



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# RAVINTOLAN KESÄKAMPANJAN KEHITTÄMINEN

Sara Wetterstrand

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2016  
Palveluiden tuottaminen ja johtaminen



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluiden tuottaminen ja johtaminen

WETTERSTRAND, SARA:  
Ravintolan kesäkampanjan kehittäminen

Opinnäytetyö 34 sivua, joista liitteitä 3 sivua  
Marraskuu 2016

---

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää erään ravintolan kesäkampanjaa, joka on aiemmin järjestetty kesällä 2015 ja uudestaan kesällä 2016. Toteutettujen kampanjoiden avulla haluttiin kehittää erityisesti tulevia kampanjoita. Tutkimusongelmia olivat kesäkampanjan myynnin ja markkinoinnin edistäminen sekä kannattavuuden parantaminen. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdyttiin palvelukonseptin kehittämiseen ja kampanjamarkkinointiin. Tutkimusmenetelminä käytettiin menuanalyysiä sekä laadullisia teemahaastatteluita. Teemahaastatteluihin osallistui ravintolan kaksi salityöntekijää ja kolme keittiötyöntekijää, jotka edustivat sekä esimies- että työntekijänäkökulmaa.

Tutkimuksissa selvisi, että kampanjan kannattavuus oli parantunut edellisestä vuodesta. Kannattavuuden parantumiseen vaikutti suunnitelmallisempi tuotteiden vakiointi. Kampanjan myyntivolyymia olisi voinut parantaa. Markkinointiin ei panostettu riittävästi. Lisäksi yhteisten tavoitteiden puuttuminen loi epätietoisuutta henkilökunnan keskuudessa. Tämä vaikutti osaltaan heikentävästi myyntiin. Kampanjan koko potentiaalia ei saatu hyödynnettyä. Tutkimus osoitti että myös sisäisessä viestinnässä oli kehittämisen varaa. Yhtiön johto ei tiedottanut riittävästi henkilökuntaa kampanjan osalta ja tämä heijastui koko kampanjaan.

Yhtiön johdon tulee vastaisuudessa selvittää kampanjan tavoitteet kaikille asianosaisille. Kampanjan suunnittelu on tärkeää, tavoitteet tulee määritellä etukäteen ja rakentaa selkeät myynti- ja markkinointistrategiat tukemaan näitä tavoitteita. Kaikkien työntekijöiden, niin esimiesten kuin muun henkilökunnan, tulee tuntea kampanjan tavoitteet ja toimintasuunnitelma. Jokaisen työntekijän on hyvä tiedostaa, miten kampanja vaikuttaa hänen työhönsä ja mitä häneltä edellytetään, jotta tavoitteisiin päästään.

---

Asiasanat: kampanja, markkinointi, kannattavuus, sisäinen viestintä

## **ABSTRACT**

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Tampere University of Applied Sciences  
Degree Programme in Service Management

WETTERSTRAND, SARA:

Developing a Summer Campaign for a Restaurant

Bachelor's thesis 34 pages, appendices 3 pages  
November 2016

---

The purpose of this thesis is to develop further a restaurant's summer campaign which had been organized earlier in the summer of 2015 and again in 2016. The purpose of the study was to clarify how to improve the summer campaigns in terms of advancing sales, marketing and profitability. The theoretical framework focused on the development of the service concept and campaign marketing. The main research methods were menu analysis and qualitative theme interviews. These thematic interviews were conducted with two waiters and three chefs in order to get input from both the employee and manager sides.

The results of the study suggest that the profitability of the campaign had improved from the year before. However, the sales volume of the campaign could have been better, possibly by increasing the marketing. The lack of mutual goals had a negative impact on the sales. The study suggests that the internal communication could be improved. The management of the company did not inform the staff well enough about the campaign, which had a large impact on its success.

In the future, the management of the company should ensure that the campaign goals are clear to all employees involved. Clear and complete sales and marketing strategies have to be properly defined. All employees, including both management and workers, should be aware of the campaign targets and understand the plan set up to help the campaign to reach these targets. Every employee should acknowledge how the campaign affects their everyday work, and what is expected from them so that the goals can be achieved.

---

Key words: campaign, marketing, profitability, internal communication

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN .....	6
2.1	Asiakkaiden tarpeet.....	6
2.2	Palvelun laatu.....	6
2.3	Konseptin valinta ja kehittäminen .....	7
2.4	Tuotekehitys ja -testaus .....	10
2.5	Menuanalyysi.....	11
3	KAMPANJAMARKKINOINTI .....	13
3.1	Ulkoinen ja sisäinen markkinointi .....	13
3.2	Mainonta .....	14
3.3	Sisäinen viestintä ja tiedotus.....	15
3.4	Myynninedistäminen .....	16
3.5	Myyntityö.....	17
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	20
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	22
6	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	26
	LÄHTEET.....	30
	LIITTEET .....	31
	Liite 1. Haastattelukysymykset .....	31
	Liite 2. Menuanalyysi.....	32

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella erään ravintolan kesäkampanjaa. Kesäkampanja järjestettiin 7.6.-4.8.2016 välisenä aikana, ja se oli voimassa tiistaista torstaihin. Kampanjan aikana asiakas sai Internetistä tulostetulla kupongilla kaksi maistelumenuea yhden hinnalla. Vastaava kampanja järjestettiin myös kesällä 2015, eikä se tuolloin sujunut täysin ongelmitta. Myyntikatteet romahtivat ja asiakasvirta ylitti ajoittain ravintolan kapasiteetin. Kampanjan onnistumista ei ole aiemmin tutkittu ja nyt analysoinnille koettiin olevan tarvetta. Toimeksianto saatiin opinnäytetyön tekijän työelämän kautta.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella kesäkampanjan onnistumista. Pyrkimyksenä on tunnistaa kampanjan ongelmakohtia ja miettiä niille ratkaisuja. Teoreettisessa viitekehyksessä paneudutaan palvelukonseptin kehittämiseen ja kampanjamarkkinointiin. Tavoitteena on kehittää kampanjan myyntiä ja markkinointia sekä parantaa kannattavuutta. Tuloksena on tarkoitus tuottaa analysoitua tietoa, jota ravintola pystyy hyödyntämään tulevia kampanjoita suunniteltaessa.

Kampanjan tutkimus toteutettiin käyttämällä laadullista teemahaastattelua. Haastattelun teemoja olivat asiakaslähtöinen kampanja, kannattavuus, markkinointi sekä sisäinen viestintä. Teemahaastatteluissa haastatellaan sekä salin, että keittiön henkilökuntaa. Haastatteluissa työntekijät saavat vapaasti kertoa kokemuksistaan. Nauhoitetut haastattelut litteroidaan analysointia varten. Vastaukset analysoidaan teorialähtöisesti. Haastatteluiden lisäksi kampanjan menuista tehdään menuanalyysi, joka laaditaan vertailemalla tuotteiden menekkiä, hintaa sekä myyntikatteita. Menuanalyysistä voidaan selvittää tuotekohtainen kannattavuus.

## **2 PALVELUKONSEPTIN KEHITTÄMINEN**

### **2.1 Asiakkaiden tarpeet**

Asiakkaan kokema arvo tuotteesta tai palvelusta syntyy yksittäisessä kulutustilanteessa. Asiakkaan arvot sen sijaan ovat usein hyvinkin laajoja elämän peruseräpäiteitä. Kummatkin näistä ohjaavat omalta osaltaan päätöksentekoa sekä ostokäyttäytymistä. Asiakkaan kokema arvo muodostuu, kun hän vertailee koettuja hyötyjä koettuihin uhrauksiin. Koetut hyödyt ovat positiivisia kokemuksia liittyen ostettuun palveluun, tuotteeseen tai vaikkapa asiointipaikkaan. Uhraukset vastaavasti ovat negatiivisia tuntemuksia liittyen edellä esimerkkinä mainittuihin ostoihin. Uhrauksia voivat olla kaikki kustannukset kuten ostohinta ja kuljetuskustannukset. Positiivisiin kokemuksiin voidaan liittää muun muassa laatu, asiakaspalvelu ja ostohinta. ”Tuotteen arvo on eri suuri kuin hinta.” (Kuusela & Rintamäki 2002, 16-17.)

Kysyntä ja tarve on välillä vaikea erottaa toisistaan. Kysyntä on sitä, mitä asiakas kysyy tai haluaa ostaa. Tarve vastaavasti on jotakin paljon syvempää ja laajempaa. Kun myyjä ymmärtää asiakkaan tarpeen, voi hän myydä enemmän sekä kehittää uusia palveluita ja tuotteita. Tavallisesti asiakas ei suoraan kerro tarvettaan. Myyjän täytyy itse ymmärtää tarve kyselemällä ja kuuntelemalla asiakasta. Mikäli myyjä ei ymmärrä asiakkaan tarvetta, voi hän epäonnistua jopa senkin myymisessä mitä asiakas kysyy. Yhteistyöllä ja asiakkaan kuuntelemisella on mahdollisuus onnistua. (Pitkänen 2006, 153.)

### **2.2 Palvelun laatu**

Palvelun laatu on sitä, että toimitaan asiakkaan tilanteen mukaan. Asiakkaat ovat jo luonnostaan erilaisia ja heidän tilanteensa vaihtelevat. Palvelu on luovaa ja vaihtelevaa tarpeen mukaan. Tällaiseen toimintaan pystyy ainoastaan ihminen. Vaikka varsinaisen palvelun hoitaisi kone tai tietojärjestelmä, on ihminen silti kaiken takana. Ihmisellä on siis etenkin palvelualalla kilpailukykyä. Taitava asiakaspalvelija osaa keskustella jokaisen asiakkaan kanssa luontevasti ja mukautua tämän kulutustyyliin. Tällainen käyttäytyminen saa asiakkaan viihtymään ja tuntemaan itsensä tärkeäksi. Tämä on palvelun

laatua parhaimmillaan. Vastaavanlaista toimintaa ei voi asiakaspalvelijoille ohjeistaa, mutta useimmille ihmisille se on onneksi luonnollista. (Pitkänen 2006, 7,106.)

Palvelun laadun määrittävät asiakkaat. Asiakkailla on aina joitakin odotuksia laadun suhteen ja he kokevat laadun sen mukaan mitä he saavat ja myöskin miten he saavat. Vuorovaikutustilanteet palvelua tuottavan yrityksen kanssa ovat tässä avainasemassa. Asiakkaat arvioivat tuotetta sekä palvelua ja lopputuloksena muodostuu koettu kokonaislaatu. Laatu ei siis ole riippuvainen pelkästään yrityksen suorituksesta sen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Siihen liittyy kiinteästi myös esimerkiksi markkinointiohjelmat ja muu välillinen informaatio, joiden perusteella asiakkaiden odotukset muodostuvat. (Ritvanen, Simolin & Seppälä 2002, 8.)

### **2.3 Konseptin valinta ja kehittäminen**

Palvelun sisältöä voidaan kuvata palvelukonsepti-käsitteen avulla. Operatiivinen konsepti voidaan jakaa kahdeksaan osaan. Näitä osia ovat jatkuvasti kehittyvät ihmiset, tuotteet, hintamaailma, prosessit, fyysiset puitteet, myyntitoimenpiteet, mainetekijät ja palveluiden saatavuus. Kaikki edellä mainitut osat luovat toiminnallisen kokonaisuuden, joka tähtää asiakassuhteiden luomiseen ja kehittämiseen ja sitä kautta tuomaan yritykselle rahaa. (Sammallahti 2009, 79.)

Ihmiset ovat onnistuneen ja kehittyvän palvelun perusta. Palvelu syntyy aina vuorovaikutuksesta, ja on juuri tämän takia joka kerta hieman erilaista. Aina palveluun ei liity konkreettista kanssakäymistä, kuten esimerkiksi Internet-palveluissa, mutta tarpeen tullen asiakas odottaa silti saavansa yksilöllistä palvelua, esimerkiksi mahdollisissa ongelmatilanteissa. Palvelussa ihmisiä ovat sekä yrityksen henkilöstö että asiakkaat. Ihmiset ovat niin uhka kuin mahdollisuus palvelulle. Kaikki yrityksen sisäinen toiminta, kuten työntekijöiden välit vaikuttavat asiakkaaseen kohdistuvaan palveluun. Ihmiset ovat kaiken palvelutyön perusta ja yrityksen maineen rakentajia. (Sammallahti 2009, 102.)

Mitä ollaan myymässä, mikä on konkreettinen tuote, jota kauppaamme, lunastaako se brändilupauksen ja tukeeko se samalla yrityksen strategiaa. Esimerkiksi näillä kysymyksillä on hyvä lähteä rajaamaan yrityksen ydintuotetta. Tuotevalikoiman tulisi olla mahdollisimman selkeä ja vastata valitun kohderyhmän tarpeita. Esimerkiksi elektro-

niikkaliikkeiden on hyvin luonnollista myydä pelkkien laitteiden lisäksi asennus- ja korjauspalveluita. Tällaiset lisätuotteet liittyvät oleellisesti ydintuotteeseen ja perustuvat asiakkaiden tarpeeseen. Tuotekategorioita suunniteltaessa on siis tärkeää pitää kokoajan mielessä valitut kohderyhmät ja niiden tarpeet. (Sammallahti 2009, 87.)

Hinnalla tarkoitetaan tuotteen arvoa rahana ilmaistuna, ja se on edelleen asiakkaille konkreettisin ja helpoin vertailukohde. Etenkin palvelua hinnoiteltaessa tulee miettiä tarkkaan sitä, mistä asiakkaan maksama hinta koostuu. Hinnan ja tuotteen laadun tulee aina tukea toisiaan, sillä asiakkaan on helpompi muodostaa mielikuva tuotteen hinnasta kuin laadusta. Asiakkaan mielestä hyvät ja laadukkaat kengät eivät voi maksaa 15 euroa. Hänelle syntyy epäily huijauksesta, esimerkiksi siitä, että kengissä on jotakin vikaa tai ne ovat väärennetyt. Tuotteen hintaa määriteltäessä täytyy ottaa monta asiaa huomioon. Ulkopuolisista tekijöistä täytyy huomioida esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat ja viranomaisten säädökset, jotka koskevat esimerkiksi tupakka- ja alkoholituotteita. (Korkeamäen, Pulkkisen ja Selinheimon 2000, 126.) Hinnoittelupolitiikka-käsitteeseen sisältyy luottamuksellisuus, hienotunteisuus sekä yrityksen sisällä sovittu johdonmukainen hinnoittelukäytäntö (Sammallahti 200, 125).

Palveluliiketoiminnassa saattaa prosessin ja tuotteen erottaminen olla välillä haastavaa. Tässä opinnäytetyössä prosessilla tarkoitetaan polkua, joka luo palvelukokemuksen asiakkaalle. Kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen luomisen kannalta on oleellista miettiä prosessin alkua, loppua ja kaikkea mitä tapahtuu sillä välillä. Esimerkkinä Louis Vuitton, joka myy naisille laukkuja. Perustuote on yksinkertainen, mutta se on brändätty ylellisyystuotteeksi ja liikkeitäkin on vain harvassa. Liikkeessä asioidessa asiakas saa kokonaisvaltaisen ostokokemuksen. Liike on sisustettu ylelliseksi ja liikkeen logot ovat selvästi näkyvillä. Myyjät ovat edustavan näköisiä ja palvelualttiita. Tuote pakataan aina tunnistettavaan kassiin. Koko vastaava palveluketju ja kokemus vaikuttavat tuotteen laadun ja hinnan mielikuvaan. Vastaavaa kokemusta asiakas ei saa, mikäli hän liikkeessä vierailun sijaan ostaa tuotteen Internetistä. (Sammallahti 200, 89.)

Fyysisiä puitteita voivat olla esimerkiksi logo, nimi, käyntikortti tai henkilökunnan vaatetus. Yhteistä kaikilla näillä visuaalisilla elementeillä on se, että ne luovat yleensä ensimmäisen mielikuvan yrityksestä. Fyysisiä puitteita miettiessä on hyvä muistaa, että varsinaiset asiakkaat eivät ole ainoita, jotka niihin törmäävät. Myös muut sidosryhmät, kuten tavarantoimittajat törmäävät niihin ja luovat osaltaan yrityksen mainetta. Tärkeää



on muistaa olla rehellinen omalle toimintakonseptille. Perustuote ja palvelu eivät muutu paremmaksi kalliilla sisustuksella. (Sammallahti 2000, 94.)

Myyntityö ja siihen panostaminen voivat olla näkyvämmässä roolissa kuin maksettu markkinointiviestintä. Myyntityö on vankka osa liiketoimintakonseptia, sillä se luo mainetta yritykselle. Vaikka markkinoinnilla olisi saatu luotua asiakkaalle ostohalukkuutta, voi huonolla asenteella varustettu myyjä tuhota sen kaiken. Myyjän asenteella on suuri vaikutus asiakkaan ostopäätöksiin. Miellyttävä ja suositteleva myyjä saa aktiivisuudellaan asiakkaan käyttämään enemmän rahaa tuotteisiin ja palveluihin. (Sammallahti 2000, 115, 117.)

Sammallahden (2000) mukaan ”Maine on niin ihmisille kuin yrityksille ansainnan kautta annettu kokonaisarvio”. Maine perustuu kokemuksiin ja mielikuviin, joita asiakkailla on brändistä ja yrityksestä. Voidaankin sanoa, että brändi tehdään, imago rakennetaan ja maine ansaitaan. Maineeseen liittyvät kaikki operatiivisen konseptin perusosat. Lisäksi maineeseen vaikuttavat yrityksen markkinointiviestintä sekä sen ulkopuoliset alueet, kuten hyväntekeväisyys, yhteiskuntavastuu, yhteistyökumppanivalinnat ja muihin sidosryhmiin liittyvät toimenpiteet. (Sammallahden 2000, 130.)

Konseptia luodessa yksi merkittävimmistä päätöksistä liittyy saatavuuteen. Vaihtoehtoina jakelutievalinnoille ja näin ollen saatavuudelle ovat omat toimipisteet, Internet ja jälleenmyyjät. Internet on suhteellisen helppo myyntikanava ison volyymin tuotteille. Tuotetiedot ovat selkeät ja etenkin nuoret asiakkaat osaavat hyödyntää Internetiä sujuvasti. Palveluliiketoiminnan kannalta, Internetin kautta myymällä oleellinen osa palvelua, eli ihmiskontakti, jää pois. Kuten Internetiä, myös jälleenmyyjä käytettäessä yrityksen brändi voi kärsiä huonosta valinnasta. Jälleenmyyjien täytyy tukea yrityksen brändi-identiteettiä. Ne eivät saa olla ristiriidassa, vaan niiden tulee tukea samantyylistä ajattelutapaa ja elämäntyyliä. Esimerkkinä, jos jotakin kallista vaatebrändiä myydään Citymarketissa, laskee brändin arvostus hyvinkin nopeasti ja myyntiluvut romahtavat. Tärkein asia toimipistettä valittaessa on sijainti. Alueella täytyy olla palvelulle kysyntää, ostopotentiaalisia asiakkaita, sekä mahdollisimman vähän kilpailua. Alueen täytyy myös tukea yrityksen strategiaa ja tavoitteita. Yleisesti palvelukonsepti kertoo, mitä palveluita tuotetaan ja miten niitä tuotetaan. Konseptiin ja sen kehittämiseen liittyy tiiviisti kaikki kahdeksan edellä mainittua osaa. Monet sekoittuvat keskenään, eikä niitä ole helppo erottaa toisistaan. (Sammallahti 2009, 79, 126-127.)

## 2.4 Tuotekehitys ja -testaus

Tuotekehityksellä tarkoitetaan uutuustuotteiden suunnittelua. Se voi olla joko ennestään olemassa olevan tuotteen kehittämistä ja muuntelua, tai täysin uuden tuotteen keksimistä. Tuotekehitystä on sekä teollisuus- että palveluyrityksissä. Teollisuusyrityksessä kehitys voi liittyä tuotevalikoimien tai esimerkiksi raaka-aineiden käytön uudistuksiin. Palveluyrityksessä tuotekehitys voi ilmetä lisä- ja tukipalvelujen tai asiakaspalvelun kehittämisessä. (Korkeamäki ym. 2000, 118.)

Tuotekehitysprosessissa on tavoitteena luoda markkinakelpoinen tuote. Tuotekehityksen perustana tulee olla asiakkaiden joko tiedostettu tai tiedostamaton tarve. Uutuustuotteet voivat syntyä joko pitkän pohdinnan jälkeen tai sattumalta. Idealähteitä kannattaa haalia mahdollisimman laajalta alueelta. Hyviä idealähteitä ovat niin yrityksen omat työntekijät, asiakkaat, lainmuutokset, kilpailijat kuin kuluttajien ikärakenteenmuutokset. Kun idea tuotteesta on saatu, vuorossa on alustava arviointi, jossa punnitaan tuotteen markkinointimahdollisuudet sekä soveltuvuus tuotantoon. Kustannus- ja tuottavuuslaskelmat tehdään tarkkaan kaikista eri vaihtoehdoista. Kehitykseen kuuluu myös prototyypin, nimen ja pakkauksen suunnittelu. Vähitellen ideasta muotoutuu itse tuote, jota kehitetään ja muokataan kohti lopputuotetta. (Korkeamäki ym. 2000, 119.)

Tuotteen testausvaiheessa testataan vaihtoehtoisia ominaisuuksia tuotteelle. Tässä vaiheessa testataan nimeä, väriä, makua ja muita vastaavia ominaisuuksia. Testien perusteella tuotetta korjataan tarpeen mukaan, jotta se soveltuu markkinoille mahdollisimman hyvin. Tuotetta voidaan testata myös koemarkkinoilla. Kun tuote on edennyt edellisten vaiheiden läpi, on edessä lanseerausvaihe. Tuotteelle mietitään hinnoitteluperusteet sekä järjestetään saatavuusratkaisut. Tuotekehityksen tavoite on luoda pohja tuotteen markkinoinnin onnistumiselle. Vaikka tuote on jo lanseerattu markkinoille, ei tuotekehitys kuitenkaan pääty siihen. Todellisen testin tuotteelle muodostaa asiakkaiden suhtautuminen tuotteeseen. Suhtautumista tutkitaan ja tuotetta kehitellään asiakaspalautteiden pohjalta vastaamaan asiakkaiden toiveita. (Korkeamäki ym. 2000, 119.)

## 2.5 Menuanalyysi

Menuanalyysi eli menu engineering on ravintoloille hyvä työkalu arvioida listan tuotteiden menekkiä ja kannattavuutta. Usein analysointi pohjautuu Bostonin matriisiin, jota varten tarvitaan annoskortteja sekä tuotteiden myyntitiedot. Analyysin pohjalta voidaan tehdä toimintasuunnitelmat jokaiselle tuotteelle. Menestyneet tuotteet eli tähtituotteet voidaan nostaa enemmän esille, rakkikoirat eli kannattamattomat tuotteet poistaa, katteeltaan huonojen lypsylehmätuotteiden hintaa voidaan yrittää nostaa ja pohtia, mitä kysymysmerkkituotteiden kanssa tehdään. Analyysissä tuotteet asetetaan neliöön, jossa pystyakseli kuvaa tuotteen myyntimääriä eli volyymia. Vaaka-akseli sen sijaan kuvaa tuotteen katetta eli kannattavuutta. Vaikka menuanalyysi onkin oivallinen työkalu ravintoloille, tulee sen käytössä huomioida muutama asia. Menuanalyysi ei huomioi esimerkiksi hävikkiä tai tuotteiden hankinnassa mahdollisesti olevia haasteita. Mikäli raaka-ainetta on vaikeasti saatavilla, voi analyysin perusteella kannattava tuote muuttua kannattamattomaksi. (Aunola 2014, 34-35.)

Kun analyysit on suoritettu, alkaa varsinainen työ. Tähtituotteet on tärkeää tuoda hyvin esille, ja myös tarjoilijoiden tulee tietää ne tuotteet, joiden menekkiä pyritään lisäämään. Lypsylehmätuotteiden, jotka myyvät hyvin, mutta tuottavat katetta haluttua vähemmän, hintaa voi koittaa hieman nostaa ja tarkkailla asiakkaiden reaktioita. Hinnoittelu on muutenkin tärkeää ja siihen pitäisi ravintoloissa käyttää enemmän aikaa. Hinnoittelu tapahtuu liian usein hyvin mielivaltaisesti tai kilpailijoita seuraamalla. Menuanalyysistä saadaan perusteltua tietoa hinnoittelusta. Usein hinnoittelu tehdään kiinteitä kateprosenttikertoimia käyttämällä. Tärkeää olisi muistaa, ettei kateprosentteilla makseta henkilöstökuluja tai tehdä mahdollista voittoa. Tuotteiden hintaherkkyyttä pitäisi testata rohkeasti. Esimerkiksi luksustuotteista on jo imagosyistä perusteltua pyytää korkeampaa hintaa. Analyysin jälkeen olisi tärkeää muistaa seurata tuotteiden katteita ja menekkiä. Mikäli analyysin pohjalta on tehty huonoja valintoja, tulee korjausliikkeet tehdä nopeasti. (Aunola 2014, 35.)

Analyysiä voi suorittaa myös annosten tuotannossa tarvittavista laitteista ja astiastoista. Annosten valmistus tulisi suunnitella niin, ettei mikään laite ylikuormitu ja näin ollen katkaise tuotantovirtaa. Samaan aikaan saattaa laitekapasiteettiä jäädä käyttämättä. Mikäli suurin osa tuotteista valmistetaan uunissa ja grilli on käyttämättä, kannattaa miettiä voisiko jonkin uunissa valmistettavan tuotteen kypsentää grillissä. Näin saadaan va-

pautettua uunista tilaa ja tuotantoketjua nopeutettua. Kannattavuus paranee, kun tuotteiden valmistusaika lyhenee. Annosseurantaa tekemällä saadaan muodostettua kuva tuotteiden menekeistä. Näin ollen valmistusastioita voidaan vaihtaa joko pieniin yhden annoksen astioihin tai isompiin, jossa saadaan kerralla valmistettua monta annosta. Ravintolan tulisi valita laitteet ja astiat vastaamaan sen päivittäistä kuormitusta. Liian isot laitteet ja astiat ovat kalliita, tilaa vieviä sekä lisäävät siivouskuormitusta. Myös harvoin käytettävät laitteet syövät tehokkuutta, sillä yleensä niitä ei osata käyttää yhtä tottuneesti kuin tutumpia laitteita. Työaikaa kuluu myös ruoan siirtelyyn laitteesta toiseen. Suositeltavaa olisi suosia annoksia, joita pystytään valmistamaan samassa laitteessa alusta loppuun asti. (Malmiharju 1999.)

### 3 KAMPANJAMARKKINOINTI

#### 3.1 Ulkoinen ja sisäinen markkinointi

Markkinointiviestintä on keskeinen kilpailukeino markkinoinnissa. Se on vuorovaikutusta ja suhteiden luomista niin asiakkaiden, kuin muidenkin markkinoilla toimijoiden, kuten yhteistyökumppaneiden ja jakelua hoitavien tahojen kanssa. Myös esimerkiksi tuote, palvelu, hinta ja henkilöstö viestivät omalla tavallaan. Koko tätä markkinointimi-  
xiä voidaankin tarkastella laajemmin viestinnän näkökulmasta. Nykyään markkinoille on ilmestynyt konkreettisten tavaroiden rinnalle aineettomia palveluita. Yhä useammin myös tavaroiden kilpailuvalttia pyritään lisäämään tarjoamalla niihin sopivia lisäpalveluita. Palvelulle on tavallista, että ne tuotetaan ja kulutetaan yrityksen ja asiakkaan välisissä vuorovaikutustilanteissa. Juuri tämän takia palveluiden markkinoinnissa viestinnällä on erityisen suuri rooli. (Isohookana 2007, 35.)

Palveluita markkinoitaessa henkilökunnan ammattitaitoisuus ja sisäisen viestinnän merkitys korostuvat. Henkilökunnan lupaukset, asennoituminen sekä osaaminen vaikuttavat kaikki osaltaan siihen, kuinka hyvin asiakkaalle annetut lupaukset pystytään pitämään. Tuote tai palvelu tulee siis ensin myydä henkilökunnalle vakuuttamalla heidät idean hyvydestä. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan, että yrityksen työntekijät ovat asiakasorientoituneita ja asiakaspalveluhenkisiä. Näillä tekijöillä varmistetaan, että asiakkaalle annetut lupaukset pystytään lunastamaan. Henkilökunta on avainasemassa asiakkaiden tarpeiden, toiveiden ja odotusten täyttämässä. (Isohookana 2007, 70.)

Ulkoisella markkinointiviestinnällä luodaan asiakkaille odotuksia sekä annetaan lupauksia. Kaikki ulkoinen markkinointi kannattaa miettiä tarkkaan. Kaikki lupaukset, joita esimerkiksi Internetissä, esitteissä ja muussa mainonnassa annetaan, tulee pystyä myöhemmin tuotanto- ja kulutusvaiheessa pitämään. Palvelun tuotanto- ja kulutusprosessi alkavat, kun yrityksen työntekijä ja asiakas kohtaavat. Tämä on totuuden hetki, jolloin kaikki aiemmin ulkoisessa markkinoinnissa luvattu tulee toteuttaa. Koettuun palveluun ja sen laatuun vaikuttaa oleellisesti myös se, mitä myyjän ja ostajan välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuu. Tässäkin tilanteessa viestintä on ratkaisevassa roolissa, eikä sen tärkeyttä kannata vähätellä. Tässä tuotanto- ja kulutusvaiheessa annetaan myös uusia lupauksia, jotka nekin on osattava lunastaa. Koska palvelu on aineetonta, täytyy se

konkretisoida viestinnällä. Näin palvelusta voidaan muodostaa kokemus, jota asiakas voi muistella ja josta hän voi kertoa eteenpäin. Näiden lisäksi palveluiden markkinoinnissa korostuu sisäinen viestintä. (Isohookana, 2007, 70-71.)

### 3.2 Mainonta

Mainonta on yksi markkinointiviestinnän tärkeä osa-alue. Se on maksettua tiedottamista, joka kohdentuu valittuihin ihmisryhmiin. Mainonnan tavoitteita ovat myynninedistäminen ja brändin rakentaminen. Pyrkimyksenä on muokata mielikuvia ja käsityksiä tuotteista, palveluista ja ihmisistä. Tuotteista yritetään viestimisen avulla luoda haluttuja mielikuvia, joiden pohjalta tuotteesta voidaan kehittää brändi. Mainonnan kolme pääasiallista tehtävää ovat tiedottaminen, asenteiden muokkaaminen ja luominen sekä käyttäytymisen ja toiminnan ohjaaminen. (Tietopankki graafikoille 2015.)

Mainonta on yrityksen näkyvin viestintäkeino ja näin ollen auttaa asiakasta tekemään ostopäätöksiä. Kaikkien kuluttajien tarvitsemia hyödykkeitä ja palveluita markkinoidaan joukkoviestimissä. Mainonnan muodoilla tarkoitetaan samankaltaisten viestintävälineiden ryhmiä. Mainonnan muotoja ovat mediamainonta, suoramainonta sekä muu mainonta. Mediamainontaan kuuluu painettu media eli sanoma-, aikakausi- ja ammattilehdet. Samaan ryhmään kuuluvat myös televisio-, elokuva- ja radiomainonta sekä ulko- ja liikennemainonta. Suoramainonta taas voi olla osoitteellista tai osoitteetonta. Se on kuitenkin aina johonkin kohdistettua mainontaa. Viimeiseen muu mainonta -ryhmään kuuluvat www-sivut, messumainonta, toimipaikkamainonta sekä sponsorimainonta. (Korkeamäki ym. 2000, 162.)

Somemarkkinoinnilla tarkoitetaan mainontaa, joka tapahtuu jossakin Internetin sosiaalisessa mediassa kuten esimerkiksi yhteisöpalvelu Facebookissa tai kuvapalvelu Instagramissa. Kortensuon (2014) mukaan somemarkkinointi eroaa paljon printtimestä, joka on yksisuuntaista viestintää. Some-viestit ovat kommunikointia ja yhdessä luomista. Siksi somemarkkinointiin ei päde samat kaavat kuin esimerkiksi printtimediaan. Some-viestien tulee olla vuorovaikutteisia, joten niiltä vaaditaan erilaisia ominaisuuksia. Viestien tulee olla lyhyitä, kommunikoivia, positiivisia, ajantasaisia, mahdollisesti hauskoja, mutta ei kuitenkaan absoluuttisen kattavia, jotta vastaanottajillekin jää kommentoitavaa. Somemarkkinointi on pääsääntöisesti ilmaista, mutta yrityksen näkyvyyttä

voi halutessaan lisätä rahalla. Maksetut mainokset saadaan näkymään laajemmalle ihmisjoukolle ja tavoittamaan enemmän mahdollisia asiakkaita. (Kortesuo 2014, 16, 94-95.)

Mainonta on haastavaa, ja sen suunnitteluun kannattaakin paneutua huolella. Yritykset joutuvat kilpailemaan vastaanottajien huomiosta kilpailijoiden mainonnan kanssa. Ihmisten huomiota vievät monet muutkin, kuin kaupalliset viestit. Tämän lisäksi erilaiset häiriötekijät haittaavat viestin perille menemistä tai ymmärtämistä. Mikäli mainonnan halutaan onnistuvan, on se suunniteltava huolella, jotta se saadaan erottumaan riittävästi muista. (Korkeamäki ym. 2000, 165.)

### **3.3 Sisäinen viestintä ja tiedotus**

Työyhteisön sisäinen viestintä on edellytys menestyvälle yritykselle. Tärkein omaa työtä koskevien tietojen lähde on oma esimies. Etenkin isoissa firmoissa omaa työ- ja tulosyksikköä koskevat tiedot saadaan omalta esimieheltä. Viestinnän kanavat ovat muuttuneet viimeisen kahdenkymmen vuoden aikana. Merkittävimpänä uudistuksena on verkkoviestintä, joka on osaltaan korvannut joitakin kanavia, kuten ilmoitustauluja ja pikatiedotteita. Useimmat viestintään käytettävät kanavat ovat kuitenkin yhä käytössä ja verkossa viestiminen onkin asettunut niiden rinnalle täydentämään viestintää. (Åberg 2006, 109.)

Nykypäivänä ei riitä, että pelkkä esimies on aktiivinen viestijä. Aloitteellisuutta vaaditaan kaikilta työyhteisön jäseniltä. Åberg (2006) viittaa tutkimuksiin, joissa henkilöstön viestintätyytyväisyyden ja työtyytyväisyyden välillä on yhteys. Sisäiseen viestintään tyytyväiset työntekijät ovat myös motivoituneempia. Tässä voidaan pohtia, ovatko työhönsä tyytyväiset ja motivoituneet henkilöt myös aktiivisempia selvittämään tietoa, vai juontaako tyytyväisyys juurensa hyvin toimivasta tiedonkulusta. Tyytyväisyys ja motivaatio ovat suorassa yhteydessä toimivaan sisäiseen viestintään. Lähettäjäkeskeisestä mallista on siirrytty vuorovaikutteiseen ja vastaanottavaan malliin, joukkoviestinnän termein aktiivisen yleisön malliin. (Åberg 2006, 110.)

Esimies on sisäisen viestinnän tärkein tiedottaja. Yleisesti sisäisen viestinnän tarkoitus on jakaa talon sisällä tietoa kaikille mahdollisimman samanaikaisesti. Esimiehen tulee

suhteuttaa ja muokata tiedot omaan yksikköön sopiviksi. Haasteiksi sisäisessä viestinnässä voivat muodostua liian vähäinen tai hidaskulku. Näissä tilanteissa pääsee syntymään uutistyhjiöitä, jotka täyttyvät helposti puskaradiolla. Uutistyhjiöitä syntyy, kun ihmiset tietävät, että jotain on tapahtunut, mutta kukaan ei kerro heille siitä. Uutistyhjiöitä voivat aiheuttaa esimerkiksi huhut esimiehen vaihtumisesta tai suuret kaupat. Ainoa tapa hiljentää puskaradio ja spekulatiot on nopea ja luotettava sisäinen tiedostus. Tietovarastot ja -verkot luovat omat haasteensa. Näissä tapauksissa tieto kootaan samaan paikkaan, josta jokainen voi tarpeen mukaan etsiä tietoa. Tällaisen yksilöllisten tiedontarpeiden syntymistä on kuitenkin vaikea ennakoida. Tällaisia tietoja voivat olla henkilöstöedut sekä tiedot jonkun hankkeen etenemisestä. Haasteeksi voi muodostua myös esimiehen toiminta tiedottajana. Esimiehen täytyy osata käsitellä tietoa ja viedä sitä eteenpäin oikeille henkilöille oikeassa muodossa. Sisäisen viestinnän ketju ei saa katketa esimieheen. (Åberg 2006, 111-112.)

### 3.4 Myynninedistäminen

Muun muassa menekinedistäminen ja Sales Promotion ovat termejä toiminnalle, jolla pyritään tukemaan mainontaa ja myyntityötä. Myynninedistämisen tarkoituksena on motivoida jälleenmyyjä myymään, sekä lisätä asiakkaiden ostohalukkuutta. (Raatikainen 2008,142.) Ristiinmyynti, joka tunnetaan ravintola-alalla paremmin termillä lisämyynti, on strategia, jonka tarkoituksena on kasvattaa kokonaisyntiä. Ideana on tarjota asiakkaalle tuotteeseen sopivia oheistuotteita. Arkielämän esimerkkinä tästä on ehdottaa pikaruokaravintolassa hampurilaisen ostajalle juomaa. (Tieke.)

Kuluttajille suunnatun myynninedistämisen tarkoituksena on saada asiakkaat ostamaan enemmän, tekemään nopeampia ostopäätöksiä ja heräteostoja sekä sitouttaa heitä pitkäaikaiseen asiakassuhteeseen. Lisäksi yhtenä pääprioriteettina on uusien asiakkaiden hankinta. Kuluttajille suunnattua myynninedistämistä ovat muun muassa kaikki esitteilyt, messut, tuotenäytteet, maistelut ja ilmaiset kokeilut. Jälleenmyyjille suunnattua myynninedistämistoimintaa ovat messut, näyttelyt, koulutustilaisuudet, sponsorointi ja erilaiset myyntikilpailut. (Raatikainen 2008, 142-143.) Messuilla ja näyttelyissä myyjät kohtaavat asiakkaat konkreettisesti ja tuotteesta voidaan antaa palautetta ja keskustella. Asiakas voi esittää kysymyksiä sekä kyseenalaistaa tuotetta, ja vastaavasti myyjä voi perustella asiakkaalle tuotteen tarvetta. Sponsoroinnista esimerkkinä Iittala Group, joka



valmisti Arabian tehtaalla Elovena-lautasia Raisiolle, jotka sitten arvottiin kuluttajille myymäläkohtaisissa kilpailuissa. (Raatikainen 2008, 142.)

Tarjouskupongeilla ja keräilyleimoilla pystytään luomaan pitkäaikaisia asiakassuhteita. Kaikista myynninedistämiskeinoista kuitenkin yleisimpiä ja luultavasti tehokkaimpia ovat hinnanalennukset ja erilaiset kampanjat, loistavana esimerkkinä lähes legendaksi muodostuneet Stockmannin Hullut Päivät. Vaikka kampanja ei olekaan varsinainen alennusmyynti, on asiakkailta kuitenkin mielikuva alennetuista tuotteista. Asiakkaat odottavat tapahtumaa joka kevät ja syksy, jolloin kadut täyttyvät keltaisten kassien kantajista. (Korkeamäki ym. 2000,166.)

### 3.5 Myyntityö

Henkilökohtainen myyntityö on kaupankäyntiviestinnän ydin, etenkin ravintolatyöskentelyssä. Myyntitilanteen alussa myyjä pyrkii mahdollisimman kattavasti selvittämään asiakkaansa taustoja. Asiakkaan ”perustiedot” eli sukupuoli, ikä ja käyttäytyminen arvioidaan yleensä nopeasti kun myyjä tapaa asiakkaan. Myyntitapahtumaan tulee varata aina riittävästi aikaa, mutta myyjän on kuitenkin sopeuduttava asiakkaan rytmiin. Ajankäyttö vaikuttaa merkittävästi asiakkaalle jäävään mielikuvaan. Palvelun on oltava ripeää, mutta se ei saa olla kiireistä. Myyjän tulee pystyä peilaamaan asiakkaan toimintanopeuteen. Mikäli asiakas on nopea, tulee myyjän pystyä nopeuttamaan omaa toimintaansa. Vastaavasti mikäli myyjä on luontaisesti nopea toimissaan ja asiakas hidas, tulee myyjän hidastaa ja sovittaa tahtinsa asiakkaan mukaan. (Rope 2003, 61-63.)

Ostoepäilyillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka tulevat kaupanteon väliin. On tärkeää pyrkiä poistamaan tällaiset esteet mahdollisimman hyvin etukäteen (Rope 2003, 67). Ilmenneisiin esteisiin vastaamiseen voi valmistautua parhaiten perehtymällä myytävään tuotteeseen mahdollisimman hyvin. Ostoepäilyt voidaan jakaa kuviteltuihin ostoepäilyihin ja kokemusperäisiin ostoepäilyihin. Kuvitellut ostoepäilyt liittyvät usein asiakkaan tietämättömyyteen esimerkiksi tuotteen kestävydestä, ominaisuuksista tai myyjän resursien riittävydestä kyseessä olevaan projektiin. Kokemusperäiset ostoepäilyt taas johtuvat siitä, että asiakkaalla on huonoja kokemuksia joko kyseisestä yrityksestä, tai kilpaillevan yrityksen tuotteesta. Asiakas on voinut esimerkiksi edellisellä kerralla saada huonoa palvelua. Näissä tapauksissa asiakkaan epäilyt ovat kokemusperäisiä, joten myyjä ei

voi osoittaa niitä vääriksi. Tällöin myyjän täytyy vakuuttaa asiakas. Vakuuttamisessa myyjä henkilökohtaisesti lupaa ja sitoutuu siihen, että kaikki sujuu tällä kertaa hyvin. Myyjän on valmistauduttava kaikkiin epätodennäköisimpiinkin epäilyihin ja oltava valmiina vastaamaan niihin. Myyjän epäröinti asiakkaan edessä saattaa pahimmillaan pilata koko myyntitapahtuman. (Rope 2003, 67-68.)

Avauskeskustelun tarkoituksena on hieman lämmitellä ja rikkoa mahdollinen kiusallisuus myyjän ja asiakkaan välillä. Myyjän tavoitteena avauskeskustelussa on aistia tilanne, esimerkiksi asiakkaan mahdollinen kiire tai mielentila. Tilanteen arviointi määrittää paljon myyntitilanteen jatkoa. Myyjä pyrkii avauskeskustelun avulla muodostamaan kuvaa asiakashenkilöistä ja heidän ominaisuuksistaan, kuten ulospäinsuuntautuvuudesta, rauhallisuudesta sekä nopeudesta. Mitä tarkemmin myyjä pystyy tämän määrittämään, sitä helpompi hänen on toimia asiakkaan kanssa. (Rope 2003, 69.)

Tarpeiden kartoitus on tärkeä vaihe, jolla vältetään yksi myyntityön sudenkuopista, niin sanottu ”tuotekylki edellä” -toimiminen. Tämä tarkoittaa myyjän rutiininomaista toimintaa, jossa hän esittelee tuotteen aina samalla tavalla tilanteesta tai asiakkaasta riippumatta. Tässä vaaditaan jälleen myyjän ammattitaitoa arvioida tilannetta ja tarpeen mukaan kertoa tuotteesta tarkempia yksityiskohtia mikäli huomaa kyseessä olevien asioiden olevan ostajalle merkittäviä. (Rope 2003, 71-72.)

Tarjoukset voidaan jakaa vakiotarjouksiin ja räätälitarjouksiin. Vakiotarjouksissa yritys tarjoaa jotakin valmista tuotetta, jolla on jo tietty perushinta. Kyse onkin lähinnä tapauskohtaisesta hinnoittelusta ja sen aktiivisesta tarjonnasta asiakkaalle. Vakiotarjouksen voi lähettää asiakkaalle esimerkiksi myyntikirjeen mukana tai ilmoittaa siitä sosiaalisessa mediassa. Räätälitarjoukset ovat juuri kyseiselle asiakkaalle tai asiakasryhmälle suunniteltuja. Räätälitarjoukset ovat vakiotarjouksia merkittävämpiä, sillä asiakas kokee että hänet on huomioitu ja hän on saanut erityiskohtelua. Mahdollinen kuluttajien keskinäinen keskustelu tulee ottaa huomioon. Mikäli keskusteluissa tulee esiin toisen maksaneen samasta tuotteesta tai palvelusta enemmän kuin toinen, syntyy petoksen ilmapiiri. Kun uskottavuus hintoihin menee, kärsii koko yrityksen luotettavuus. (Rope 2003, 73-74, 78-79.)

Asiakastyytyväisyyden varmistamista ei kannata unohtaa mistään myyntitapahtumasta. Samaan vastuuseen kuuluu myyjän varmistaa laskutuksen oikeellisuus. Hyvästäkin

kaupasta voi jäädä asiakkaalle negatiivinen kuva, mikäli laskutuksen kanssa on ongelmia. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen kuuluu oleellisesti jokaiseen myyntitapahtumaan. Tapoja on useita ja sopivin tulee valita tilanteen, asiakkaan ja kaupan suuruuden mukaan. Tutkimukset voidaan jakaa mekaanisiin palautejärjestelmiin sekä erikseen selvitettäviin kokemuksiin. Mekaanisiin palautejärjestelmiin voidaan lukea kuuluvaksi Internetissä annettava palaute, yleiset palautelaatikot, puhelinpalvelut tai tuotteen yhteyteen liitetyt palautelipukkeet. Suuremmat ja harvemmin tapahtuvat kaupat taas vaativat henkilökohtaisempaa asiakastyytyväisyyden määrittämistä. Isompien ja harvemmin toteutuvien kauppajen kohdalla voi olla tarpeen käyttää tarkempia palautekyselyjä. Henkilökohtainen myynti on kaiken myyntityön perusta. Myyntitapahtumaan valmistautumiseen kannattaa käyttää runsaasti aikaa. Ihmistuntemusta ja vuorovaikutustaitoja kannattaa pyrkiä harjoittamaan. Perusajatuksena kuitenkin on, että myymisen kautta yritys pyörii. (Rope 2003, 13, 80-81, 83-85.)

#### 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä olivat kesäkampanjan kehittäminen ja sen kannattavuuden parantaminen. Vastaavanlainen ”kaksi menua yhden hinnalla” -kampanja toteutettiin jo kesällä 2015. Tällöin kampanjaa ei juurikaan suunniteltu etukäteen, vaan se polkaistiin käyntiin lähes tyhjästä. Kampanjan perimmäinen tarkoitus on tuoda asiakkaita ravintolaan, joka muuten kesäisin menettäisi asiakkaitaan aurinkoisille terasseille.

Tutkimus toteutettiin laadullisella menetelmällä teemahaastatteluiden avulla. Lisäksi tehtiin menuanalyysi kampanjan menuista. Teemahaastattelut ovat niin sanottuja puolistrukturoituja haastatteluita. Tämä tarkoittaa että haastattelukysymykset ovat kaikille samoja, mutta haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Haastattelussa ei ole valmiiksi annettuja vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltavat voivat vastata omin sanoin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Haastattelut toteutettiin yksilohaastatteluina. Keittiöstä haastateltavana oli kolme henkilöä, jotka kaikki olivat töissä myös viimevuoden kampanjan aikana. Salin henkilökuntaa oli ryhmähaastattelussa mukana kaksi henkilöä, joista toinen oli töissä myös viime kesänä ja toinen vain tämän kesäkampanjan aikana. Haastattelut järjestettiin ravintolassa 28.10.2016 ja haastattelut kestivät keskimäärin kymmenen minuuttia. Lyhyin haastattelu kesti seitsemän minuuttia ja pisin haastattelu lähes kaksikymmentä minuuttia.

Teemahaastattelut rakentuvat nimensä mukaisesti jonkin valitun teeman ympärille. Haastattelija tietää vastaajien jakavan jonkin saman kokemuksen, tässä tapauksessa kesäkampanjan. Haastattelija on tutustunut tilanteeseen ja sen taustoihin muodostaen kokonaisvaltaisen kuvan. Hän on selviteltyt ilmiön rakenteita ja prosesseja. Kun haastattelijalla on mielikuva tilanteesta ja haastattelun mahdollisesta tuloksesta, on hänen helppompaa lähteä rakentamaan haastattelun runkoa. Haastattelija selvittää kaikilta teemaan liittyvät omakohtaiset kokemukset. Teemahaastattelussa ihmisten subjektiiviset kokemukset ovat avainasemassa (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47). Haastattelulomaketta suunniteltaessa mietittiin ensin tutkimuskysymyksiä eli kesäkampanjan myynnin ja markkinoiden edistämistä sekä kannattavuuden parantamista. Kysymysten pohjalta tutkittavia ilmiöitä olivat palvelukonseptin kehittäminen sekä kampanjamarkkinointi. Vastaavasti ilmiöiden pohjalta nousi esille neljä teemaa; asiakaslähtöinen kampanja, kannattavuus,

markkinointi sekä sisäinen viestintä. Näiden neljän teeman ympärille luotiin haastattelulomake, jonka pohjalta teemahaastattelut järjestettiin (liite 1).

Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi analysointia varten. Litteroinnissa vastaukset kirjoitettiin ylös teemoittain ja niihin merkittiin vastaaja. Näin pystyttiin vertailemaan eri henkilöiden vastauksia. Samalla kun aineistoa purettiin, tehtiin jo alustavaa analysointia vastauksista. Vastauksia ei kirjoitettu aivan sanatarkasti, koska joissain tapauksissa vastauksia oli tarpeen hieman selventää. Samalla varottiin kuitenkin, ettei vastauksen luonne muuttunut kirjoitettaessa. Aineisto koodattiin käyttäen niin sanottua deduktiivista eli teorialähtöistä menetelmää. Valikoivassa koodauksessa käytettiin apuna teemahaastattelun neljää valittua teemaa. Vastaukset luokiteltiin käyttäen eri värejä, jotka jakoivat samanlaiset vastaukset samoihin ryhmiin. Koodauksen jälkeen asiat kerättiin yhteen ja luokiteltiin teemoittain. Aineistosta siis pyrittiin löytämään yhteyksiä tai merkittäviä poikkeavuuksia eri vastaajien välillä. Tämän jälkeen tuloksia redusoidtiin niin, että ne saatiin mahdollisimman tiiviiseen ja selkeälukaiseen muotoon.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### Asiakaslähtöinen kampanja

Kesän 2016 kampanja onnistui paremmin kuin edellisenä vuonna. Kampanjan tuotteet suunniteltiin huolellisemmin, eivätkä ne näin ollen romahduttaneet ruoan katteita. Ongelmana oli se, että kampanja alkoi vetää asiakkaita tehokkaasti vasta viimeisinä viikkoina.

*” Et me jouduttiin aikapaljon niinku, jopa kalastelemaan asiakkaita. Me jopa jalkauduttiin kadulle, me jaettiin siellä suoraan kuponkeja asiakkaille, et ole hyvä tule syömään puoli-ilmaiseksi meille tyylillä.”*

Asiakkaiden odotukset olivat suhteellisen korkealla. Monet asiakkaat tunsivat ravintolan etukäteen ja odottivat kampanjan menujen olevan ravintolan normaalilla tasolla. Tuotteet olivat laadukkaita ja asiakkaat saivat rahalleen yhtä paljon vastinetta kuin ennenkin. Koska ravintola on suhteellisen tasokas, oli myös pieniä epäilyksiä siitä, mitä asiakkaat ajattelevat alennuskampanjasta. Odotuksiin vastattiin hyvin ja välillä odotukset jopa ylitettiin niin ruoan, juoman kuin palvelunkin osalta.

*” ...ehkä siellä olis semmonen pieni niinku, et mikä tässä on niinku vialla. Et mä ehkä odottasin saavani jotain keskinkertaista tohon hintaan nähden.”*

*” No odotukset ylitetään. Tai koska meillä ei missään kohti ollu kampanjan ideana tarjota vaihtoehtosta tuotetta, vaan se tuote oli sama, ku mitä me tarjotaan niinku ihan täyshinnalla myöskin muille asiakkaille. Joten se siinä mielessä se asiakas yllätty positiivisella tavalla, et hei täähä on pirun hyvää.”*

Negatiivista palautetta tuli todella vähän koko kesän aikana. Harvat negatiiviset kommentit koskien ruokaa olivat lähinnä makuasioita. Pääosin palaute oli kuitenkin positiivista ja kampanjan osalta hyvää palautetta tuli koko kesän ajan.

*”Saatto olla jostain ruoasta, saatto sanoo silleen et ei ollu hänen makuun. Et ihan hyvää ruokaa, mut hän ei vaan tykänny siitä.”*

*”Mut läpi kesän positiivista palautetta sekä ruoasta että palvelusta.”*

### **Kannattavuus**

Esimiestaso tunsi kampanjan myyntikatetavoitteet hyvin. Edellisestä vuodesta otettiin oppia ja nyt kampanjan tuotteet suunniteltiin huolella, mikä näkyi katteiden nousulla. Menujen kannattavuuteen vaikuttavat muun muassa käytetyt raaka-aineet. Tärkeää on valita hieman halvempia raaka-aineita, joiden valmistaminen ei vie paljon työaika. Raaka-aineiden valinta toteutettiin kuitenkin niin, ettei se näkynyt asiakkaille tuotteiden tason laskuna. Rivityöntekijät, jotka eivät osallistuneet kampanjamenujen suunnitteluun, eivät kuitenkaan tienneet katetavoitteista mitään.

*”Ja kannattavuus mulla on täs itseasiassa auki, eli kesäkuun (ruoan) kate nousi kymmenen pinnaa viime vuoteen. Heinäkuu nousi 20 pinnaa ja elokuu nousi 11 pinnaa. Nää oli viimevuoteen verrattuna, jollon oli mun mielestä noi samat siis myynnit pysy aika samana, vähän tais tippua.”*

*”Ja ehkä just se tärkein, että ei tullu mitään palautetta siitä, että se tavallaan näkyis asiakkaalle.”*

Kampanja vaikutti ravintolan tulokseen positiivisesti. Kampanjan idea toteutui ja ravintolalle saatiin näkyvyyttä ja asiakkaita. Ruoan katteet olivat kunnossa ja menuja myytiin kampanjan ohella myös täysihintaisina. Koska kampanja on järjestetty kahtena viime vuotena, vertailukohtaa kesästä ilman kampanjaa ei ole. Kannattavuuden parantamiselle myyntikatteiden osalta ei ole tarvetta. Parannettavaa on asiakkaiden määrässä, etenkin alkukesästä volyymi jäi pieneksi.

*”Mitää faktaa nyt ei voi sanoo, ku ei oo tietoo että miten ne kävis ne ovet, jos ei olis kampanjaa.”*

## Markkinointi

Kampanjan lehtimarkkinointi jätettiin kesällä 2016 väliin. Kampanjaa markkinoitiin tietoisena valintana vain Internetissä, kuvapalvelu Instagramissa ja yhteisöpalvelu Facebookissa. Kampanjasta oli myös iso mainos ravintolan ulkopuolella. Edellisenä vuonna, kun kampanjaa mainostettiin myös lehdessä, ylitti asiakkaiden määrä ravintolan kapasiteetin.

*” ...et ku oli viimevuonna tässä, ni vähän ehkä jopa toivoin, et se ei sais sellasta volyymia mitä se sai sit taas edellisvuonna, jollon sössittiin niinku ihan kaikki.”*

Etukäteismarkkinointia ei hyödynnetty ollenkaan, vaan kampanjaa alettiin markkinoida samana päivän kun itse kampanja alkoi. Markkinointia ei myöskään suunniteltu etukäteen. Sisäistä markkinointia kampanjan osalta ei toteutettu.

*” Mä ootin sitä vähän sillee, et mitähän siitäki (kampanjasta) tulee. (Nauraa) Mut ei mulle oo ainakaa mitenkää erityisemmin (markkinoitu).”*

## Sisäinen viestintä

Henkilökohtaisella myynnillä on suuri merkitys, etenkin kampanjamyyntissä. Lisämyyntiä voidaan tehostaa henkilökohtaisella myyntityöllä ja esimerkiksi erilaisilla juomakampanjoilla. Kampanjan tavoitteita ei määritelty mitenkään, edes yhtiön johdon puolesta. Abstrakti tavoite oli saada asiakkaita käymään ravintolassa. Henkilökunta ei saanut yhtiön johdolta edes esimiestasolla asiakasmäärällistä tai myynnillistä tavoitetta. Kukaan henkilökunnasta ei tiennyt mitä heiltä vaadittiin, eikä sitä, oliko vaatimuksiin lopulta vastattu vai ei.

*” En muista oliko puhetta koskaan et onko siinä joku tavote, en muista, et olis ollu sellasesta keskustelua.”*

Yhtiön johdolta ei tullut minkäänlaista palautetta kampanjasta. Oletuksena on, että kaikki on mennyt suhteellisen hyvin, sillä myöskään negatiivista palautetta ei ole tullut.



Etenkin esimiehet tunsivat kaipaavansa jonkinlaista palautetta tekemisistään. Myöskään kampanjan aikana tulleista asiakaspalautteista ei tehty minkäänlaista koontia.

*” Et niinhä se on, et hommat on tavallaan reilassa ni eihän sieltä tuu, mut sit jos on toiseen suuntaan... että eihän sieltä nyt positiivista tuu, et sitä negaa tulee sit jos on.”*

### **Menuanalyysi**

Menuanalyysin (liite 2) nelikentän perusteella menu 1, joka sisälsi 4 ruokalajia, oli selkeä tähtituote. Menu 1 myi hyvin ja sillä oli myös hyvä myyntikateprosentti 78%. Menua myytiin 224 kappaletta ylittäen keskiarvon, 143 kappaletta, ja ollen toiseksi parhaiten myyvä menu. Tähtituotteen menu 1:stä teki myyntimäärien lisäksi sen korkea myyntikate ja lyhyt valmistusaika. Tämä tuote on selkeästi sekä kannattava että asiakkaiden suosiossa.

Menu 2 ja menu 3 olivat lypsylehmätuotteita. Molempia myytiin suhteellisen paljon, mutta myyntikateprosentti ei silti ollut yhtä korkea kuin tähtituotteella. Menu 2:n myyntikateprosentti oli 60% ja menu 3:n 63%. Menu 3:sta myytiin 166 kappaletta ja menu 2:sta hurjat 402 kappaletta. Menu 2 tuotti kaikista vertailuista menuista parhaan palkkakatteen. Mikäli menu 2:n myyntikateprosenttia olisi saanut nostettua muutamalla prosentilla, olisi se ollut selkeä tähtituote. Menu 2 teki jo nyt kaikista eniten tuottoa, mutta sen kannattavuutta olisi voinut vielä hieman parantaa. Kannattavammaksi sen olisi voinut tehdä esimerkiksi korvaamalla jonkin raaka-aineen halvemmalla tai pienentämällä annoskokoja. Menun valmistuksessa olisi voitu käyttää myös jotakin esivalmistettua tuotetta, jolla menun valmistusaikaa olisi ollut mahdollista lyhentää. Myös hinnankorotus olisi ollut mahdollista. Kaikkia edellä mainittuja muutoksia kannattaa kuitenkin harkita tarkkaan, sillä etenkin hinnankorotus voi herkästi vaikuttaa menekkiin.

Kasvismenu, joka sisälsi neljä ruokalajia, oli selkeästi rakkikoira-tuote. Vaikka sen myyntikateprosentti oli jopa 68% oli menekki silti hyvin pientä. Kasvismenua myytiin yhteensä vain 25 kappaletta, joka oli hyvin pieni osuus menujen kokonaismyyntimäärästä. Tämä toisaalta oli jo menuja suunniteltaessa tiedossa, sillä kasvismenu oli tarkoitettu lähinnä vaihtoehdoksi kasvisruokailijoille.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Edellisenä kesänä kampanja oli voimassa joka päivä ravintolan auki ollessa, eli keski-  
viikosta lauantaihin 2.6.-15.8.2015. Tässä ei otettu huomioon sitä, että ravintola on ta-  
vannut täyttyä viikonloppuisin myös hiljaisina aikoina. Niinpä ravintola oli välillä vii-  
konloppuisin aivan täynnä. Asiakkaita jouduttiin jopa käännättämään ovelta pöytien  
sekä henkilökunnan puutteen vuoksi. Tänä vuonna kampanjaa suunniteltaessa päädyttiin  
siihen, että kampanja on voimassa vain tiistaista torstaihin, jolloin se toisi asiakkaita  
muuten hiljaisiin viikkopäiviin. Kampanja aika oli myös hieman lyhempi 8.6.-4.8.2016.  
Nämä olivat mielestäni hyviä päätöksiä, sillä ravintolassa riitti hyvin asiakkaita myös  
viikonloppuisin.

Kampanjan tuotteet oli mietitty hyvin. Suurin osa annoksista oli valittu edellisiltä listoil-  
ta, osaan tehtiin kuitenkin pieniä muutoksia. Kun ravintolaan, etenkin verraten tasok-  
kaaseen, järjestetään hinnanalennuskampanja, voivat asiakkaat suhtautua siihen myös  
negatiivisesti. Osa asiakkaista voi miettiä mikä tuotteessa tai ravintolassa on vialla, kun  
hintaa täytyy laskea asiakkaiden saamiseksi. Tällaiset ajatukset onnistuttiin silti häivy-  
ttämään mainiosti, sillä kampanjan tuotteet vastasivat halvemmassa hinnastaan huolimatta  
hyvin ravintolan konseptia. Ravintoloille maine on hyvin tärkeää ja sitä rakennetaan  
teoilla. Parasta mainosta ovat tietenkin hyvä ruoka ja palvelu, joiden kautta voidaan  
luoda hyvää mainetta. Ravintola sai kesäkampanjan aikana pääsääntöisesti ainoastaan  
hyvää palautetta. Satunnaiset huonot palautteet olivat pääsääntöisesti henkilökunnasta  
riippumattomia. Tällaisia olivat esimerkiksi asiakkaan tottumattomuus ravintolan kon-  
septiin kuuluvaan ruokatuotteeseen. Kampanjatuote eli ruoka koettiin hyväksi, eikä  
hieman halvempien raaka-aineiden käyttö näkynyt asiakkaille.

Asiakaspalautetta pitäisi jatkossa kuitenkin kerätä aktiivisesti, etenkin vastaavanlaisen  
kampanjan aikana. Tällä hetkellä kukaan ei ole tarkkaa kuvaa asiakkaiden mielipiteistä.  
Ei ole myöskään olemassa minkäänlaista faktaa siitä, ketkä ovat löytäneet ravintolaan  
omin päin ja ketkä tulivat suosittelujen tai mainonnan perässä. Myöskään siitä ei ole  
tietoa, kuinka suuri osa asiakkaista oli vanhoja ja kuinka suuri osa uusia. Kesäkampanja  
sai enemmän hyvää kuin huonoa palautetta, joka tietysti kertoo siitä, että suunta on oi-  
kea. Olisi kuitenkin hyvä muistaa, että usein asiakkaat ovat hyvin laiskoja antamaan  
palautetta, mikäli sitä ei heiltä suoraan kysytä. Erityisen positiiviset sekä negatiiviset

palautteet annetaan paljon helpommin kuin näiden kahden ääripään välille jäävät. Asiakaspalautetta olisi voinut kerätä koko kampanjan ajalta esimerkiksi ravintolakäynnin yhteydessä täytettävillä lomakkeilla. Vastaajien kesken olisi voitu esimerkiksi arpoa ravintolan lahjakortti. Tällä olisi saatu paljon arvokasta tietoa kampanjasta, sillä loppujen lopuksi asiakkaat päättävät, onko ravintola onnistunut kampanjassaan vai ei.

Toinen kesän 2015 kampanjan ongelma liittyi menujen katteisiin. Kun valmiiksi listalla olevien menujen myyntihinta tiputettiin puoleen, kärsivät myös katteet. Monet menuissa käytetyt raaka-aineet olivat liian kalliita myytäväksi puoleen hintaan. Vuoden 2016 kesäkampanjan kannattavuutta ei tuotteiden osalta olisi juurikaan voitu parantaa. Raaka-aineet oli valittu huolella, jotta niiden hävikki olisi mahdollisimman pientä ja valmistusaika mahdollisimman lyhyt. Ruokalistaa oli myös supistettu, ja se sisälsi vain kampanjan menuja, sekä niiden sisältämät ruokalajit à la carte -annoksina. Tälläkin järjestelyllä saatiin hävikkiä vähennettyä.

Mikäli kampanjaan olisi saatu enemmän volyymia, olisi kannattavuuskin parantunut. Sekä sali että keittiö olivat ottaneet edellisestä vuodesta oppia ja henkilökuntaa oli varattu riittävästi. Valitettavasti asiakkaita ei vain tällä kertaa ollut yhtä paljon kuin edellisellä vuonna. Myös lisämyynnin parantamisella olisi koko kampanjan kannattavuutta voitu parantaa. Juomatarjoukset ja -kampanjat olisivat hyviä tapoja lisätä myyntiä, kunhan myyntikatteet onnistutaan pitämään hyvinä. Henkilökohtaista myyntityötä voisi parantaa tavoitteilla ja sisäisellä markkinoinnilla, tästä esimerkkinä erilaiset myyntikilpailut henkilökunnan kesken. Työvoiman hallinnassa olisi auttanut se, että asiakkaalta olisi esimerkiksi vaadittu pöytävaraus, jotta hän pystyisi hyödyntämään kampanjatarjouksen. Kun etukäteen olisi tiedossa, paljonko ravintolaan on tulossa asiakkaita, pystyttäisiin työvoimaa säätelemään tehokkaammin. Nyt asiakasmäärien arviointi oli hankalaa, ja työvoimaa saattoi olla vuorossa joko liian vähän tai liian paljon.

Markkinointi toteutettiin kesällä 2016 vain Internetin sosiaalisissa medioissa. Some-markkinoinnin ongelmana on se, että se tavoittaa pääasiassa vain ravintolan vanhoja asiakkaita, jolloin uusien asiakkaiden hankinta jää huomioimatta. Edellisvuonna käytetty lehtimarkkinointi jätettiin tietoisesti, joskin jälkikäteen katsottuna huonona valintana pois. Etukäteismarkkinointiin ei panostettu lainkaan, ja se näkyi kampanjan hyvin hiljaisella alulla.

Markkinointi ja sen tavoitteet tulee suunnitella tarkkaan. On oltava selvillä, haetaanko ensisijaisesti uusia asiakkaita vai halutaanko palkita vanhoja. Tämän linjauksen mukaan on helpompi luoda strategia ja valita markkinointikanavia johon panostetaan. Ruokatuotetta on perusteltua markkinoida myös joukkoviestimissä. Vaikka ravintolan konsepti ei varmasti miellytä kaikkia ihmisiä, ovat kaikki kuitenkin ravintolan näkökulmasta katsottuna potentiaalisia asiakkaita.

Jotta kampanjaan saadaan lisää volyymia pitää markkinointia tehostaa ja käyttää muitakin kanavia kuten printtimediaa. Myös yllättävät ja harvemmin käytetyt mainospaikat kannattaa huomioida. Esimerkiksi julkisissa liikennevälineissä, kuten linja-autoissa, on nykyään televisioruudut, joihin voi ostaa mainoksia. Markkinointiin täytyy panostaa etukäteen paljon enemmän, jotta kampanja saadaan vauhdilla alkuun. Kun alku lähtee vauhdilla käyntiin, voi esimerkiksi puskaradion kautta ilmaantua ravintolalle lisää kampanja-asiakkaita. Hyvä ajatus olisi esimerkiksi julkaista Internetissä laskuri, joka laskisi päiviä kampanjan alkuun. Menun markkinoinnissa voisi myös käyttää osoitteetonta suorainontaa, esimerkiksi jakamalla ilmaisjakelun mukana mainoksia asiakkaille kotiin.

Ravintolassa, joka on osa isompaa konsernia, välittää ravintolapäällikkö konsernin sisäiset tiedotteet omaan yksikköön. Vastaavasti salin ja keittiön vuoropäälliköt jakavat omaa työosastoaan koskevat tiedotteet suoraan salin ja keittiön henkilökunnalle. Ehkä jopa suurimmaksi ongelmaksi kesän 2016 aikana järjestetyssä kampanjassa muodostui sisäinen viestintä. Ongelma tuntui juontavan juurensa yhtiön johtoon, jonka viestintä on ollut puutteellista. Tällä hetkellä ravintolan työntekijät ovat niin tottuneita tilanteeseen, että pitävät tätä yhtiön johdon hiljaisuutta jopa hyvänä merkinä. Negatiivinen palaute johdolta löytää helpommin perille ravintolaan kuin positiivinen. Henkilökunta tunsi toimivansa yksin ja koki hieman epäreiluksi sen, että ylemmältä tasolta määrätään heille tällainen kampanja ilman tarkempaa ohjeistusta. Henkilökunta, myös esimiestasolla, tunsi olevansa enemmän tai vähemmän tietoinen heiltä vaadituista tavoitteista. Koska erityisiä tavoitteita ei myynnillisesti ollut, ei henkilökunnalla ollut myöskään erityistä motivaatiota lisämyyntiin. Kampanjan abstrakti tavoite oli hankkia ravintolalle lisää asiakkaita, mutta silti edes asiakasmääristä ei annettu minkäänlaisia tavoitteita.

Tavoitteet täytyy vastaisuudessa määritellä edes suurpiirteisesti, jotta esimiestaso pystyy motivoimaan henkilökuntaa paremmin. Tämän pohjalta myyntiäkin on helpompi kasvattaa, kun tiedetään mihin pyritään. Esimerkiksi lisämyyntiä voidaan merkittävästi

lisätä, mikäli sitä suunnitellaan etukäteen. Myös henkilökunnan yleistä motivaatiota kampanjaa kohtaan pitää parantaa viestimällä. Nyt sisäinen markkinointi oli unohdettu kokonaan. Jos henkilökuntaa informoitaisiin paremmin, jäisi ylimääräinen turhautuminen varmasti pois. Kun tavoitteet on määritelty, voidaan myös markkinointistrategia suunnitella ja toteuttaa vastaamaan näitä tavoitteita. Ennen seuraavaa kampanjaa yhtiön johdon ja ravintolan henkilökunnan tulee tehdä yhteistyötä jo suunnitteluvaiheessa. Johdon tulee olla läsnä myös kampanjan aikana. Koska tavoitteita ei määritelty etukäteen, olisi ollut järkevää järjestää kampanjan purkupalaveri, jossa selvitettäisiin koko henkilökunnalle, miten kampanja todellisuudessa onnistui.

## LÄHTEET

Aunola E. 2014. Menu engineering ohjaa kannattavaa liiketoimintaa. Vitriini. 7/2014, 34-35.

Hirsjärvi S. & Hurme H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 1. painos. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

Hookana H. 2007. Yrityksen markkinointi viestintä. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Korkeamäki A, Pulkkinen I & Selinheimo R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kortesuo K. 2014. Sano se someksi 2. Organisaation käsikirja sosiaaliseen mediaan. 1. painos. Helsinki: Kauppakamari.

Kuusela H. & Rintamäki T. 2002. Arvoa tuottava asiointikokemus. 1. painos. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Malmiharju S. 1991. Kannattava keittiötoiminta. Haaga Instituutti. Täydennyskoulutus. Helsinki.

Pitkänen R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Raatikainen L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ritvanen A. Simolin M. & Seppälä A. 2002. Palvelun laatu. Palveluohjaajan käsikirja. 1. painos. Helsinki: AO-paino.

Rope T. 2003. Onnistu myynnissä. 1. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Sammallahti T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. 1.painos. Helsinki: Books on Demand GmbH.

Tieke. Myynninedistäminen. Luettu 3.10.2016.  
<http://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=37519601>

Tietopankki graafikoille. Mitä mainonta on? Julkaistu 19.1.2015. Luettu 14.10.2016.  
<http://www.graafinen.com/suunnittelu/mainonta/mita-mainonta-on/>

Åberg L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

## LIITTEET

### Liite 1. Haastattelukysymykset

#### Asiakaslähtöinen kampanja

- Miten kesäkampanjat ovat mielestäsi onnistuneet?
- Millaisia odotuksia asiakkailta on kampanjan tuotteista?
- Miten odotuksiin/toiveisiin vastataan?
- Millaista palautetta asiakkailta on tullut?

#### Kannattavuus

- Miten hyvin tunnet kampanjatuotteiden katetavoitteet?
- Mitkä seikat vaikuttavat kesäkampanjan menujen kannattavuuteen?
- Miten kesäkampanja vaikuttaa ravintolan tulokseen?
- Miten kesäkampanjan kannattavuutta voisi parantaa?

#### Markkinointi

- Miten kesäkampanjaa markkinoitiin asiakkaille? Entä henkilökunnalle?
- Miten kampanjan markkinointia voidaan kehittää?

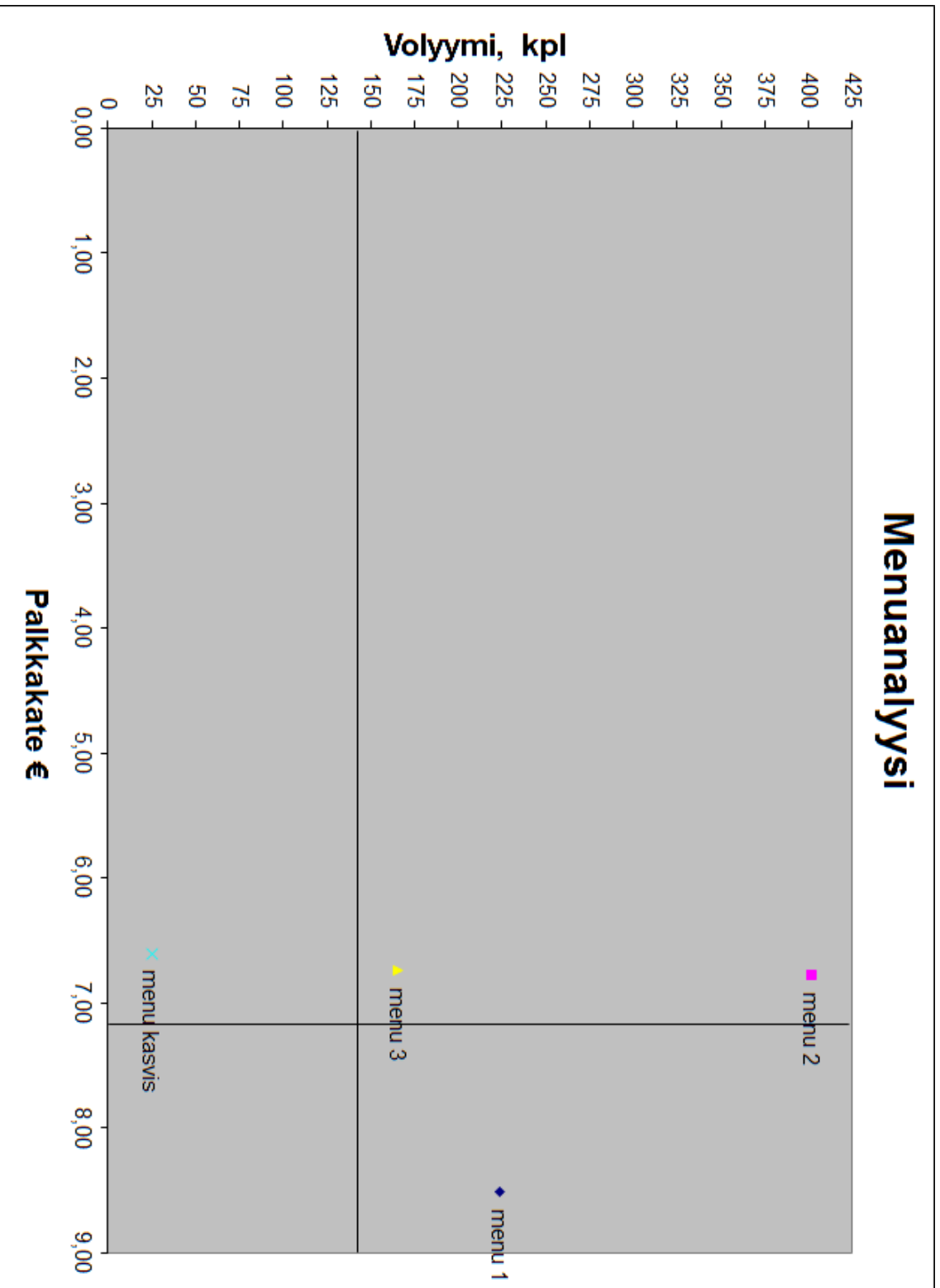
#### Sisäinen viestintä

- Mikä merkitys henkilökohtaisella myynnillä on kesäkampanjassa?
- Miten lisämyyntiä voisi edistää?
- Miten selkeät tavoitteet kampanjasta on annettu?
- Millaista palautetta yhtiön johdolta on tullut kesäkampanjan tiimoilta?





## Menuanalyysi



### Tuotteet palkkakatejärjestyksessä

