
<b>ALKUR.</b>		<b>PÄÄR.</b>		<b>PV</b>		<b>VV</b>		<b>KV</b>	
KPL	5	KPL	8	KPL	16	KPL	8	KPL	3
MEDI	12	MEDI	24	MEDI	56	MEDI	49	MEDI	46
HALVIN	8,5	HALVIN	15	HALVIN	42	HALVIN	39	HALVIN	42
KALLEIN	21	KALLEIN	33,5	KALLEIN	215	KALLEIN	89	KALLEIN	69
	8,50		17,00		42,00		39,00		42,00
	12,00		29,00		45,00		48,00		46,00
	15,00		28,50		47,00		49,00		69,00
	21,00		27,00		49,00		49,00		

Kuvio 3. Kilpailevasta ravintolasta tehty kokonaisuus seurantajärjestelmässä

Kuviosta kolme hahmottuu, kuinka sarakkeiden alle on kirjattu otsikot kappaleille yhteensä, mediaanihinta, halvin ja kallein hinta. Näiden alle tuli tyhjiä soluja allekkain, johon haluttua tietoa syötetään. Kappale (kpl), mediaanihinta (medi), halvin ja kallein sarakkeisiin luotiin kaavat, joihin alle syötettyjen lukujen avulla muodostuu haluttu luku. Näin edettiin jokaisen ravintolan kohdalla yksitellen. Kaavoja kopioitiin solusta soluun niin, että ensimmäisestä ravintolasta (ravintola Aino), kopioitiin kerralla kaikki solut seuraavaan ravintolaan, joten yksitellen sitä ei tarvinnut tehdä.

Seuraava vaihe oli rakentaa PKG:n omista ravintoloista omat taulukkonsa kaavoineen. Ne tehtiin täysin samalla tavalla kuin kilpailijoiden kohdalla. Näihin sivuihin lisättiin vielä muutossarake, jolla voidaan seurata lukuja edelliseen merkintään verrattuna. Lisäksi omien ravintoloiden sivuille tehtiin profiiliosio, josta voidaan lukea minkä ikäisiä ja tyyliä asiakkaita paikassa arvellaan käyvän, ovatko he oman vai yrityksensä rahan käyttäjiä ja ovatko he kotimaisia vai ulkomaisia asiakkaita. Tästä kuviosta on esimerkki alla.

KOHDERYHMÄ/TYYLI			
IKÄ	KOTIM/ ULKOM	BISNES/ OMA RAHA	KONSERVA- TIIVINEN(1) TRENDIKÄS (10)
35-65	70/30	80/20	5

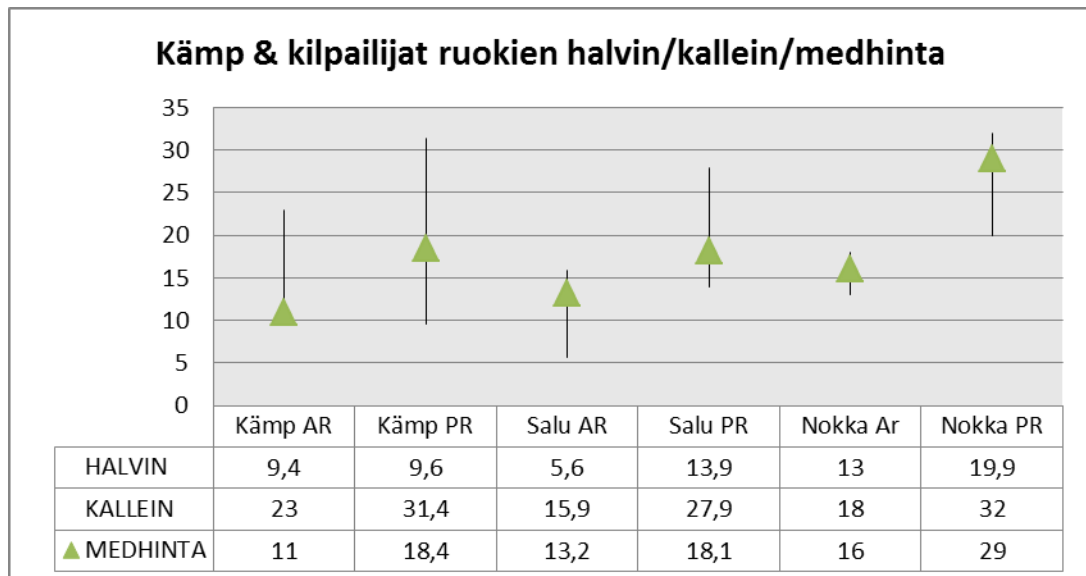
Kuvio 4. PKG:n ravintoloista tehty profiiliosio seurantajärjestelmässä

Näille sivuille (kuvio 4) tuotiin myös kyseiseen ravintolaan kohdistuvien kilpailijoiden aiemmin tehty taulukko, josta voidaan suoraan seurata näiden vertailua. Lisäksi omien ravintoloiden sivulta löytyy tämän ravintolan ja sen kilpailevan ravintolan tiedoista tehty yhteenveto pieninä graafisina taulukoina. Näin voidaan helposti lukea tietoa yksittäisistä ravintoloista samalta sivulta.

Kilpailijoista tehdyt alasivut ja PKG:n ravintoloista tehdyt alasivut toimivat jatkossa ainoina paikkoina, joihin on mahdollisuus syöttää seurattavia lukuja. Tehdyt kaavat suljetaan vahinkojen varalta lukitsemalla ne salasanaan. Näin kaavaa ei voida vahingossa sotkea, mikä aiheuttaisi lisätyötä sen korjaamiseksi. Näistä alasivuilta tieto siirtyy yhteenveto-sivuille.

Yhteenvetosivut rakennettiin niin, että tehtiin ensin taulukko, johon tiedot kaikista ravintoloista kootaan. Ensimmäiselle yhteenvetosivulle koottiin ruokalistoja koskevat tiedot. Taulukossa on ensin aakkosjärjestyksessä allekkain kaikki ravintolat, niin kilpailevat kuin PKG:n ravintolat. Kullakin ravintolalla on oma sarake alku- ja pääruoalle. Kunkin kohdalta lähtee solut, joissa ensimmäisenä on paikka kyseisen ruokalajin kappalemäärälle, sitten listan kalleimmalle ja halvimmalle annokselle ja neljännessä kohdassa on listan mediaanihinnan paikka. Kun kyseinen taulukko on valmis, alettiin siirtää edellä tehdyistä taulukoista kaavoja tähän taulukkoon. Tämä tehtiin kopioimalla jokainen kohta erikseen. Esimerkiksi kopioitiin ravintola Aion alkuruokien kappalemäärä- solun kohdalta kaava yhteenvetosivulla olevaan taulukkoon ravintola Aion kohdalle saman otsikon alle. Näin edettiin kohta kohdalta.

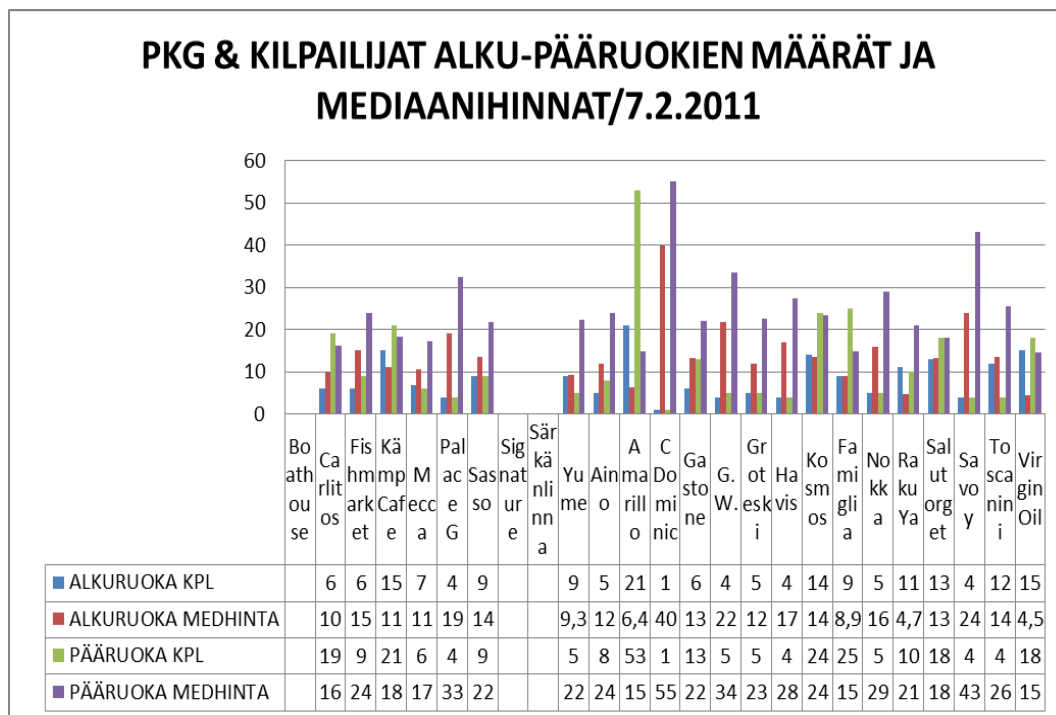
Kun kaavat oli syötetty, alettiin suunnitella graafista kaaviota lukujen lukemisen ja vertailun helpottamiseksi. Tähän valittiin pörssikaavio.



Kuvio 5. Esimerkkikaavio (Pörssikaavio), josta voidaan lukea syötetyt luvut yhteenve-tona

Pörssikaaviosta (kuvio 5) voidaan lukea palkin ylhäältä ylin hinta ja alhaalta alin hinta. Mediaanihinta (medhinta) voidaan lukea omana pienenä kuvionaan palkin keskeltä. Lisäksi kaavioon saadaan mukaan pääotsikointi ja jokaisen palkin alle ravintolan nimi ja palkkien selitykset lukuineen. Pörssikaavion lukeminen on selkeää ja tämän avulla suuri määrä lukuja saadaan mahtumaan samaan kaavioon.

Vastaavanlaisesti tehtiin toisen alaotsikon alla oleva yhteenvetosivu juomista. Seuraavaksi tehtiin yhteenve-to kolmannelle alisivulle, jossa on ruokien laajuuksista ja hinnois-ta tehty kaavio. Tähän valittiin 2-uloitteinen pylväskaavio, jossa kustakin ravintolasta on neljä eriväristä palkkia. Pylväskaavio on esimerkkinä kuviossa 6.



Kuvio 6. 2-ulotteinen pylväskaavio, josta voidaan lukea syötetyt luvut yhteenvetona

Nämä palkit kertovat annosten kappalemäärän, halvimman, kalleimman ja mediaanihinnan. Tässäkin kaaviossa luvut ja ravintoloiden nimet näkyvät pylväiden alla ja päätösikko on kirjattu kaavion yläpuolelle. Toinen alisivu, mikä kertoo juomista samat asiat, on tehty samalla tavalla. Nämä neljä ensimmäistä alisivua kertovat samoista asioista erilaisen graafisen esityksen voimin.

Yhteenvetosivujen valmistuttua varmistettiin, että kaikki kaavat oli suojattu lukitsemalla solut salasanalla. Työkalu oli valmis tarvittavien lukujen syöttämiseen oikeiden ravintoloiden alle.

### 3.3.2 Tiedonhaku ja syöttäminen järjestelmään

Järjestelmän tekijälle oli annettu ohjelman tekoa varten valitut kilpailevat ravintolat ja tieto, mitä niistä pitäisi saada selville. Tätä tietoa alettiin poimia internetin avulla jokaisen 15 ravintolan kotisivulta. Sivuilta etsittiin kunkin ravintolan à la carte-lista ja niistä syötettiin alku- ja pääruokien hinnat. Samalla tavalla etsittiin juomalistat ja niistä valko-, puna- ja kuohuviinien hinnat. Ruokien hintojen poiminnassa oli oltava tarkkana koska, alkuruokia saattoi olla useassa eri paikassa listalla. Esimerkiksi ”klassikkolistoissa” saattoi olla eri alkuruokia kuin varsinaisen alkuruokaotsikon alla ja salaateissa saattoi olla

kahta eri kokoa, joista pieni on alkuruokakoko. Viinilistoilla oli joskus tunnistettava viini kuohuviiniksi oman tietämyksen pohjalta, jollei niitä oltu otsikoitu. Kaikilla kilpaillevilla ravintoloilla ei ollut ruoka- tai juomalistaa ollenkaan kotisivuilla, joten niiden kohta oli jätettävä tyhjäksi.

Hintojen hakemiseen ja syöttämiseen piti varata paljon aikaa (taulukko 1), sillä esimerkiksi viinilistalla saattoi olla toista sataa viiniä viinilajia kohti. Ensimmäistä kertaa tietoa hakiessa piti tehdä päätös, mitkä ruoat ja juomat otettiin huomioon laskuissa ja sen päätöksen mukaan tulisi edetä jokaisella kerralla. Pois saatettiin jättää esimerkiksi ruokaannokset, jotka esiintyivät usealla eri hinnalla tai usealla vaihtoehtoisella lisäkkeellä. Tiedon syötössä kannatti kirjata hinnat ensin paperille allekkain ja sitten näppäillä koneelle. Tämä tapa nopeutti syöttämistä. Syöttämisen jälkeen syöttösivuille merkittiin muistiin kirjauspäivämäärä ja työkalun tiedot tallennettiin.

### **3.4 Seurantajärjestelmän käyttöönotto**

Työkalu oli valmis käyttöönotettavaksi, kun jokaiselta sivulta tarkistettiin kaavojen toimivuus ja lukujen siirtyminen haluttuihin kohtiin. Graafiset osuudet tarkistettiin ja solujen lukitus varmistettiin. Graafiset kaaviot neljältä ensimmäiseltä alasivulta muutettiin kooltaan sellaiseksi, että ne tulostuvat yhdelle A3-kokoiselle paperille. Näin jokaisen syöttöajankohdan jälkeen voidaan tulostaa tulokset seurattavaksi. Työkalu käytiin ravintolanjohtajan kanssa läpi ja hän hyväksyi sen käyttöön otettavaksi (taulukko 1). Tämän työkalun valmistumiseen kului kaiken kaikkiaan 26 työpäivää, kun prosessi käynnistyi 14. tammikuuta 2011 ja työkalu otettiin käyttöön 18. helmikuuta 2011, jolloin helmikuun tiedot päivitettiin siihen.

Tietoa kirjattiin helmikuulta ja tiedon syöttäminen opastettiin järjestelmän tekijän seuraajalle (15.3.2011), joka aloitti maaliskuussa samassa työssä. Ohjelma käytiin sivu sivulta läpi ja selvennettiin kaavojen yhteyksistä toisiinsa. Seuraajaa piti opastaa tiedon haussa huolellisesti, jotta hän pystyisi jatkossa hakemaan samat, ohjelman teon alussa pääteetyt tuotteet seurantajärjestelmään. Seuraaja haki itsenäisesti tietoa internetistä ja syötti lukuja tekijän seuratessa työskentelyä vieressä. Järjestelmän tekijä kirjoitti työkalun käyttöohjeet viimeiselle alasivulle jatkokäyttöä varten. Tällaisenaan, mikä kilpailijatyökalu



on tässä opinnäytetyössä, jäi se PKG:n käyttöön maaliskuussa 2011. Muutoksia siihen ei ole sen jälkeen tehty järjestelmän tekijän toimesta.

## 4 Pohdinta

Seurantajärjestelmän käyttämisessä on otettava huomioon muutamia seikkoja, jotta se olisi mahdollisimman toimiva ja selkeä. Jatkuva päivittäminen, vastuuhenkilö sen käyttämiselle ja järjestelmän kehittäminen varmistavat, että siitä on pitkällä aikavälillä hyötyä yritykselle.

### 4.1 Seurantajärjestelmän käyttäminen ja hyödyllisyys

Seurantajärjestelmään täytyy syöttää kerran kuussa lukuja kilpailevien ravintoloiden ruoka- ja juomalistoilta. Nämä luvut ovat tuotteiden hintoja, mikä tarkoittaa sitä, että lukuja muodostuu ravintolaa kohti kolmestakymmenestä kappaleesta viiteensataan kappaleeseen. Viidentoista ravintolan luvut yhteensä on valtava määrä tiedonsyöttämistä. Tämä taas on ajallisesti lähes yksi työpäivä (8 tuntia), mikä on rahallinen kustannus yritykselle. Jotta tälle kustannukselle saadaan hyöty, on järjestelmän oltava sellainen, että siitä saadaan sellaista tietoa, mitä oikeasti tarvitaan. Kehitettäessä tuotteita on pohdittava niiden hinnoittelua ja laatua kilpailijoihin nähden. Hinnoittelussa on otettava huomioon monet tekijät, kuten kuluttajan tarpeet ja tottumukset, sekä kilpailijoiden hinnoittelustrategiat ja -tekniikat (Raatikainen 2008, 154). On mietittävä, miltä omat tuotteet näyttävät asiakkaille, ovatko ne houkuttelevia ja myyviä. Tämä järjestelmä kertoo, miten kilpailijat hinnoittelevat tuotteita, joten sen avulla voidaan tehdä omista listoista sellaisia, että ne ovat vertailukelpoisia. Tämä järjestelmä kertoo myös, miten paljon kilpailijalla on listalla tuotteita, joten voidaan tehdä omista listoista tarjonnaltaan yhtä houkuttelevia tai mieluummin parempia.

Samalla, kun syötetään seurantajärjestelmään lukuja, tulee katsottua kilpailijan internet-sivuja tarkemmin. Voidaan nähdä mitä yksittäisiä tuotteita he tarjoavat, onko heillä tarjouskampanjoita meneillään ja ovatko heidän sivustonsa myyvän näköisiä. Kehitystyöhön voidaan löytää kokonaan uusia ratkaisuja, tuotteita ja konsepteja, kun nähdään, mitä muilla on tarjottavanaan (Withrow 2006). Kun järjestelmää päivitetään kerran kuussa, pysyy koko ajan tasalla kilpailijoiden tekemisistä. Ajan säästämiseksi on hyvä laittaa muistiin, jos kilpailija on sivuillaan maininnut päivämäärän, milloin kyseinen lista on vaihtunut tai vaihtuu. Tällöin, heidän listaa ei tarvitse sillä aikavälillä päivittää järjes-

telmään, jos ei muutosta ole tullut. PKG:n listojen vaihtopäivät tiedetään, joten niiden lukuja ei tarvitse syöttää kuin muutamia kertoja vuodessa. Kun sama lukujen syöttäjä kirjaa lukuja, tulee siitä pikkuhiljaa automatisoitua toimintaa ja työ nopeutuu, kun oppii lukemaan eri internetsivustojen tietoa ja hahmottaa ne paremmin.

## **4.2 Toimeksiantajan ja järjestelmää käyttävän mielipiteitä järjestelmästä**

Toimeksiantajaa haastateltiin puhelimen välityksellä vapaamuotoisella keskustelulla 14.12.2011. Järjestelmän tekijä kysyi, onko järjestelmää käytetty maaliskuun 2011 jälkeen, mihin tarkoitukseen sitä on käytetty, miten sitä tullaan hyödyntämään ja kuinka usein sitä päivitetään. Lyhyistä vastauksista selvisi seuraavat asiat. Järjestelmää on päivitetty pari kertaa keväällä 2011. Sitä ei ole järjestelmällisesti seurattu kovinkaan paljoa, eikä kilpailevien ravintoloiden olemassaoloa ole tarkistettu. Järjestelmää on hyödynnetty muutama otteeseen tarkistamalla sieltä kilpailevien ravintoloiden ruokalistojen hinnoittelua ja viinilistojen laajuutta. Toimeksiantaja kertoi, että järjestelmän ylläpitämiselle ei yksinkertaisesti ole ollut aikaa ja muut, tärkeämmät asiat ovat kiireessä menneet aina edelle. Toimistolla ei ole ollut vähään aikaan henkilöä, jolle se olisi voitu delegoida. Toimeksiantaja kuitenkin piti järjestelmän olemassa oloa hyvänä ja piti sitä kehityskelpoisena tulevaisuudessa. Järjestelmän rakenteesta ja käytöstä yleensä hän ei maininnut mitään.

Järjestelmän tekijä haastatteli järjestelmän ensimmäistä käyttäjää sähköpostilla lähetetyllä haastattelulla 31.12.2011 (liite 1). Kysyttäessä, oliko tiedon etsiminen hankalaa tai aikaa vievää, saatiin vastaukseksi, ettei se ollut, koska googlettamalla tieto löytyi nopeasti. Tietojen syöttöä ei myöskään pidetty hankalana, koska nettisivun ja järjestelmän ruutujen pienentäminen samalle ruudulle helpotti lukemista ja syöttämistä. Järjestelmää pidettiin helppokäyttöisenä ja yksinkertaisena, vaikka se ensinäkymällä oli sekavan oloinen. Käyttäjä piti järjestelmää tärkeänä, jos ei näitä tietoja yrityksessä ollut aikaisemmin mihinkään merkitty. Hänen mukaansa hintoja ja listojen laajuutta seurattiin ja hyödynnettiin tuotekehittämissä. Ensimmäinen käyttäjä perehdytti seuraajansa ja hänestä tuntui, että tämä nopea oppija ymmärsi järjestelmän käytön. Kehitysehdotuksia kysyttäessä käyttäjä mainitsi, että vaikka tiedon haku ei ole ongelma, voisi sitä nopeuttaa tekemällä kaikkien ravintoloiden kohdalle hyperlinkin, jonka avulla pääsee suoraan kotisivuille.

### 4.3 Seurantajärjestelmän luotettavuus ja pätevyys

Reliabiliteetti-sanalla tarkoitetaan luotettavuutta, toimintavarmuutta ja käyttövarmuutta. Sillä tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta, eli sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. (KvantiMOTV 2008 a.) Seurantajärjestelmässä olevat luvut on haettu kilpailevien yritysten omilta internetsivuilta, joten luotettavuus (reliabiliteetti) perustuu siihen, että ne ovat näiden yritysten itse sinne syöttämiä. Virheitä voi käydä seuraavissa tapauksissa: Kilpailija syöttää tietoa väärin tai tämän järjestelmän käyttäjä lukee tietoa väärin tai syöttää sitä väärin. Tiedon lukija ei välttämättä tiedä, mitä milläkin ruokalajilla tarkoitetaan, eli onko ruokalaji esimerkiksi alkuruoka vai pääruoka. Hän ei välttämättä tiedä, mikä viini on kuohuviini, jos ei sitä mainita juomalistalla. Järjestelmän kaavat on suljettu salasanalla, joten periaatteessa kaavat laskee lukuja kokoajan samalla tavalla, mutta tässäkin voi sattua niin, että jokin kaavoista on välillä avattu ja unohdettu sulkea uudelleen ja tällöin eivät tiedot siirry oikeisiin kohtiin. Jos tiedonsyöttäjä vaihtuu useaan otteeseen voi ohjelman perehdytys olla erilainen tai puutteellinen ja kukin työntekijä ymmärtää asiat eritavalla. Järjestelmän käyttöön annettu aika voi olla vähäinen, mikä luo paineita tarkkaavaisuuteen. Jos järjestelmää ei säännöllisesti päivitetä, ei tietokaan ole tuoretta. Esimerkiksi, jos järjestelmä on tässä tilassa, missä se on tässä opinnäytetyössä, on siinä paljonkin epäluotettavuutta. Esimerkiksi PKG:n ravintoloista muutamaa ei ole enää olemassa. Kuten johdannon ensimmäinen lausekin kertoo, on ravintola-ala nopeasti kehittyvää.

Mittarin validiteetilla tarkoitetaan sen pätevyyttä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata tarpeeksi kattavasti ja tehokkaasti. Mittaria on osattava käyttää oikealla tavalla ja oikeaan kohteeseen, jotta se tavoittaa halutun kohteen oikeaan aikaan. (KvantiMOTV 2008 b.) Kattavuutta voidaan pohtia sen kautta, onko määritelty oikeat kilpailijat seurantaan. Ovatko nämä yritykset juuri niitä, joita oman yrityksen asiakkaat käyttävät ja ovatko heidän tuotteensa sellaisia, minkälaisia halutaan omien tuotteiden olevan hintakilpailussa? On rajattava seuranta sellaiseksi, että sen ylläpitäminen on mahdollista ajallisesti ja taloudellisesti. (Pirttilä 2000, 25 -27.) Kilpailijoita voidaan vaihtaa pois tai niitä voidaan lisätä järjestelmään. Jos huomataan, että jokin kilpailija ei enää vastaa oman yrityksen kilpailuun, ei sellaista kannata järjestelmässä pitää, koska se vie vain turhaa

aikaa lukujen syöttämisessä. Seurantajärjestelmän pätevyyttä lisää myös se, että sitä pidetään ajan tasalla. Kun siinä on aina tuoreet tiedot, voidaan esimerkiksi hintoihin luottaa. Yrityksen on tärkeää seurata kilpailijan hinnoittelua senkin jälkeen, kun omat hinnat on tarkistettu ja mahdollisesti muutettu. On seurattava vastaako kilpailija muutokseen vaihtamalla omia hintojaan johonkin suuntaan. Hinnan seuranta on jatkuvaa työtä ja se elää koko ajan (Dibb ym. 2001, 576).

#### **4.4 Seurantajärjestelmän kehitysehdotukset**

Seurantajärjestelmää voisi laajentaa vaikka kuinka paljon. Voitaisiin tutkia esimerkiksi kilpailijan muita tuotteita, kuten väkeviä viinoja, jälkiruokia, juhlapyhien ylimääräisiä ruokalistoja ja listojen vaihtuvuuden aikaväliä. Oleellista tässä kuitenkin on se, mitä tietoa oikeasti tarvitaan, kun kehitellään tuotteita ja markkinoidaan niitä. Onko näiden tietojen saamisella hyötyä omalle yritykselle liiketaloudellisesti? Tämä järjestelmä antaa mahdollisuuden tällaisten asioiden seuraamiselle, mutta luulen, että järjestelmä laajenisi niin suureksi, että haluttu ”helppolukuisuus” ei enää toteutuisi. Tiedon haku monilta eri sivuilta olisi hankalaa, graafiset osuudet olisivat epäkäytännöllisiä ja tietojen syöttöön kuluisi yhä enemmän aikaa ja rahaa. Järjestelmän kun on tarkoitus tuoda aikaa ja rahaa, ei viedä.

Jos tekisin järjestelmän kokonaan uudestaan, saattaisin tehdä siitä hiukan toisenlaisen. Miettsin taulukoiden sijoittelua uudestaan ja vaihtaisin värimaailman kokonaan. Värit eivät ole mielestäni oikeat, koska ne ovat liian tummat ja tekevät järjestelmästä sotkuisen näköisen. Taulukot sijoittaisin niin, että laittaisin ne kullekin sivulle allekkain, jotta sivujen selaaminen olisi helpompaa. Tosin on makuasia, haluaako lukea sivua sivulle vai alaspäin. Itse en ole tietotekniikan ammattilainen, eikä Excel-ohjelma ole täysin tuttu minulle, joten se tuo rajoituksia sen käyttämiselle ja kehittämislle. Uskoisin, että ihminen, joka sen hallitsee hyvin, saisi järjestelmästä käytännön kannalta paremman ja graafisesti hienomman. Mielestäni pääasia kuitenkin on, että haluttu tieto saadaan järjestelmästä selville.

Järjestelmä ei ole ollut kovinkaan paljoa käytössä. Toimeksiantaja kertoi, ettei sitä ehditä ylläpitää ja sen ylläpitämiseksi tarvittaisiin vastuuhenkilö. Tällaista ei ole ollut vähään

aikaan mahdollista palkata. Toimeksiantajan oma työnkuva on muuttunut tässä vuoden aikana, joten mielenkiinto siirtyy väkisin muihin suuntiin. Järjestelmä on kuitenkin ole-massa, aloitettu ja viety johonkin pisteeseen, joten siitä voi tulevaisuudessa saada hyvän työkalun yritykselle.

#### **4.5 Oman työn arviointi ja ammatillinen kehittyminen**

Opiskelen ruokatuotannon linjalla ja opintokokonaisuuteen sisältyy muutama kurssi markkinointia. Tällöin markkinointia ei voida kovin syvällisesti opiskella ja hahmottaa. Tein kuitenkin opinnäytetyöni aiheesta, joka liittyy vahvasti markkinointiin, mikä lisäsi haastetta ja vaativuutta työskentelyyn. Kirjoja ja muita lähteitä markkinoinnista on val-tava määrä ja se voi olla hyvä tai huono asia. Hyvä siksi, että voidaan löytää tietoa ja erilaisia näkemyksiä asioista, mutta huono siksi, että tiedon määrän rajaaminen on han-kalaa. Pyrinkin rajaamaan tietoperustan, mikä produktityyppisessä työssä on suppea tutkimustyyppiseen opinnäytetyöhön verrattuna, mahdollisimman pieneksi. Pyrin raja-uksessa siihen, että tietoperustan antama tieto koskee vain tekemääni produktia, eli kil-pailijaseurantajärjestelmää. Tietoperustan lähteiden haussa oli suurin haaste ja vaikeus löytää tekstiä ravintola-alaa koskien. En löytänyt ainuttakaan artikkelia tai muuta vas-taavaa tältä alalta ja puutteellinen englannin kielen taitoni esti ulkomaalaisten lähteiden laaja-alaisen etsimisen ja ymmärtämisen. Tietoperusta kertookin yleisestä kilpailijaseu-rannasta, jota voidaan toteuttaa oikeastaan kaikilla aloilla.

Raportin kirjoittaminen eteni niin, että ensin tein alustavan otsikoinnin, eli sisällysluet-telon, jolla hahmotin koko raportin kulun itselleni. Sitten kirjoitin johdannon, jonka jälkeen kirjoitin produktin esittelyn. Produktin jälkeen kirjoitin tietoperustan ja viimei-seksi pohdinnan ja tiivistelmän. Lopuksi tarkistin kieliasun ja raportin kokonaisuuden. Kirjoitustyö eteni hyvin, koska olin ennakkoon tehnyt huolellisen työn lähteiden etsin-ässä, lukemisessa ja muistiinpanojen kirjoittamisessa. Näiden muistiinpanojen avulla oli helppo kirjoittaa kokonaisuus.

Produktin tekeminen tammikuussa 2011 oli haasteellista, koska Excel-ohjelma ei ollut niin tuttu minulle entuudestaan, varsinkaan vuoden 2010 versio englanninkielisenä. Sain tehdä työtä rauhassa ja edetä omaan tahtiini, joten huolellisuudelle jäi aikaa. Pidin

itsenäisestä työskentelystä ja siitä, että sain vapaat kädet tämän projektin suhteen. Aihe kiinnosti minua alusta lähtien, koska on vain hyvä oman ammattitaidon kannalta tietää, mitä ympärillä tapahtuu. Opin samalla Helsingin ravintolatarjonnasta enemmän ja tietoteknilliset taitoni karttuivat. Olen jatkossa käyttänyt paljon hyödyksi Excel-ohjelmaa opinnoissani ja henkilökohtaisessa elämässä muun muassa omien raha-asioiden hoidossa. Ammatillisesti kehityin siinä, että opin tiedonhakua eri lähteistä, lukemaan niitä kriittisesti, raportin luomista, tuotekehitykseen liittyviä asioita ja hinnoittelun merkitystä alallamme. Tämän kaltaista seurantaan voin hyödyntää varmasti jatkossa tulevilla työ- ja opiskeluprojekteissa.

Olen mielestäni onnistunut sekä produktin tekemisessä, koska siitä on ollut PKG:lle hyötyä, edes hiukan ja raportin luomisessa, koska kokonaisuudesta tuli ehyt tietopaketti. Asetin tavoitteekseni jo tammikuussa 2011 sen, että opinnäytetyöni olisi valmis arvioitavaksi tammi-helmikuussa 2012 ja siinä olen onnistunut. Olen pitänyt koko ajan aikataulua opinnäytetyön eri vaiheista ja edennyt sen mukaan. Olen sitoutunut työn tekemiseen vahvasti ja päämäärätietoisesti.

## Lähteet

Dibb, S. Simkin, L. Pride, W, M., Ferrel, O. C. 2001. Marketing, concepts and strategies. Fourth European Edition. Houghton Mifflin Company. U.S.A.

Hakanen, M. 2004. Pk-yrityksen, strategiatyö, menestystekijöinä tieto, luovuus ja oppiminen. Multiprint Oy. Helsinki.

Halonen, P. & Hannula, M. 2007. Liiketoimintatiedon hallinta suomalaisissa suuryrityksissä vuonna 2007. Luettavissa: [http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC\\_rr37.pdf](http://www.ebrc.fi/kuvat/eBRC_rr37.pdf). Luettu: 9.12.2011

HR. 2010. Palace Kämp Group, henkilöstökäsikirja. 2010.

IT-viikko 2005. Markkina- ja kilpailijaseuranta vakiintumassa. Luettavissa: <http://www.itviikko.fi/muu/2005/10/26/markkina--ja-kilpailijaseuranta-vakiintumassa/20055396/7>. Luettu: 2.12.2011

Kamensky, M. 2000. Strateginen johtaminen. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

KvantiMOTV 2008ab. Mittaaminen: Mittarin luotettavuus. 7.2.2008. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html>. Luettu: 15.12.2011

KvantiMOTV 2003. Keskiluvut 31.8.2003. Luettavissa: <http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html#mediaani>. Luettu: 29.11.2011

Lahtinen, A., Isoviita, J. & Hytönen, K. 1994. Markkinoinnin peruskilpailukeinot. Kolmas painos. Avaintulos oy. Tampere.

Laitinen, E., K. 2007. Kilpailukykyä hinnoittelulla. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.



Pirttilä, A. 2000. Kilpailijaseuranta. WS Bookwell Oy. Helsinki.

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

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Kauppakaari Oyj. Helsinki.

Rothwell, K., E. 2011. Reassessing the competitive intelligence role. Luettavissa:  
[http://www.outwardinsights.com/articles/1102\\_Rothwell%20sec.pdf](http://www.outwardinsights.com/articles/1102_Rothwell%20sec.pdf). Luettu  
2.12.2011

Withrow 2006. Withrow, . 27.2.2006. Competitive Analysis: Understanding the Market  
Context. Luettavissa:  
[http://www.boxesandarrows.com/view/competitive\\_analysis\\_understanding\\_the\\_mar  
ket\\_context](http://www.boxesandarrows.com/view/competitive_analysis_understanding_the_market_context). Luettu 9.12.2011

Yrityssuomi. Hinnoittelu. Luettavissa:  
<http://www.yrityssuomi.fi/web/guest/hinnoittelu>. Luettu: 7.12.2011

## Liitteet

### Liite 1. Kysymyksiä kilpailijaseurantajärjestelmän ensimmäiselle käyttäjälle

(Vastauksia hyödynnetään opinnäytetyöraportin pohdinta osiossa, jossa käydään läpi työkalun käyttöä)

**1. Oliko järjestelmään syötettävien tietojen etsiminen hankalaa ja aikaa vievää? Perustele vastauksesi.**

Tietojen etsiminen ei ollut hankalaa, koska sain hyvän perehdytyksen. Myöskään aikaa ei tähän kauaa kulunut, sillä Googlen avulla on helppo ja nopea löytää ravintolan nettisivut.

**2. Oliko järjestelmään syötettävien tietojen syöttäminen hankalaa ja aikaa vievää? Perustele vastauksesi.**

Kun pienensi selaimen sekä järjestelmän ikkunat niin, että molemmat näkyivät samaan aikaan, tietojen syöttäminen nopeutui. Hankalaa tietojen syöttäminen ei ollut.

**3. Miltä työkalu vaikuttaa yleisesti katsottuna?**

Ensi näkemältä se oli sekava, mikä johtuu siitä, että kun käytin järjestelmää ensi kertaa kyseessä oli ensimmäinen työpäiväni ja kaikki oli uutta. Kun sisäistin, mistä oli kyse, järjestelmä on mielestäni yksinkertainen ja helppokäyttöinen.

**4. Luuletko sillä olevan hyötyä yritykselle, jossa toimit?**

Kyllä kilpailijoiden tietoja kaivattiin, jos niitä ei ollut järjestelmään vähään aikaan syötetty. Kokemukseni perusteella yritys tarkkaili paljon kilpailijoiden hintoja sekä valikoimaa ja näiden tietojen perusteella määritteli melko pitkälle omiakin tuotteitaan.

**5. Perehdyitkö ketään muita järjestelmän käytössä? Jos perehdytit niin, saitko hänet ymmärtämään sen käytön?**

Perehdytin seuraajani nopeasti muiden tehtävien ohella. Hän oli nopea oppimaan ja tuntui, että hän omaksui idean heti. Vastauksena siis kyllä ja kyllä.

**6. Mitä kehitysehdotuksia on tullut mieleen järjestelmän suhteen?**

Tähän kyselyyn vastatessa tuli mieleen, että taulukkoon voisi laittaa jokaisen kilpailijaravintolan nimen alle hyperlinkin suoraan sille sivulle, josta tietoja etsitään. Toisaalta, kuten aiemmin totesin, ei sillä olisi suurta merkitystä, sillä Googlen avulla on nopea löytää etsittävä tieto.

Kiitos vastauksista! Terveisin Katja Häkkänen, Palace Kämp Oy, Apteekinkulman ravintolat