



**SAVONIA**

■ OPINNÄYTETYÖ - YLEMPI AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

# LOUNASLISTAN KEHITTÄMINEN JA MARKKINOINTI

Ravintola Huviretki Kuopio

TEKIJÄ: Heli Mehtonen

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma	
Työn tekijä(t) Heli Mehtonen	
Työn nimi Lounaslistan kehittäminen ja markkinointi Ravintola Huviretki Kuopio	
Päiväys 21.8.2017	Sivumäärä/Liitteet 68/3
Ohjaaja(t) Markku Haapakoski	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Ravintola Huviretki Kuopio	
<p>Tiivistelmä</p> <p>”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien.” Yrityksen perustehtävänä on tuottaa voittoa omistajilleen ja markkinoinnin osuus tästä on lisätä myyntivolyymiä ja mahdollistaa parempi myyntikate. On tärkeää tuoda asiakaskeskeisyys käytäntöön eikä vain ajatella olevansa asiakaskeskeinen. Lisäksi on tärkeää saada asiakkaat ostamaan toistuvasti ja saada heidät tyytyväiseksi, eikä hankita vain kertakauppaa. Voidaankin siis sanoa, että markkinointi on asiakastyytyväisyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä. Nykyään ja tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys tulee olemaan aina vain enemmän elinehto yrityksille. Se yritys, joka osaa parhaiten oivaltaa ja kartoittaa asiakkaansa tarpeita ja ratkaisemaan ne, tulee olemaan voittaja, sillä asiakkaat ovat tärkein asia yrityksille.</p> <p>Tuotekehitystä voidaan ajatella nykyään myös tarjooman kehittämisenä. Koska markkinat ja asiakkaiden tarpeet kehittyvät, tulee yritysten tarjoomien kehittyä sen mukana. Innovatiiviset ratkaisut ovat luomassa täysin uudenlaisia tarjoomia ja markkinoita innovaatioiden ympärille. Tuotekehityksen avulla voidaan parantaa jo olemassa olevia tuotteita ja/tai palveluita joko osittain tai kokonaan uusimalla. Tässä kehitystyössä kehitettiin lounaan tarjoomaa vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin. Tutkimustyötä tehtiin tekemällä havainnointia lounaasta, asiakailta kerättiin palautetta nykyisestä lounaasta ja siitä millaisen lounaan he haluaisivat. Taustatietona kehitystyössä käytettiin kilpailijoiden lounastarjontaa, ketjun muiden ravintoloiden lounastarjontaa ja asiakaspalautteita. Lisäksi käytettiin olemassa olevia myyntitilastoja.</p> <p>Opinnäytetyö on laadullinen eli kvalitatiivinen kehittämistyö, jossa käytetään konstruktiivista lähestymistapaa, koska tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla uusi konkreettinen tuotos. Tämän kehittämistyön tuotoksena on uudistettu lounaslista ja markkinointisuunnitelmaan pohjautuva markkinoinnin vuosikello. Markkinointisuunnitelmassa on huomioitu myös uudistetun lounaan markkinointi. Markkinointisuunnitelma pohjautuu Restel Oy:n strategiaan, jota tulee päivittää vuosittain ja tarvittaessa myös useammin. Kehittämistyö antoi selkeän rungon lounaslistalle ja markkinointisuunnitelmalle, joita yritys voi kehittää ja päivittää tulevaisuudessa helpommin. Opinnäytetyössä pohditaan myös myyntiä, koska markkinointi suunnitellaan tukemaan myyntiä. Onnistuakseen yritys tarvitsee ensin hyvän tuotteen/palvelun, jota voidaan markkinoida, saavuttaakseen hyvän myynnin.</p> <p>Opinnäytetyön teoriapohjana on käytetty myynnin ja markkinoinnin teoriaa. Markkinoinnissa pohditaan tarjooman kehittämistä, markkinointimixiä, markkinointisuunnitelmaa ja markkinoinnin kannattavuutta. Teoriaan pohjautuen syntyi Kuopion Huviretken markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello.</p>	
Avainsanat tarjooman kehittäminen, markkinointisuunnitelma, markkinoinnin vuosikello, laadullinen kehittämistyö	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Tourism			
Author(s) Heli Mehtonen			
Title of Thesis Developing and marketing lunch in restaurant Huviretki Kuopio			
Date	21.8.2017	Pages/Appendices	68/3
Supervisor(s) Markku Haapakoski			
Client Organisation /Partners Restaurant Huviretki Kuopio			
<p>Abstract</p> <p>Marketing is responsible and is based on relationships and sense of community. Marketing is a way to create sales ability, competitiveness and give value to each side. The main task of a company is to make a profit for its owners and marketing helps to create sales volume and make possible better sales margin. Being client-centered is important and it's also important to make customers buy again and make them satisfied. We can say that marketing is creating customer satisfaction, improving it and utilizing it. These days and in the future customer-oriented approach is going to be more and more important to companies. A company which realizes and knows customers' demands best will be a winner because customers are the most important thing to companies.</p> <p>These days product development also means development of selection. Markets and customers' demands are developing and companies' selections need to develop along. Innovation solutions bring new selections and markets around innovations. Product development can make better products and/or services either partly or completely renew. In this development we improved a lunch menu to respond better to customers' changing needs. Development is made through direct observation and customer feedback on the current lunch menu as well as their wishes for lunch. Background information in this developing was competitor's lunch selections, Restel Group's other restaurants lunch selections and feedbacks. Sales statistics were also used.</p> <p>This thesis is a qualitative development work, which uses a constructive approach, because the target is to solve a practical problem by creating a new concrete output. New improved lunch menu and year clock of marketing based on marketing plan is the output of this development work. The new marketing plan also takes into account the marketing of updated lunch menu. Marketing plan is based on strategy of Restel Group. Marketing plan needs to be updated yearly and if necessary more often. Developing work gave a body for a lunch menu and marketing plan, which a company can develop and update better in the future. The thesis also considers sales, because marketing is planned to support better sales. A successful company needs first a good product/service, which is marketing, to get good sales.</p> <p>This thesis is based on sales and marketing theory. Marketing theory consists of product development, marketing mix, marketing plan and profitability of marketing. A marketing plan and a year clock of marketing for Kuopio Huviretki were developed based on that theory.</p>			
Keywords developing of selection, marketing plan, year clock of marketing, qualitative development work			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO .....	6
2	YRITYSESITTELY .....	7
2.1	Ravintola Huviretki Kuopio .....	7
2.1.1	Nykytilanne .....	9
3	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS .....	10
3.1	Laadullinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittäminen .....	10
3.2	Lähestymistapa .....	11
3.3	Aineiston hankinta .....	12
3.3.1	Valmiit aineistot .....	12
3.3.2	Havainnointi .....	13
3.4	Menetelmien luotettavuuden analysointi .....	14
4	MYynti .....	16
5	MARKKINOINTI .....	19
5.1	Tarjooman kehittäminen .....	21
5.2	Markkinoinnin suunnittelu .....	23
5.3	Markkinointimix .....	25
5.4	Markkinointistrategia .....	26
5.5	Markkinointisuunnitelma .....	28
5.5.1	Tekeminen .....	32
5.5.2	Toteuttaminen .....	34
5.5.3	Mittaaminen .....	35
5.6	Markkinoinnin kannattavuuden parantaminen .....	36
5.7	SOSTAC .....	39
6	HUVIRETKI KUOPION LOUNASLISTAN MARKKINOINTISUUNNITELMA .....	41
6.1	Markkinoiden koko ja rakenne .....	41
6.1.1	Kilpailijat .....	42
6.2	SWOT .....	44
6.3	Asiakasanalyysi .....	44
6.4	Tavoitteet .....	46
6.5	Budjetti .....	48
6.6	Tuotepäätökset .....	48

6.7	Hinnoittelupäätökset .....	52
6.8	Toimenpiteet .....	54
6.8.1	Vuosikello .....	55
6.9	Seuranta .....	57
7	POHDINTA.....	60
7.1	Kehittämistyön hyödynnettävyys .....	62
7.2	Kehittämistyön luotettavuus .....	63
7.3	Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys .....	65
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	67
	LIITE 1: UUSI LOUNASLISTA.....	69
	LIITE 2: VUOSIKELLO .....	71

## 1 JOHDANTO

Rope (2005, 15) kiteyttää asiakkaan ostoperusteisen markkinointimallin seuraavasti: "Älä myy mitään, vaan tee sellainen tuote, jota halutaan ostaa isolla ilolla suurella rahalla ja sitoutuneisuudella". Nykyaikaisessa markkinointiajattelussa ei ole kyse tuotteen myymisessä vaan siitä, kuinka asiakas saadaan ostamaan ja tämä tuote pitää rakentaa perustuen sille mitä ja millaista asiakas haluaa ostaa. Markkinoinnin keskeisin taustatekijä on asiakkaan ostohalu. Jotta tuotteesta saadaan siinä tilanteessa mahdollisimman hyvä hinta, on tämän aikaan saaminen markkinoinnin tärkein tehtävä. Jos asiakkaalla on iso ostamisen ilo (positiivinen mieli), toimii markkinointityö parhaiten. Eli ostamisesta tulee tehdä positiivinen ja hauska tapahtuma. Tuloksellinen asiakassuhde muodostuu sitoutumisen kautta, joka on eräs tärkeimmistä markkinoinnin määränpäistä.

Tämän opinnäytetyön aiheena on ravintola Huviretken uuden lounaslistan kehittäminen ja markkinointisuunnitelman tekeminen. Ravintola Huviretki sijaitsee Kuopiossa Cumulus City Aseman yhteydessä. Aihe opinnäytetyölle syntyi vuonna 2016, kun opinnäytetyön tekijä työskenteli Huviretkessä ravintolapäällikkönä ja halusi päivittää lounaslistan ja samalla saattaa markkinointisuunnitelman ajan tasalle. Huviretken lounas on uudistettu edellisen kerran pari vuotta aiemmin, joten se kaipasi jo päivitystä. Lisäksi Huviretken markkinointisuunnitelma ei ollut ajan tasalla, joten se päätettiin päivittää samalla. Tärkein syy lounaan ja markkinointisuunnitelman päivittämiseen on se, että haluttiin lisätä lounaskaupan määrää. Huviretken markkinointisuunnitelma on jo vanha ja sille asetetut tavoitteet eivät ole enää ajankohtaisia.

Opinnäytetyön tavoite on kehittää lounasta ja päivittää markkinointisuunnitelma ajan tasalle. Markkinointisuunnitelmalle asetetaan selkeät tavoitteet ja tehdään suunnitelma, jonka avulla asetettuihin tavoitteisiin päästään. Markkinoinnille tehdään selkeä vuosikello, jonka avulla markkinointia on helppo seurata ja johtaa.

Opinnäytetyö on jaettu seitsemään osaan. Ensimmäinen osa johdattaa työhön ja kertoo sen rakenteen. Toisessa osassa kerrotaan Restel Oy:stä ja ravintola Huviretkestä. Käyn läpi Huviretken nykyistä markkinointia ja mitä parannettavaa siinä on eli mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet. Kolmannessa osassa käydään läpi laadullisen kehittämistyön toteuttamista, konstruktivista lähestymistapaa, aineiston hankintaa ja analysoidaan menetelmien luotettavuutta. Neljäntenä käydään läpi myyntiä, mikä kuuluu olennaisena osana tuotteen kannattavuuteen; tuotetta kehitetään ja markkinoidaan, jotta saadaan parannettua myyntiä. Viidennessä osassa pureudutaan markkinoinnin ja markkinointisuunnitelman teoriaan. Lisäksi käydään läpi tarjooman kehittämistä. Kuudennessa osassa on Kuopion Huviretken markkinointisuunnitelma, jossa käydään läpi nykytilannetta ja tulevaisuutta. Lopuksi pohdin kehittämistyön onnistumista, hyödynnettävyyttä, menetelmävalintoja, luotettavuutta, tuloksia ja jatkotutkimusmahdollisuuksia. Liitteenä löytyvät opinnäytetyön tuloksena syntynyt päivitetty lounaslista ja markkinoinnin vuosikello.

## 2 YRITYSESITTELY

Suomen johtava hotelli- ja ravintola-alan yritys on Restel, jonka yhtiö rakenne koostuu viidestä yhtiöstä: Restel Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Ravintolat Oy, Restel Fast Food Oy ja Restel Hotellit Oy. Osuuskunta Trakeda omistaa Restel Oy:n. Restel konserniin kuului vuoden 2015 lopussa 43 hotellia, joissa oli yhteensä yli 7 700 hotellihuonetta. Restelillä oli ravintoloita yli 200 vuoden 2015 lopussa ja niissä oli yhteensä noin 88 500 asiakaspaikkaa. Restel työllisti vuonna 2015 yli 5 000 hotelli- ja ravintola-alan ammattilaista. Mikael Backman (DI) on toiminut Restel konsernin toimitusjohtajana 1. lokakuuta 2014 alkaen. (Restel vuosikertomus, 2015.)

Restel konsernin hotelleihin kuuluvat kotimainen Cumulus City & Resort-ketjun, Hotelli Seurahuone Helsinki, Hotel Indigo Helsinki –Boulevard, Crowne Plaza Helsinki ja kansainväliset Holiday Inn – hotellit. Ravintolakattaus koostuu hyvin erityyillisistä ravintoloista. Restelin klassikkoravintoloita ovat Kuopion muikkuravintola Sampo, Turussa toimiva Fojja sekä Helsingin Ullanlinnassa oleva Central. Seurusteluravintoloihin kuuluvat Wanha Mestari ja Hemingway´s – ravintolaketjut ja BURGER KING®- ja Rax Buffet – ravintolat edustavat pikaruokapuolta. Restel konserniin kuuluvat myös uututena sporttihenkisistä O´Learys-ravintolat. Muita ravintoloita ovat HelmiSimpukat, Huviretket, Marriott, Vespat, Martinat, Grillssonit, Kaarle XII ja Tapahtumaravintolat. (Restel vuosikertomus, 2015.)

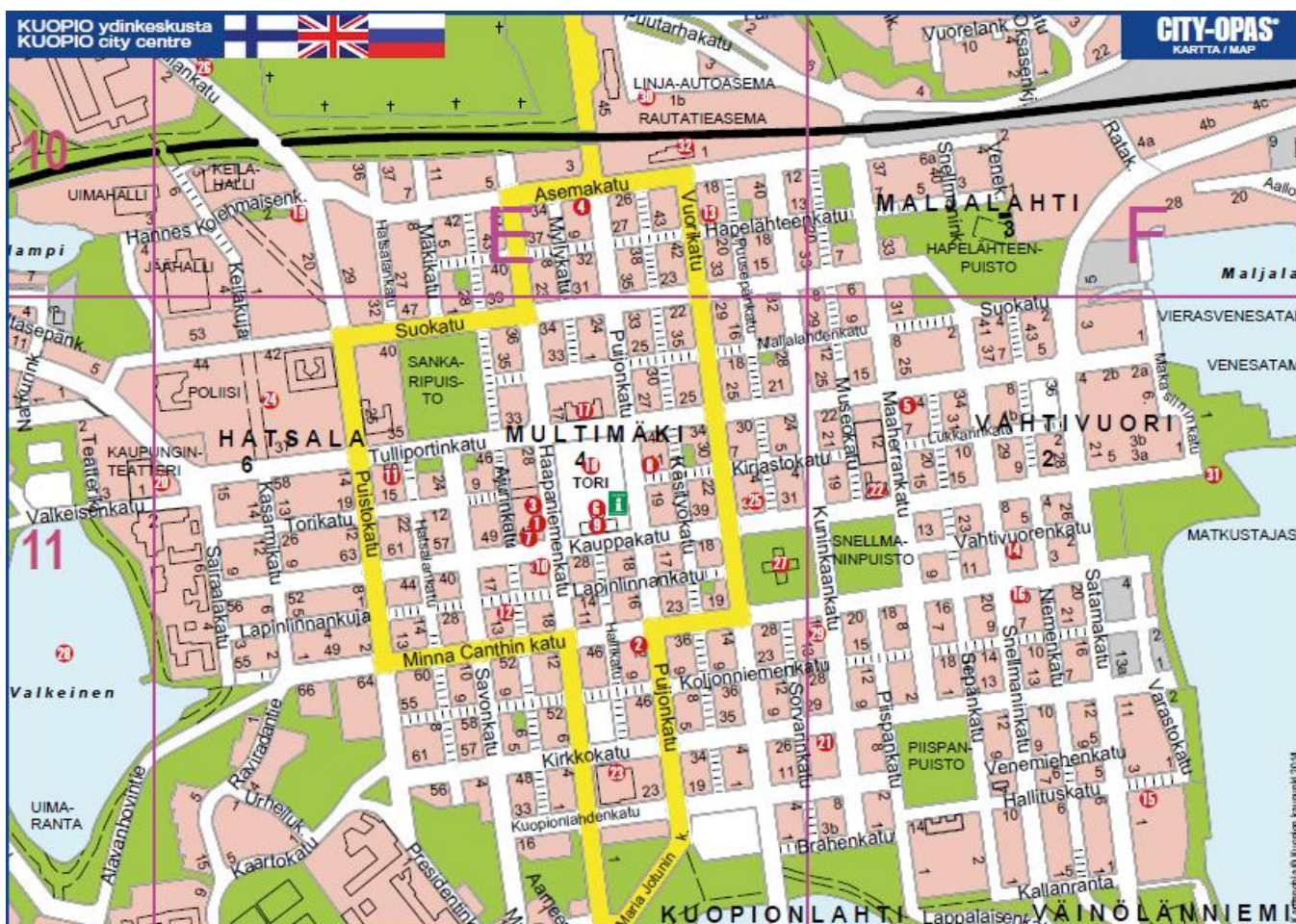
### 2.1 Ravintola Huviretki Kuopio

Huviretki on liikeideansa mukaan hotelli- ja edustusasiakkaan ruokapaikka, joka palvelee ammattitaitoisesti kaikille asiakasryhmille. Muita asiakasryhmiä ovat perheet, parit, seurueet ja ryhmät. Huviretken päätuotteina ovat pihvit, linturuoat, kalat, pizzat ja seurusteluannokset. Laajan tuotevalikoiman ansiosta asiakas voi rakentaa haluamansa menun, jonka voi täydentää monipuolisen viinilistan avulla. Lasten viihtyminen otetaan myös huomioon ja seurustelu- tai edustushetkeä tukee myös miljöö ja oikeanlainen toiminta. Toimintamallien avulla toteutetaan yrityksen liikeidea ja näitä toimintamalleja ovat: hyvä ruokaravintola hotelli-asiakkaille ja kaupunkilaisille, hemmotteluhetki ruoalla sekä arjessa että juhlassa, ammattitaitoinen palvelu kaikille asiakasryhmille, juomat, musiikki, kanta-asiakasohjelmat, puhdasta ja ehjää sekä julkisivu. Huviretken irtiottotekijänä on tehdä aina hyvää ruokaa ja erottavana tekijänä on olla erityisesti hotelli- ja edustusasiakkaan ruokapaikka. (Huviretken liikeideakuvaus. Restel intranet. 2016.)



Kuva 1. Huviretken logo (Huviretken internetsivut. 2017.)

Huviretken perustana ovat parhaat, huolellisesti valitut ja tuoret raaka-aineet, joten arkisestakin ruokahetkestä tulee meillä juhla. Huviretki on sekä hotelliasiakkaille että paikallisille ruoka-asiakkaille. Huviretkessä voi nauttia sekä klassikkoja että uusia ruokaelämyksiä ammattitaidolla valmistettuina että tarjoiltuina. (Restel Oy. 2016.)



Kuva 2. Kartta, Kuopion Huviretki nro 4. (Kuopio 2017.)

Ravintola Huviretki sijaitsee Cumulus City-hotellin yhteydessä Kuopion keskustassa aivan rautatieaseman vieressä. Huviretki-nimi on ollut käytössä vuodesta 1989. Huviretkessä on noin 100 asiakaspaikkaa. Ravintolaan kuuluu myös neljä kokoustilaa, joista kolme sijaitsee hotellin alimmaisessa kerroksessa. Kokoustilat ovat nimeltään Edustaja ja Sihteeri, asiakkaita mahtuu kokoustiloihin noin 90 henkilöä. Lisäksi alakerrasta löytyy Saunakabinetti, noin 10–15 asiakkaalle. Saunakabinettissa voi kokea ruokailun ja sen yhteydestä löytyy myös tilaussauna. Ravintolan vierestä löytyy Assari-kokoustila, jonka kapasiteetti on 40 henkilöä, tilaa voidaan käyttää myös ruokailutilana. Ravintolan yhteydessä on lasiovin eristettävä Tuomari-kabinetti, johon mahtuu 24 henkilöä. Tämä tila soveltuu erinomaisesti lounas- ja päivälliskokousten pitämiseen sekä myös pikkujuloihin tai muuhun illanviettoon. (Mehtonen 2010, 6.)

Ravintolassa tarjotaan hotellin aamiainen arkisin klo 6-9.30, lauantaisin klo 7-10 ja sunnuntaisin ja erikoispyhinä 8-11. Ravintola on avoinna arkisin 11–23 ja lauantaisin 12–23. Sunnuntaisin ravintola on suljettu pois lukien erikoispyhät kuten esimerkiksi äitienpäivä ja isänpäivä. Lounaslista on voi-

massa arkisin klo 11–15 ja ala carte – listalta voi ruokailla sekä lounasaikaan että muina ajankohtina. Ravintolan asiakaskunta koostuu sekä hotellin asiakkaista että kaupunkilaisista.

### 2.1.1 Nykytilanne

Ravintola Huviretkellä ei ole ajan tasalla olevaa markkinointisuunnitelmaa ja tämä halutaan päivittää samalla kun lounastuote päivitetään. Tämän opinnäytetyön avulla kehitettävä vuosikello antaa rungon markkinoinnille ja sille asetettuja tavoitteita ja niiden toteutumista on helppo seurata. Ravintola Huviretkelle on tehty edellinen markkinoinnin vuosikello vuonna 2015, joten tämä päivitys on nyt ajankohtainen. Markkinointi on yleisesti jäänyt vähemmälle huomiolle ja siihen halutaan tulevaisuudessa panostaa enemmän. Cumulus Cityn markkinointi on pääasiassa senior brand manager Hanna Pasasen käsissä, joten häneltä ravintola saa ketjun hyväksymät mainokset. Huviretken tulee vain tehdä markkinoinnille suunnitelma, johon Pasaselta saadaan sopivat materiaalit. Jokaisessa toimipaikassa esimies on vastuussa suunnittelusta, koska hänellä on paikkakunnan kilpailutilanne, asiakaskunta ja markkinat parhaiten hallussa.

Kehittämistyötä tehdessä työskentelin ravintola Huviretken ravintolapäällikkönä ja osallistuin aktiivisesti lounaslistan kehittämiseen apunani keittiöpäällikkö Leena Kärkkäinen-Repo. Tein itse havaintoja lounasaikaan ja keräsin tietoja asiakkaiden mielipiteistä lounaan kehittämistarpeista. Lisäksi keräsin tietoa kollegoilta sekä sanallisesti että päiväkirjasta. Lounaslistan markkinointi on mukana markkinoinnin vuosikellossa.

### 3 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Tässä luvussa käsittelen laadullista tutkimusta ja kehittämistyötä. Lisäksi käyn läpi lähestymistapaa, aineiston keruumenetelmiä ja aineiston analysointia.

#### 3.1 Laadullinen tutkimus ja tutkimuksellinen kehittäminen

Heikkilä (2004, 16) kertoo laadullisen tutkimuksen helpottavan tutkimuskohteen esimerkiksi yrityksen tai asiakkaan ymmärtämistä. Lisäksi se auttaa selittämään käyttäytymisen päätösten syitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään yleensä pieneen tapausmäärään, mutta analysoinnin tarkkuuteen panostetaan. Tutkimuksessa selvitetään kohderyhmän asenteita, tarpeita, odotuksia ja arvoja, joita voidaan käyttää esimerkiksi tuotekehityksen ja markkinoinnin pohjana. Tällöin saadaan tietoa kuluttajan käyttäytymisestä: miksi hän reagoi mainontaan tietyllä tavalla ja miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen/palvelun. Kvalitatiivista tutkimusta käytetään myös toiminnan kehittämisessä ja erilaisten vaihtoehtojen etsimisessä.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2005, 152) toteavat kvalitatiivisessa tutkimuksessa olevan kyse todellisen elämän kuvaamisesta. Ajatuksen lähtökohtana on todellisuuden moninaisuus ja tutkimusta tehdessä todellisuutta ei voi hajottaa mielivaltaisesti osiin. Kohteen kokonaisvaltainen tutkiminen on pyrkimyksenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa. Arvolähtökohdat ovat tutkijan taustalla, sillä arvot kuvaavat sitä, mitä ja miten halutaan ymmärtää tutkittavia ilmiöitä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa objektiivisuus muotoutuu tutkijan ja olemassa olevan tiedon ympärille. Yleisesti todetaankin kvalitatiivisen tutkimuksen paljastavan tai löytävän tosiasioita kuin todistavan jo olemassa olevia väittämiä.

Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti (2014, 12–13) huomauttavat liiketoiminnan menestyksen edellytyksenä olevan jatkuva työn kehittäminen. Kehittämiskohteita voivat olla esimerkiksi kannattavuuden parantaminen, uusien liiketoimintamallien, tavaroiden tai palvelujen kehittäminen, toimivan organisatorakenteen luominen, henkilökunnan motivoiminen, tulevaisuuden ennakoiminen, toiminnan tehostaminen ja prosessien kehittäminen, organisaation ongelmien ratkaiseminen sekä uusille kohde-markkinoille laajeneminen. Muutostarpeita yritysten toimintaan luovat muuttuva, digitalisoituva, verkottuva ja globalisoituva toimintaympäristö. Tutkimustiedon merkitys on noussut korkeammalle kuin koskaan tämän tietotulvan takia. Uusia tavaroita ja palveluita syntyy koko ajan ja kilpailu kiristyy, koska tiedon määrä lisääntyy. Siksi yritykset tarvitsevat täsmätietoa ongelmien ratkaisemiseen.

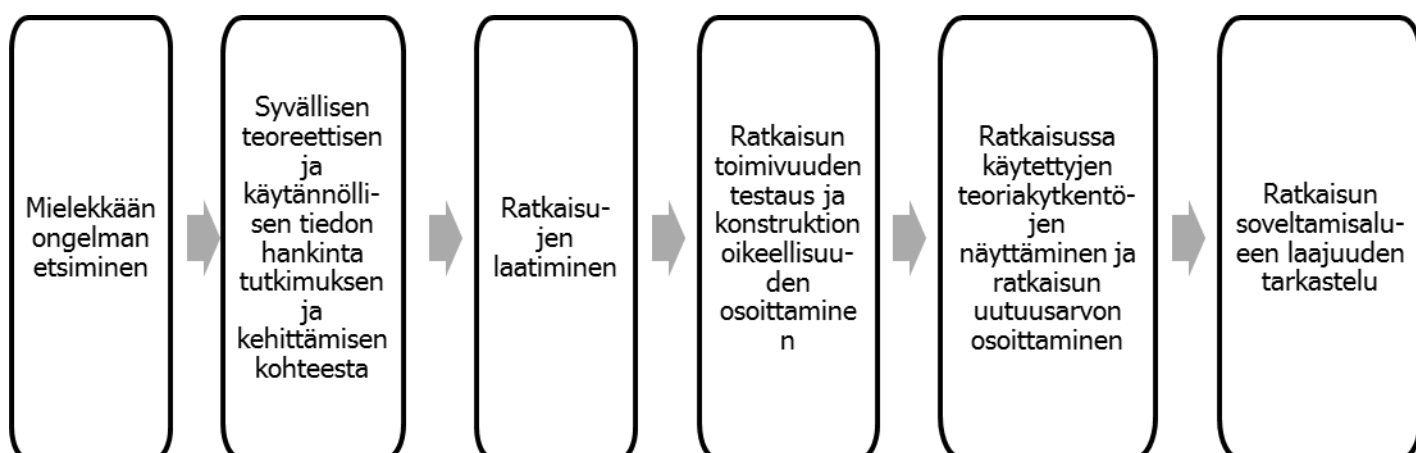
Ojasalo ym. (2014, 17–19) kertovat kehittämisessä korostuvan tutkimuksellisuuden, koska tutkimus ja kehittäminen liittyvät yleensä yhteen. Tutkimuksellisen kehittämisen lähtökohtana voi olla organisaation kehittämistarve tai tarve saada aikaan muutos. Tähän kehittämistyöhön kuuluu käytännön ongelman ratkaisu sekä uusien käytäntöjen, ideoiden, tuotteiden tai palvelujen tuottaminen ja toteuttaminen. Kehittämisessä asioille etsitään parempia vaihtoehtoja ja viedään asioita käytännön tasolla eteenpäin.

Tämä opinnäytetyö on tehty kehittämistyönä pohjautuen teoretietoon, havainnointiin, keittiöpäällikön kanssa lounaslistan kehittämistyöhön sekä kokemustietoon. Kehittämistyö on hyvin käytännönläheinen. Kehittämistyön tulokset halutaan saavuttaa teoriaan ja kokemukseen pohjautuvan tiedon avulla. Kehittämistyön tarkoituksena on selvittää mistä toimiva markkinointisuunnitelma koostuu ja luoda sen avulla markkinoinnin vuosikello. Lisäksi tarjoomaa kehitetään lounaslistaa uudistettaessa ja lounaslistan markkinointi on mukana markkinointisuunnitelmassa ja markkinoinnin vuosikellossa. Opinnäytetyö on käytännönläheinen kehittämistyö, jonka tavoitteena on päivittää Huviretken markkinointisuunnitelma ajan tasalle, jolloin se on tukemassa myyntiä.

### 3.2 Lähestymistapa

Tämän kehittämistyön lähestymistapa on konstruktioivinen eli tavoitteena on käytännön ongelman ratkaiseminen luomalla uusi konkreettinen tuotos esimerkiksi suunnitelma tai menetelmä. Tässä tutkimuksessa muutos ei kohdistu ihmisten toiminnan muutokseen vaan johonkin konkreettiseen kohteeseen. On tärkeää sitoa muutos olemassa olevaan teoriaan, sillä tiivis vuoropuhelu teorian ja käytännön välillä on tälle lähestymistavalle ominainen piirre. Keskeinen osa konstruktioivista tutkimusta on kehittää toteutettava ratkaisu ja arvioida käytännön toimivuus ja hyödyllisyys. (Ojasalo ym. 2014, 38.). Kehittämistyössä luodaan konstruktioivisen tutkimusotteen metodien avulla uusi lounaslista sekä markkinoinnin vuosisuunnitelman avulla toteutettu markkinoinnin vuosikello. Markkinoinnin vuosikello auttaa yritystä huolehtimaan markkinoinnista ja antaa sille selkeän rakenteen. Uusi lounaslista ja markkinoinnin vuosikello ovat tämän kehittämistyön konkreettiset tulokset.

Ekatuon (2014) mukaan konstruktioivisen tutkimusotteen ydinpiirteet vaativat keskittymistä tosielämän ongelmiin, jotka tulee tarpeelliseksi ratkaista käytännössä. Lisäksi tutkijan ja käytännön edustajien välillä tulee olla tiimimäisen läheistä yhteistyötä, jossa tapahtuu kokemuksen kautta oppimista. Konstruktioivinen tutkimusprosessi käsittää seuraavat vaiheet: tutkimusongelman etsiminen, tutkimusyhteistyön mahdollisuuksien selvittäminen, aiheeseen perehtyminen, ratkaisumallin innovointi & konstruktion (toteuttamismallin) kehittäminen, ratkaisun toteuttaminen ja testaaminen, ratkaisun soveltamisen pohtiminen ja lopuksi tunnistetaan ja analysoidaan teoreettinen kontribuutio.



Kuvio 1. Konstruktioivisen tutkimuksen prosessi (Ojasalo ym. 2014, 67.)

Kuvio 1. havainnollistaa konstruktiivisen prosessin vaiheet. Teoreettisia perusteluita vaatii erityisesti ratkaisun laatiminen. Konstruktiivinen tutkimus voi kestää pitkään, koska uutta ideaa kannattaa testata myös esikokein ennen varsinaista testaamista. Tästä syystä konstruktiivinen tutkimus vaatii tutkijalta ja kohdeorganisaatiolta pitkäjänteisyyttä ja sitoutumista. On tärkeää dokumentoida eri vaiheet ja käytetyt metodit tulee olla perusteltavissa. Konstruktiivinen tutkimus ei rajaa pois eri lähestymistapoja, joten käytettäviä menetelmiä voi olla useita. Lisäksi tutkijan rooli vaikuttaa voimakkaasti. (Ojasalo ym. 2014, 67–68.)

### 3.3 Aineiston hankinta

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71, 170–173) kertovat kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmien olevan haastattelu, havainnointi, kysely ja eri dokumentteihin perustuva tieto. Näitä menetelmiä voidaan käyttää yksittäin, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta tai tutkimusresursseista. Tutkimuskohteen ymmärtäminen on kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite eli tällöin ei etsitä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Ojasalo ym. (2014, 40.) huomauttavat kehittämistyössä olevan olennaista menetelmien moninaisuus, jotta saadaan erilaista tietoa ja monenlaisia näkökulmia ja ideoita kehittämistyön tueksi. Menetelminä voi olla kyselyt, havainnoinnit, haastattelut, benchmarking tai dokumenttianalyysit. Lisäksi käytetään yhteisöllisiä menetelmiä kuten aivoriihiyöskentelyä. Tässä kehittämistyössä aineiston hankinta menetelminä on käytetty valmiita aineistoja, havainnointia sekä keittiöpöällikön kanssa tehtyä suunnittelutyötä.

#### 3.3.1 Valmiit aineistot

Hirsjärvi ym. (2005, 175) toteaa tutkijan yleensä keräävän oman aineistonsa, jolloin empiirinen tietoinen sisältää välitöntä tutkimustietoa kohteesta (primaariaineisto). Lisäksi voidaan käyttää sekundaariaineistoa eli muiden keräämää aineistoa. Tutkimusaineiston keräämisen tulee pohjautua ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Osaan ongelmista voi joutua hakemaan itse aineistoa, mutta osa ongelmista voi saada vastauksen jo olemassa olevan aineiston pohjalta. Pitää muistaa, että valmiit aineistot harvoin soveltuvat sellaisinaan käytettäviksi tutkimuksessa eli aineistoja joudutaan muokkaamaan omaan tutkimukseen sopiviksi.

Tämän kehittämistyön valmiita aineistoja olivat käytössä oleva lounaslista sekä muiden yksiköiden lounaslistat. Lisäksi aineistoina käytettiin lounaan myyntitilastoja, joista pystyttiin toteamaan lounasmyynnin suuri vaihtelevuus päivittäin. Muiden yksiköiden lounaslistoista haettiin uusia ideoita lounaslistan suunnitteluun. Lisäksi sieltä löydettiin asioita, jotka todettiin huonoiksi ajatellen Kuopion Huviretken toimintaa. En julkaise tässä opinnäytetyössä myyntitilastoja tai muiden yksiköiden lounaslistoja. Primaariaineistona tässä työssä on havaintojen kautta hankittu tieto.

### 3.3.2 Havainnointi

Tämän kehittämistyön menetelmänä on käytetty havainnointia, jota suositellaan käytettävän kaikessa kehittämistyössä. Ojasalo ym. (2014, 42, 114–115) toteavat että tutkija saa paremmin tietoa olemalla itse läsnä tapahtumatilanteessa kuin esimerkiksi haastatteluilla tai kyselyillä. Havainnoinnista saa keskeisen menetelmän, kun pidetään esimerkiksi kenttäpäiväkirjaa läpi kehittämisprosessin. Havainnointi on usein suunnitelmallisempaa kuin pelkkiä merkintöjä lehtiössä. Tutkimuksellinen havainnointi on systemaattista tarkkailua, jolloin saadaan tietoa miten ihminen käyttäytyy ja mitä tapahtuu luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi on aina mahdollisimman järjestelmällistä ja kohdistuu ennalta määrättyyn kohteeseen. Lisäksi tulokset pyritään rekisteröimään muistiin välittömästi.

Ojasalo ym. (2014, 116) kertoo havaintotekniikan voivan olla joko strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa eli jäsennellyssä havainnoinnissa ongelma on jäsennelly huolellisesti ennen kuin ryhdytään havainnoimaan, lisäksi tehdään kehittämistehtävään perusteltuja luokitteluja. Strukturoimatonta eli joustavaa ja väljää havainnointia tehdään, kun halutaan mahdollisimman monipuolista ja paljon tietoa. Riippumatta siitä kumpaa havainnointimenetelmää käytetään, on määritettävä havainnoinnin tavoitteet ja päätettävä millaista tarkkuutta havainnoinnilla halutaan.

Havainnointi on järjestelmällistä tietojen kokoamista ja suuntautuu tieteelliseen työskentelyyn. Havainnoinnin tulee olla systemaattisesti suunniteltua ja sen avulla saatu tieto tulee koota systemaattisesti. Aisteja käytetään havainnointia tehdessä aktiivisemmin kuin arkielämässä. Tiedon tulee pohjautua ongelmanasetteluun ja sen tulee olla tarkkaa ja luotettavaa. Havainnointi tulee olla tarkkaan ennakkosuunniteltua, sillä sitä tehdään niin sanotusti tavallisessa elämäntilanteessa, jotta tietojen kerääminen on tarkoituksenmukaista ja saatu tieto on tarkkaa ja luotettavaa. Havainnointi voi kohdistua käyttäytymiseen, tapahtumiin ja fyysisiin kohteisiin. Havainnointi kertoo sen miltä asiat näyttävät ja tuntuvat, mitä ihmiset tekevät ja se eroaa siitä mitä ihmiset sanovat. Havainnointiin kuuluu sekä verbaalinen ilmaisu että body language eli asennot, eleet, ilmeet, liikehdintä jne. Havainnointia tukee tutkijan esitieto. (Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2017.)

Osallistavassa havainnoinnissa tutkija on fyysisesti läsnä tutkimuskohteessa ja hän ei välttämättä aina tiedä etukäteen mihin kysymyksiin hän saa vastauksia. Tämän takia tulee olla läsnä asianomaisessa ympäristössä ja ilmapiirissä, jotta tutkimusaineistosta tulee validi. Tutkija kirjoittaa havainnot muistiin ilman että antaa oman arvomaailmansa vaikuttaa. Havainnoinnin avulla voidaan tehdä havaintoja todellisuudesta asioiden tapahtuessa. Havainnointi ei ole sidottu verbaalisuuteen ja havaintoja voidaan tehdä myös ilmeistä ja eleistä. Kielivaikeudet eivät siis voi vaikuttaa havainnointiin. Myöskään kohteen motivaatio tai halukkuus olla tutkimuskohteena ei vaikuta havainnointiin. Havainnointivirheitä voi syntyä virheellisistä muistiinpanoista tai arvauksien tekemisellä havainnoinnista. (Virtuaali ammattikorkeakoulu. 2017.)

Kehittämistyössä käytettiin strukturoimatonta osallistuvaa havainnointia. Havainnointia tein pääasiassa itse lounasvuoroissa työskennellessäni eli havainnointi tapahtui luontevasti työn ohessa. Ha-

vainnoin asiakkaiden kokemuksia ja mielipiteitä lounaslistasta yleensä sekä yksittäisistä annoksista. Keräsin myös kollegoiden havaintoja käytössä olevasta päiväkirjasta. Lisäksi kirjasin itselleni ylös kollegoiden kanssa yleisesti keskusteluissa esille tulleet havainnot. Myös kollegoiden kokemuksia lounasruokien valmistamisesta kirjattiin ylös. Käytimme näitä havaintoja keittiöpäällikön kanssa lounaslistan kehittämisessä.

Keräsin ylös tehdyt havainnot esimerkiksi mistä annoksista asiakkailta jäi eniten ruokaa syömättä ja mitä he kertoivat syyksi, sille ettei kaikki ruoka maistunut. Asiakkailta on kysytty aina ruokailun päätteenä kuinka ruoka on maistunut. Kaikki saatu palaute sekä negatiivinen että positiivinen on kirjattu ylös, jotta saatua palautetta voidaan hyödyntää kehittämistyössä. Kun päätin uudistaa lounaslistan, aloin keräämään entistä aktiivisemmin asiakkaiden palautetta ja kysyin heiltä suoraan millaista lounasta he haluaisivat syödä, kirjasin nämä kehitysideat ylös ja käytin niitä kehittämistyön pohjana. Asiakkaiden antamat kehitysideat löytyvät kohdasta 6.6. Näitä kehitysideoita hyödynnettiin lounaslistan kehittämistyössä. Päätelmät tehtiin yleiseen mielipiteeseen pohjautuen eli mitä toivottiin eniten ja mitä taas ei haluttu lounaslistalle.

### 3.4 Menetelmien luotettavuuden analysointi

Ojasalo ym. (2014, 48–49) huomattavat työelämään pohjautuvassa kehittämistyössä korostuvan yrity maailman ja tieteen tekemisen eettiset säännöt. Tavoitteiden kehittämistyössä tulee olla korkean moraalin mukaisia, kehittämistyö tulee tehdä huolellisesti, rehellisesti ja tarkasti, ja lisäksi aikaansaannosten tulee olla käytäntöä hyödyntäviä. Koska kehittämistyössä on kyse inhimillisestä toiminnasta, niin hankkeen vajavaisuudet ja rajoitukset syntyvät hankkeessa toimivien vajavaisuuksista ja rajoitteista. Kehittämistyössä tulee toimia rehellisesti ja tulee muistaa sitoutua toimeksiantajan käytänteisiin, asenteisiin ja arvoihin, mutta tulee myös muistaa, etteivät ne saa ohjata tosiasioiden tulkintaa.

Ojasalo ym. (2014, 119, 136) toteavat, että havainnoissa on tärkeää löytää punainen lanka kerätystä aineistosta. Havainnoijan tehtävä on rakentaa looginen kokonaisuus havainnoista, jotka eivät liity automaattisesti yhteen. On tärkeää muistaa ettei kerätty aineisto ole kehittämistehtävän ratkaisu vaan kyseessä on materiaali, jota käytetään kehittämistyön perustana. Aineisto koostuu havainnoista, havainnoinnin kuvaus on siten aineiston dokumentointia ja vasta aineiston analysointi johtaa tulkintaan. Sisällönanalyysia voidaan käyttää havaintoaineistoon. Tällöin päätelmät ja dokumentit muutetaan kirjalliseen muotoon esimerkkinä haastattelut, puheet, keskustelut ja päiväkirjat. Sisällönanalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti sekä saada aikaan sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ja kehitettävästä asiasta.

Hirsjärvi ym. (2005, 216–217) huomauttavat että tutkimuksissa pyritään välttämään virheitä, siksi tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Mittaustulosten toistettavuus on tutkimuksen reliiabeliutta. Tämä tarkoittaa kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabelius voidaan todistaa esimerkiksi toistamalla tutkimus itse päätymällä samaan lopputulokseen tai kahden arvioijan päätymällä samaan lopputulokseen. Tutkimusta arvioidaan myös toisella käsitteellä; vali-

diudella eli pätevyydellä. Tällöin mittari tai tutkimusmenetelmä on mitannut mitä on pitänytkin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabeliutta ja validiutta tulkintaan eri tavoin, sillä kyseiset termit kytetään paremminkin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Kuitenkin myös laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ja pätevyyttä tulee arvioida jollakin tavoin. Tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta lisää laadullisen tutkimuksen luotettavuutta. Esimerkiksi haastattelu- ja havainnointitutkimuksessa kerrotaan selvästi ja totuudenmukaisesti olosuhteista ja paikoista joissa aineistot kerättiin.

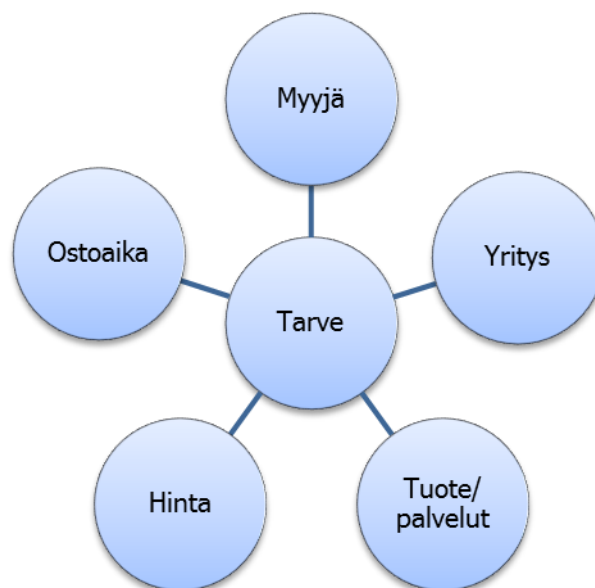
Havainnoinnilla saadut tiedot kirjattiin ylös päiväkirjasta ja muistilehtiöstä. Havainnointia tehtiin asiakkaista lounasvuorojen aikana. Esille tulleita asioita olivat muun muassa ruoan saamisen nopeus, laatu, raaka-aineet, hinta ja monipuolisuus. Tärkeimmiksi kehityskohteiksi valittiin useimmiten havaintojen avulla esille nousseet asiat. Kirjattuja havaintoja käytettiin pohjana lounaslistan uudistamisessa. Lisäksi käytettiin valmiita aineistoja: myyntitilastoja ja muiden Huviretkien lounaslistoja. Tietoa kerättiin myös Kuopion muiden ravintoloiden internetsivuilta. Lisäksi käytin omaa henkilökohtaista tietoa Kuopion lounasravintoloista ja kyselin kollegoiden ja kavereiden kokemuksia Kuopion lounastarjonnasta. Markkinointisuunnitelman pohjana käytettiin vanhaa markkinointisuunnitelmaa ja senior brand manager Hanna Pasasen hahmotelmaa kampanjoista.

Kehittämistyön menetelmät ja metodologia on pyritty valitsemaan perustellen. Koska kehittämistyössä tutkittiin konkreettista työelämän ongelmaa, johon haluttiin konkreettinen tuotos. Tässä kehittämistyössä uudistettiin tarjoomaa lounaslistan muodossa sekä markkinoin vuosisuunnitelmaan pohjautuen tehtiin markkinoinnin vuosikello. Kehittämistyön luotettavuutta lisää työympäristössä tehdyt havainnot, jotka on kirjattu päiväkirjaan ja muistilehtiöön. Luotettavuutta tukee myös valmiiden materiaalien käyttö eli lounaan myyntiraportit, joista on saatu konkreettista tietoa myyntieuroista ja kappalemäärästä. Muiden yksiköiden lounaslistat antoivat luotettavaa suuntaa, sille mikä toimii Huviretkissä eli muiden Huviretkien lounaslistoja on ollut suunnittelemassa eri yksiköiden johtoryhmää: ravintolapäälliköitä, keittiöpäälliköitä ja ruokatuotepäälliköitä. Markkinoinnin vuosikellon luotettavuutta tukee senior brand manager Hanna Pasasen hahmotelma Huviretkien kampanjoista vuonna 2017. Lisäksi kuvasin laadullisen tutkimukselle tyypillisesti ravintola Huviretkeä kokonaisvaltaisesti.

Oma ammattitaitoni ja työskentelyvuoteni ravintola Huviretkessä ovat omalta osaltaan tukemassa työn luotettavuutta. Olen työskennellyt ravintola-alalla yli 12 vuotta, joista pian 10 vuotta ravintola Huviretkessä, joten minulle on kehittynyt niin sanottua pelisilmää siitä mitä asiakkaat haluavat. Lisäksi olen oppinut reagoimaan asiakkaiden non-verbaaliin palautteeseen; eleet ja ilmeet kertovat myös asiakkaiden suhtautumisesta ruokaan. Työskentelyn ohessa seuraan aktiivisesti asiakkaiden elekieltä ja reagoin nopeasti, jos esimerkiksi huomaan asiakkaan ilmeestä, että jokin on pielessä annoksessa. Oma ammattitaitoni on tukemassa työn luotettavuutta ja kehittämistyössä olen hyödyntänyt myös muiden kollegojeni ammattitaitoa, sillä heilläkin on työskentelyvuosia ravintola-alalta muutamasta yli 30 vuoteen. Johtopäätöksien tekemiseen on käytetty omaa ja muiden osaamista havaintojen muodossa. Lisäksi tukemassa on ollut konkreettiset myyntitilastot: mitkä annokset ovat myyneet eniten ja mitkä vähiten. Lisäksi hain tukimateriaalia muiden yksiköiden lounaslistoista; onko niissä käytössä samoja raaka-aineita, voisiko käyttää jotain uusia raaka-aineita, miten lounas on hinnoiteltu, tarjoillaanko lounas lautasannoksina vai noutopöydästä.

## 4 MYYNTI

Sipilä (2008, 190) kertoo sekä nykyisen että tulevan myynnin olevan yrityksen elinehto. Siinä yhdistyvät sekä tulosten saavuttamisen henkinen tahtotila että tavoitteellinen johdonmukainen systemaattikka. Yrityksen jokaista työntekijää voidaan pitää jollain tasolla myyjänä, sillä jokaisessa työtehtävässä on olemassa asiakas, joka voi olla kollega, esimies tai toinen osasto. Työssä tuotetaan suoritteita, joita asiakas tarvitsee. Nykyisin on tärkeää tiedostaa, ettei markkinointi ole vain markkinointiosaston tehtävä, kuten ei myöskään myynti ole vain myyntiosaston asia, sillä jokaisen työntekijän tulee asennoitua myyntimieheksi.



Kuvio 2. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat asiat. (Kokonaho 2011,17.)

Kokonaho (2011,17–18) kertoo asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavan kuusi eri asiaa, jotka on esitelty yllä olevassa kuvassa. Tarve tuottaa ostoprosessin, johon myyjä vaikuttaa omalla persoonallaan (rehellisyys, osaaminen ja harkintakyky). Myös yrityksen luotettavuudella on oma roolinsa. Tuotteen ja palvelun tarjoamien hyötyjen tulee olla asiakkaalle oikeanlaiset hänen tarpeeseensa. Hinta kuuluu luonnollisesti vaikuttaviin asioihin ajankohdan kanssa. Jo kauan on ajateltu myyntitulosten tulevan asiantuntijuuden ja palveluasenteen avulla. On tärkeää että myyjä tuntee myyvänsä tuotteet sekä kilpailijoiden tuotteet ja hinnoittelun. Hyvän palveluasenteen avulla myyjä pystyy kustannusjärkevästi joustamaan saadakseen asiakkaan tarpeet täytettyä. Mutta kuitenkin palveluasennetta ja asiantuntijuutta tärkeämpää on myyjän halukkuus myydä, jotta hän nauttii myymisestä ja tekee sen parhaimmalla mahdollisella tavalla. Ammattilypeys tuo uskottavuutta myyjään ja hän luo asiakkaalle myönteisen kuvan tuotteesta/palvelusta.

Kokonaho (2011, 22–23) toteaa ostamisen olevan pohjimmiltaan tunnepohjainen kokemus, jossa asiakas täyttää tarpeitaan kuten turvallisuudentunnetta, korostaakseen itseään ja omaa asemaansa tai itseään toteuttaakseen. Ostotarpeista turvallisuudentunnetta ohjaa se ettei kukaan halua tulla huijatuksi. Tyydytyksen tunnetta ihminen hakee kun haluaa onnistumisen ja tyytyväisyyden tunteita. Turhautumista ostaja haluaa välttää, esimerkiksi sitä, ettei tuote tai palvelu vastaa odotuksia. Ihmi-

nen käyttää hyvin paljon energiaa täyttääkseen tyydyttämättömät tarpeensa esimerkiksi nälkäinen ihminen voi usein huonosti ja kun hänelle myydään ruokaa, saa hän tyydytettyä tarpeensa ja voi hyvin. Ainoa syy miksi ihminen ostaa on hänen omat syynsä, tarpeensa ja etunsa, ei myyjän. Myyjän tulee muistaa, että asiakas ostaa aina tyydyttääkseen jonkin tarpeensa. Lisäksi asiakas haluaa ammattimaisuutta, asiantuntemusta, huolehtimista ja hyvää kohtelua.

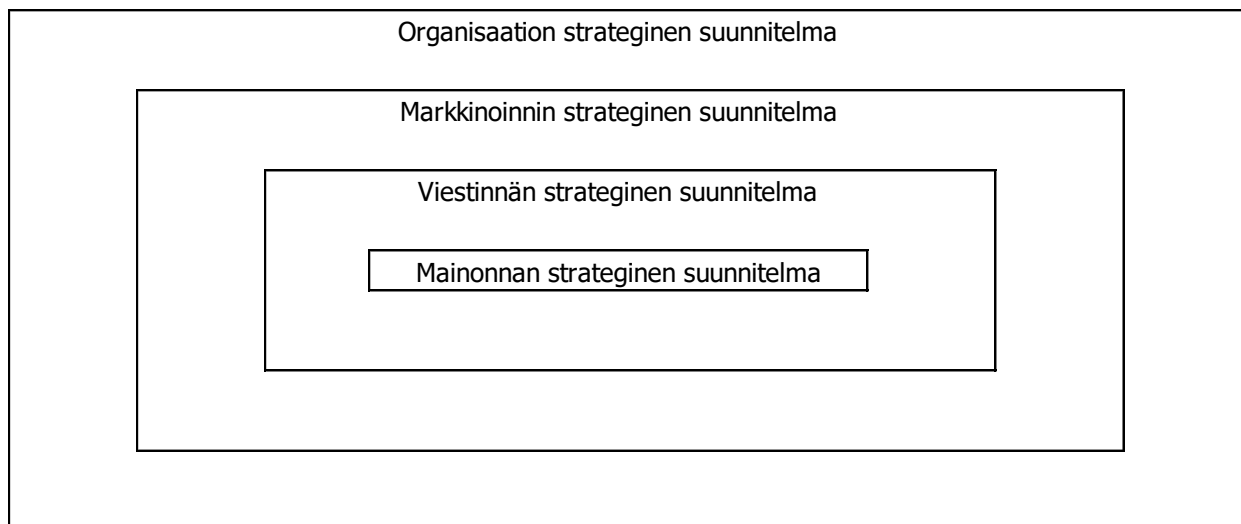
Potentiaalisen asiakkaan ja organisaation edustajan välinen vuorovaikutus on henkilökohtaista myyntityötä. Tehokkain markkinointiviestinnän keino on juuri henkilökohtainen myyntityö, vaikka sen heikkouksia ovat mahdollisesti pieni asiakaskontaktien määrä ja myyntityön vaatimat resurssit. Tehokkuus on myyntityön suurin ja merkittävin etu, sillä esimerkiksi verrattuna mainontaan, silloin suurin osa hankituista asiakaskontakteista johtaa ostopäätökseen. Kun tarjoaman ostaminen edellyttää perehtymistä tai mahdollisesti räätälöimistä asiakkaan tarpeisiin, on henkilökohtainen myyntityö paras markkinointiviestinnän keino. Koska myyntityöstä aiheutuu kustannuksia, on tarjoomat usein kalliita, sillä niistä tulee saada riittävä kate, jotta saadaan kustannettua myyntityöstä aiheutuvat henkilöstö- ja muut kustannukset. (Hollanti & Koski 2007, 131.)



Kuvio 3. Markkinoinnin välitavoitteet ja kokonaistavoitteet (Honni & Mannermaa 1992, 118.)

Kuten kuvio 3 näkee, niin markkinoinnin kokonaistavoitteena on myynti ja kannattavuus, siksi halusin ottaa opinnäytetyöhöni mukaan myös tämän osion. Myynnin kautta voimme seurata miten markkinointisuunnitelma toimii ja onko lounaslistan kehitystyö onnistunut. Myynti pohjautuu asiakkaan tarpeeseen ja lounaslistaa lähdettiin kehittämään asiakasnäkökulmasta: millaista lounasta he haluavat niin tuotteen kuin ajan näkökulmasta. Lounasta lähdettiin suunnittelemaan asiakkailta saadun suullisen palautteen avulla ja lounas haluttiin pitää helposti myytävänä sekä yksittäisille asiakkaille että kokoustaville asiakkaille. Markkinointisuunnitelmaa tehdessä käydään läpi olemassa olevat kilpailijat ja heidän tarjooma, mikä auttaa myynnissä kun tietää asiakkaan muut vaihtoehdot. On tärkeää olla kiinnostunut mitä ympärillä tapahtuu, jotta osaa reagoida mahdollisiin muutoksiin tai

asiakaspalautteisiin. Hyvä myyjä tietää asiakkaan tarpeen ja nauttii myyntityöstä. Siksi on tärkeää että myyjä on ylpeä myymästään tuotteesta/palvelusta ja tämän yksi tärkeä keino siihen on se, että myydään asiakkaan haluamaa tuotetta eli tehdään myyminen helpoksi. Lounaan myyntityössä on tärkeää joustavuus eli asiakkaiden tarpeisiin ja aikaan mukautuminen, siksi lounaslistan sisältö on helposti muokattavissa ja soveltuu myös seisovasta pöydästä tarjoiltavaksi (kokousasiakkaita ajatellen).



Kuvio 4. Sisäkkäiset strategiset suunnitelmat (Kotler 1987, 162.)

Kuvio 4 havainnollistaa miten yrityksen eri suunnitelmat nivoutuvat yhteen. Organisaation strateginen suunnitelma on pohjana markkinoinnin suunnittelussa, viestinnän suunnittelussa ja lopullisen mainonnan suunnittelussa. Kaikki nämä suunnitelmat ovat mahdollistamassa yritykselle hyvää myyntiä ja lisäksi hyvät suunnitelmat helpottavat henkilöstön työskentelyä.

Koska markkinoinnista tulee myös aina kustannuksia yritykselle, on erityisen tärkeää suunnitella markkinoinnin tavoitteet ja markkinointivälineet oikein. Markkinointi tulee suunnitella tukemaan myyntiä, jotta yritys saavuttaa mahdollisimman hyvän tuloksen. Oikein suunniteltuna ja ajoitettuna markkinointi helpottaa myyntityötä sekä auttaa sitouttamaan asiakkaita. Onnistuakseen yritys tarvitsee ensin hyvän tuotteen ja/tai palvelun, jota voi markkinoida, saavuttaakseen hyvän myynnin.

## 5 MARKKINOINTI

”Markkinointi on vastuullinen, suhteisiin ja yhteisöllisyyteen pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti toimien”, määrittelevät Bergström ja Leppänen (2015, 21.)

Hollanti ja Koski (2007, 24–26) toteavat yrityksen perustehtäväksi voiton tuottamisen omistajilleen ja markkinoinnin osuus tässä on lisätä myyntivolyyymiä ja mahdollistaa parempi myyntikate. Markkinoinnista kuluttaja näkee yleensä eri medioiden välityksellä mainonnan. Markkinoinnin ideana on tunnistaa potentiaaliset asiakkaat, joiden odotuksia ja tarpeita voidaan tyydyttää yrityksen liikeidean mukaisesti, muuttaa yrityksen tuote- ja palvelutarjooma vastaamaan asiakkaan odotuksia, differoida eli erilaistaa yrityksen tarjooma kilpailijoista, viestiä kiinnostavasti tarjoomasta ja mahdollistaa tarjooman hankinta helposti. Markkinoinnin voi ajatella olevan tapa ajatella ja harjoittaa liiketoimintaa ja se voidaan jäsentää ulkoiseksi ja sisäiseksi markkinoinniksi. Ulkoisella markkinoinnilla annetaan lupauksia miten yritys toimii eli se kohdistuu asiakaskohderyhmiin ja sidosryhmiin. Sisäisellä markkinoinnilla varmistetaan yrityksen toiminnan lupauksen toimivuus ja yrityksen toiminnan kehittämisen tapahtuvan asiakaskeskeisesti. Tämä on ainoa tapa saada yritys menestymään ja ylittämään asiakkaiden odotukset kilpailuilla markkinoilla. Keskeisin asia sisäisessä markkinoinnissa on, että yrityksen johto, yksittäiset työntekijät ja eri henkilöstöryhmät ymmärtävät lupaukset samalla lailla kuin ne eri asiakkaille annetaan. Tämän takia koko henkilöstön tulee tietää asiakkaisiin kohdistuvat markkinointitoimenpiteet, jotta voidaan lunastaa asiakkaille annetut lupaukset. Yleensä markkinoinnilla ajatellaan ulkoista markkinointia eli markkinointitoimenpiteitä, jotka suunnataan asiakaskohderyhmiin ja sidosryhmiin.

Bergström ja Leppänen (2015, 18) määrittelevät markkinoinnin sekä taktiikaksi että strategiaksi eli tavaksi ajatella ja toimia. Markkinointi on nähty aiemmin yrityksen yhdeksi toiminnoksi, kuten esimerkiksi henkilöstö- ja taloushallinnon. Nykyisin markkinointi on keskeinen tekijä liiketoiminnan strategisella tasolla, sillä asiakaslähtöinen markkinointiajattelu antaa suuntaa useisiin liiketoiminnan päätöksiin ja ratkaisuihin. Keskeiset lähtökohdat markkinointiajattelussa ovat nykyisten ja mahdollisten asiakkaiden tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet, joiden pohjalta yritykset kehittävät uusia palveluita ja tavaroita yhdessä asiakkaiden kanssa. Yrityksen tulee huomioida markkinoinnissa myös toiminnan kannattavuus pitkällä tähtäimellä. Sen lisäksi, että huolehditaan asiakassuhteista, on muistettava myös muut suhteet kumppaneihin ja verkostoihin: alihankkijat, tavarantoimittajat, tiedotusvälineet, jälleenmyyjät, omistajat ja muut sidosryhmät. Yritys joutuu tekemään jatkuvasti päätöksiä, jotka vaikuttavat myös markkinointiin: mitä myydään, miten erotutaan kilpailijoista, millä hinnalla, mistä voi ostaa, miten markkinoidaan, millainen miljöö ja miten palvellaan. Nämä kysymykset muodostavat yrityksen kilpailukeinot eli markkinointimixin.

Bergströmin ja Leppäsen (2015, 18–19) mukaan menestyäkseen markkinoijan on osattava ajatella oikein ja siten myös toimia oikein. On tärkeää tuoda asiakaskeskeisyys käytäntöön eikä vain ajatella olevansa asiakaskeskeinen. Yrityksen johdon tehtävä on tuoda jokaisen työntekijän päivittäiseen ar-

keen yrityksen strateginen markkinointiajattelu. Markkinointi kuuluu koko organisaation toimintaan, sillä kaikki yrityksessä tehty vaikuttaa yrityksen menestykseen markkinoilla. Markkinoijan tulisi luoda sellainen tuote, jota asiakkaat haluavat ostaa eikä sellaista mitä tuotannossa tehdään. Imago eli yrityksestä ja sen tuotteista oleva mielikuva on tärkeä kilpailutekijä, sillä markkinointitoimia suunniteltaessa ja toteuttaessa halutaan päästä haluttuun mielikuvaan. Tärkeää on saada asiakkaat ostamaan toistuvasti ja saada heidät tyytyväiseksi, eikä hankita vain kertakauppaa. Voidaankin siis sanoa, että markkinointi on asiakastyytyväisyyden luomista, kehittämistä ja hyödyntämistä.

<b>Entinen markkinointiajattelu</b>		<b>Uusi markkinointiajattelu</b>
Markkinointi on yksi yrityksen toiminto	→	Markkinointi on strateginen liiketoimintaa ohjaava ajattelutapa
Tavoitteena myydä tuote	→	Tavoitteena tuottaa kilpailijoita parempaa arvoa asiakkaille ja muille sidosryhmille
Markkinointihenkilöstön toimintaa	→	Kaikkien työntekijöiden, yhteistyökumppaneiden ja asiakkaiden toimintaa
Tuoteominaisuuksien avulla menestyminen	→	Palvelukokonaisuuksien, asiakaskokemusten ja mielikuvien avulla menestyminen
Kampanjointi	→	Jatkuva, suunnitelmallinen, tarkasti kohdistettu markkinointi
Asiakasrekisterit	→	Asiakkuuksien ja asiakaskokemusten hallinta, suhdemarkkinointi
Toiminta lakien, säännösten ja alan normien sallimissa rajoissa	→	Lakien ja normien noudattamisen ohella kannetaan taloudellista, ympäristöllistä ja sosiaalista vastuuta ja pyritään toimimaan eettisesti oikein

Kuvio 5. Markkinointiajattelun muutos (Bergström & Leppänen 2015, 19.)

Sipilä (2008, 25–27) huomauttaa että yritykset kiinnittävät liian vähän huomiota segmentointiin eli kohderyhmän valintaan; kenelle palveluita ja tuotteita tarjotaan. Erityisesti kohdentamiseen eli siihen missä yritys on hyvä ja kilpailukykyinen sekä siihen mihin tulisi keskittyä, keskitytään aivan liian vähän. Pitää muistaa markkinoinnin olevan ylimmän johdon asia, vaikka sitä ei aina käsitetä niin. Markkinointi-sanaa itsessään pidetään rasitteena ja leimataan lähinnä erilaisten lupauksen huuteluksi, mitä sen ei pitäisi olla. Markkinointi pitäisi nähdä ennemminkin kaupallistamisena. Nykyään ja tulevaisuudessa asiakaslähtöisyys tulee olemaan aina vain enemmän elinehto yrityksille. Se yritys, joka osaa parhaiten oivaltaa ja kartoittaa asiakkaansa tarpeita ja ratkaisemaan ne, tulee olemaan voittaja, sillä asiakkaasta lähtee viime kädessä kaikki. Pitkällä tähtäimellä strateginen näkemys kantaa pisimmälle, sillä se tarkoittaa yhtä lailla jokapäiväisen toiminnan kannattavuutta.

Sipilä (2008, 27) muistuttaa, että pitää unohtaa ajattelutapa, että markkinointi on mainoskampanjoilla kikkailua tai muuta lyhyen aikavälin taktista toimintaa, sillä markkinoinnin tärkein tehtävä on tuoda asiakas yrityksen strategian ytimeen. Pitkän aikavälin kilpailuetu voidaan rakentaa ymmärtämällä miten annetaan asiakkaalle ratkaisu ja arvoa. Tällöin markkinointi tulee yhdeksi osaksi sen kanssa, mitä koko yrityksen strategia on ja miten sitä toteutetaan. Yrityksessä ei saisi olla erillisiä toimintoja eli osastoja, jolloin ajatellaan niin, että jos kauppa ei käy, vika olisi ainoastaan markkinoinnin, myynnin, rahoituksen tai tuotannon. Pitää ajatella, että markkinointi on prosessi, joka virtaa

läpi firman. Markkinointiin osallistuu koko henkilökunta ja tavoitteena on tuottaa asiakkaalle jotain lisäarvoa. Ei riitä olla tuotannollisesti tehokas, vaan tarvitaan tuntuva ja aito muutos. Kaupallistaminen ja strateginen markkinointi tulee saada uudelle korkealle tasolle sekä osaamisessa että arvotuksessa.

Appelroth (2015, 6) huomauttaa että ravintoloiden palveluihin kuuluu ruokatuotteen lisäksi myös palvelu. Asiakkaan ravintolan valintaan vaikuttavat sekä ruoka että palvelu, mutta jos asiakas saa huonoa ruokaa, hän ei valitse paikkaa uudelleen. Huonoa palvelua saadessaan, asiakas tulee epäroimään miettiessään valitseeko ravintolaa uudelleen. Asiakas on usein valmiimpi antamaan ravintolalle uuden mahdollisuuden palvelun epäonnistuessa. Ravintola markkinoi itseään menun avulla ja ravintolassa työskentelee koulutetut kokit valmistamassa mainostettua ruokaa, joten asiakas olettaa saavansa saman laadukkaan annoksen jokaisella kerralla. Erityisesti tämä korostuu ketju- ja massaravintoloissa, jossa asiakas kokee erityisesti saavansa samanlaisen annoksen kuin aiemmin.

## 5.1 Tarjooman kehittäminen

Tuotekehitys voidaan ajatella nykyisin myös tarjooman kehittämisenä. Koska markkinat ja asiakkaiden tarpeet kehittyvät, tulee yritysten tarjoamien kehittyä niiden mukana. Innovaatiiviset ratkaisut ovat luomassa täysin uudenlaisia tarjoomia ja markkinoita innovaatioiden ympärille. Tuotekehityksen avulla voidaan parantaa jo olemassa olevia tuotteita ja/tai palveluita joko osittain tai kokonaan uusimalla. Tuotekehitystä voi tapahtua yrityksen sisällä, yhdessä yhteistyökumppaneiden kanssa, uusien asiakkaiden kanssa ja/tai yhteistyössä esimerkiksi korkeakoulujen tai viranomaisten kanssa. Tärkeintä tuotekehityksen johtamisessa on verkostosuhteiden johtaminen yrityksen eri osastojen välillä sekä myös yrityksen ja ulkopuolisten toimijoiden välillä. Tuotekehitysprojekti on tehty määrittelyksi ajaksi oleva hanke, jolle on asetettu selkeät tavoitteet, toteutumisen mittarit, osoitetut resurssit ja nimetty johtaja/johtotiimi. (Tikkanen, Aspara & Parvinen. 2007, 37–38.)

Tikkasen ym. (2007, 38–39) mukaan tuotekehityksen johtamisen päämääriä ovat: tuotekehityksen projektiportfolion hallinta kokonaisvaltaisesti, tähän kuuluvien yksittäisten projektien aloittaminen, johtaminen ja tarvittaessa myös lopettaminen, eri projekteihin liittyvien verkostosuhteiden hallinta ja johtaminen sekä tulosten hyödyntämisen varmistaminen joko uusien tai olemassa olevien asiakkaiden arvontuotannon tehostamiseen. Yritykset onnistuvat usein yksittäisten tuotekehitysprojektien johtamisessa, sillä niissä osataan käynnistää enimmäkseen järkeviä projekteja, joilla on realistiset tavoitteet. Tämä johtuu siitä, että yritykset antavat riittävät resurssit ja projektien johdossa on osavia henkilöitä tai tiimejä. Heikkona alueena on kuitenkin liiketoiminnallisesti vähemmän lupaavista hankkeista luopuminen, jolloin saataisiin ohjattua resurssit potentiaalisimpiin hankkeisiin.

Hollanti ja Koski (2007, 84–86) kertovat tuotekehityksen keskeisimpiä kohteita olevan esimerkiksi tuotevalikoimien ja tuotteiden kehittäminen, alihankintaverkoston kehittäminen, tuotteen elinkaaren pidentäminen, raaka-aineiden käytön optimointi ja komponenttien ja tuotantoteknologian kehittäminen. Innovaatioita ja ideoita tarvitaan tuotekehityksessä ja ne voivat olla uusia keksintöjä tai toteutettujen toimintatapojen tai ratkaisujen uusia yhdistelmiä. Nämä voivat keskittyä liiketoiminnan kaik-

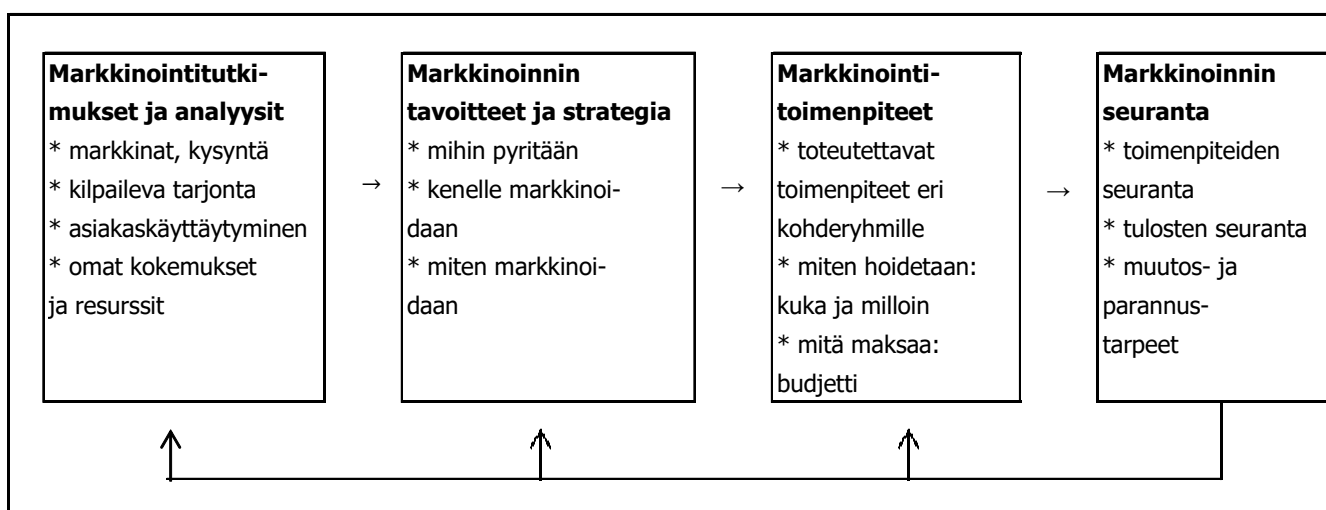
kiin osa-alueisiin parantaen organisaation kilpailukykyä. Innovatiivinen yritys hyödyntää uutta teknologiaa tai käyttää markkinoinnissa ja tuotekehityksessä uusia menetelmiä erottuakseen kilpailijoista. Uskallus, yrittäjähenkisyys ja uusien, parempien toimintamuotojen jatkuva kehittäminen kuuluu innovatiiviseen liiketoimintaan. Kun organisaation markkinointiajattelu kehittyy ja samalla palvelutoiminta vahvistuu, voi tuotekehitys keskittyä myös asiakaspalvelun, palvelun laadun, lisäpalveluiden, suhdeverkostojen, verkkopalvelujen tai uusien palvelukonseptien kehittämiseen. Nykyaikana kilpailijat tutustuvat markkinoiden uuteen tarjoomaan välittömästi ja myös tarvittaessa muokkaavat oman tarjoomansa. Tästä seuraa se, että organisaation pitää tuottaa jatkuvasti uusia innovaatioita, jotta se pystyy säilyttämään kilpailukyvyn. Asiakkaiden rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet pyritään tyydyttämään tarjoomalla, jota saadaan oikeanlaisella tuotekehityksellä. Tähän uuteen tarjoomaan vaikuttavat organisaation tekemä tutkimustyö, tieteen innovaatiot, markkinatutkimusten havaitsemat tai asiakkaiden kertomat tarpeet sekä asiakkaiden ja henkilökunnan palaute. Koska tuotekehitys on yrityksessä jatkuva prosessi, on tuotannon ja markkinoinnin osattava huomioida muutosten vaikutus. Ennakointi on tehtävä mahdollisimman hyvin, vaikka kaikkia seurauksia ei voikaan arvioida etukäteen.

Kalka ja Mäßen (2005, 68–73) toteavatkin yritykselle olevan välttämätöntä kehittää uusia tuotteita, jotta yritys pysyy hengissä ja voi parantaa kasvua. Yrityksen tuotepoliittiseen päätöksentekoon kuuluu uusien ja menestyvien tuotteiden luominen, koska ihmiset kyllästyvät nopeasti ja kilpailu on kovaa. Kun lähdetään suunnittelemaan uusia tuotteita, selvitetään mahdollisuudet ja riskit tuotekehittämiseen ja punnitaan niitä. Suunnitteluvaiheita ovat: ideointi, ideoiden arviointi, analysointi, prototyyppien kehittäminen, testaus ja lanseeraus. Ideoinnin lähteinä voivat toimia: sisäiset ideointilähteet (esimerkiksi markkinointiosasto, yritysjohto tai kehitysosasto), asiakkaat, kilpailijoiden markkinanauutukset tai yritykset (markkinatutkimuslaitokset tai mainostoimistot). Ideaa arvioitaessa on mietittävä täyttääkö se välttämättömät vaatimukset ja onko se sopusoinnussa yritys- ja markkinointitavoitteiden kanssa. Tuotteen taloudellisuuden selvittäminen on analysoinnin keskeinen aihe. Analysoinnin läpäisseet tuotteet muutetaan markkinakelpoisiksi tuotteiksi eli tehdään ainakin prototyyppi. Sitten lähdetään testaamaan tuotetta markkinoilla eli hyväksyvätkö asiakkaat tuotteen. Jos tuote hyväksytään, on aika lanseerata se markkinoille.

Kalka ja Mäßen (2005, 73–77) huomauttavat, että markkinoilla olevien tuotteiden muuntelu on myös yksi vaihtoehto. Tämä on yksinkertainen keino päivittää tuote kuluttajalle houkuttelevammaksi muuntelemalla ominaisuuksia, pakkausta tai lisäpalveluja. Tuotteen laatua parantaessa lisätään ominaisuuksia joita ei ole aiemmin ollut ja joita asiakkaat pitävät tärkeinä. Tällöin tuotteesta saatava hyöty tulisi näkyä myös myyntiluvuissa. Jos taas laatua vähennetään eli luovutaan jostain tuotteen ominaisuudesta. Tällöin tuotteen tuotantokustannukset pienevät ja mahdollisesti tämä etu voidaan siirtää asiakkaille hintaan. Tuotteen ulkonäköä voidaan myös muuttaa, jolloin tuotteesta tehdään houkuttelevampi ostaa. Määrälliset tai laadulliset syyt voivat myös poistaa jonkin tuotteen valikoimasta, kun tuote ei enää palvele yrityksen tavoitetta. Kun tuotetta lähdetään muokkaamaan, pitää muistaa ajatella kokonaisuutta: millainen tuotevalikoima on optimaalinen, mitä tuotteita on tarjottava ja kuinka laaja ja syvä valikoiman tulee olla, tähän vaikuttavat suuresti ympäröivät markkinat.

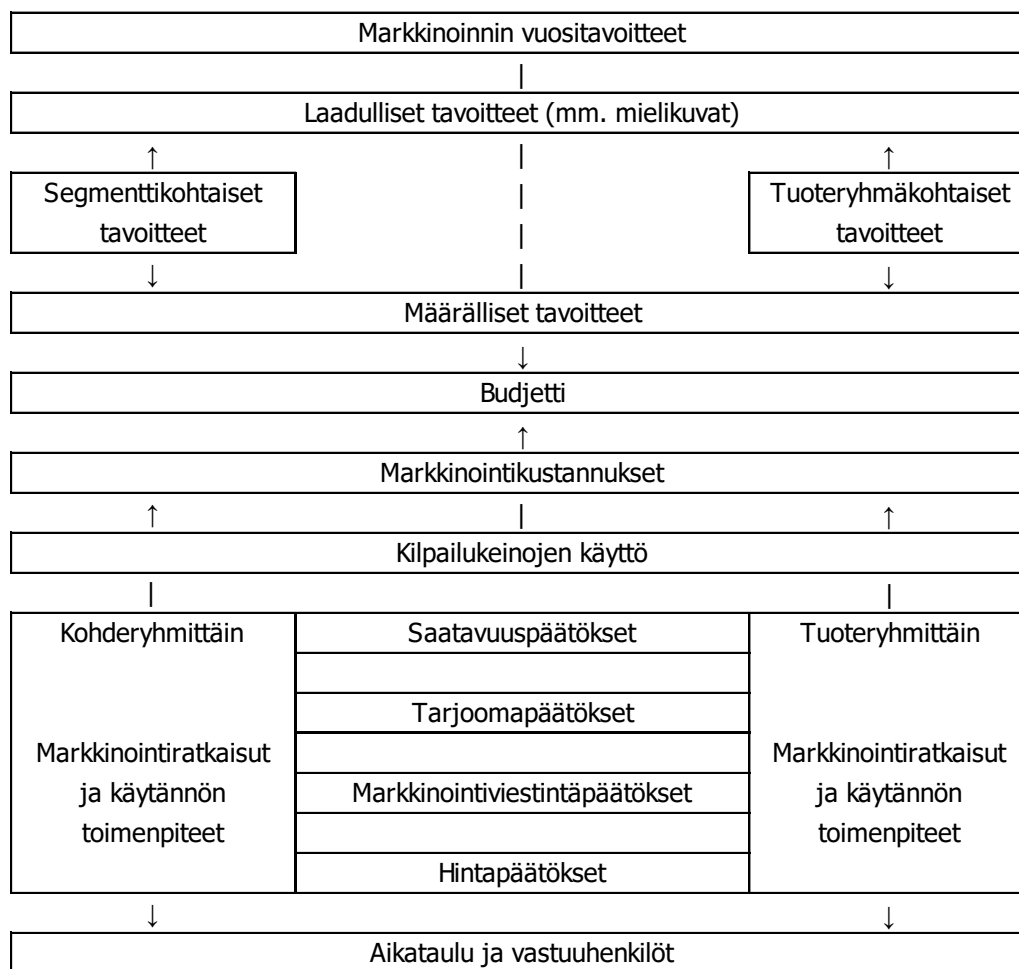
Lounaslistaa uudistaessa tuotekehitimme yrityksen tarjoomaa vastaamaan asiakkaiden vaatimuksia. Tutkimustyötä tuotekehitykseen tehtiin keräämällä aktiivisesti asiakkailta palautetta lounaslistasta ja siitä millaisen lounaan he haluaisivat. Lisäksi tuotekehityksessä hyödynnettiin kilpailijoiden lounastarjoomia ja muiden Huviretkien tarjoamia lounasvaihtoehtoja, joihin perehdyin kyselemällä ruokatuotepäälliköiltä ja kollegoilta olemassa olevista lounaslistoista, lisäksi tutustuin internetin kautta eri Huviretkien lounaslistoihin. Tuotekehityksessä hyödynnettiin henkilökunnan antamaa palautetta, jota salin henkilökunta oli saanut asiakkailta ja keittiöhenkilökunnan kokemuksia annosten valmistamisesta; mikä toimii ja mikä ei toimi. Tuotekehitystyössä käytettiin havainnointiin perustuvaa tutkimustietoa.

## 5.2 Markkinoinnin suunnittelu



Kuvio 6. Markkinoinnin suunnittelun vaiheet (Bergström & Leppänen 2015,

Bergström ja Leppänen (2015, 28–29) kertovat yrityksen tekevän markkinointitutkimuksia ja erilaisia analyyseja, jotta saavat laadittua markkinointisuunnitelman. Ulkoiset analyysit kartoittavat markkinatilanteen, kilpailijat, ympäristön muutokset (väestömuutos, tekniikan kehittyminen, lainsäädännön muutokset), taloudellisia ja poliittisia ennusteita. Kun taas sisäiset analyysit keskittyvät tutkimaan yrityksen omiin resursseihin ja nykytilaan. Sisäiset analyysit voivat myös keskittyä tuotteisiin, henkilöstöön, kannattavuuteen ja markkinointiviestintään. Erilaisilla markkinointitutkimuksilla yritys haluaa löytää uusia markkinointimahdollisuuksia ja tietoa miten nykyiset markkinointitoimenpiteet vaikuttavat. Markkinointitutkimusten avulla yritys paikantaa ja ratkaisee markkinoinnin ongelmia, tunnistaa voimavaransa ja löytää uusia markkinointitapoja. Yrityksen tulee tutkia myös onnistumisia: mitä tuoteminaisuuksia asiakkaat arvostavat ja mikä onnistuu yrityksen palvelussa. Onnistumisia pitää tutkia sillä, ettei niihin tehdä liian suuria muutoksia. Yrityksen tulee etsiä jatkuvasti uusia markkinointimahdollisuuksia sekä seurata asiakassuhteita ja asiakastytyväisyystudkimuksia on tehtävä säännöllisesti.



Kuvio 7. Markkinoinnin vuosisuunnitelman keskeinen sisältö (Hollanti & Koski 2007, 57.)

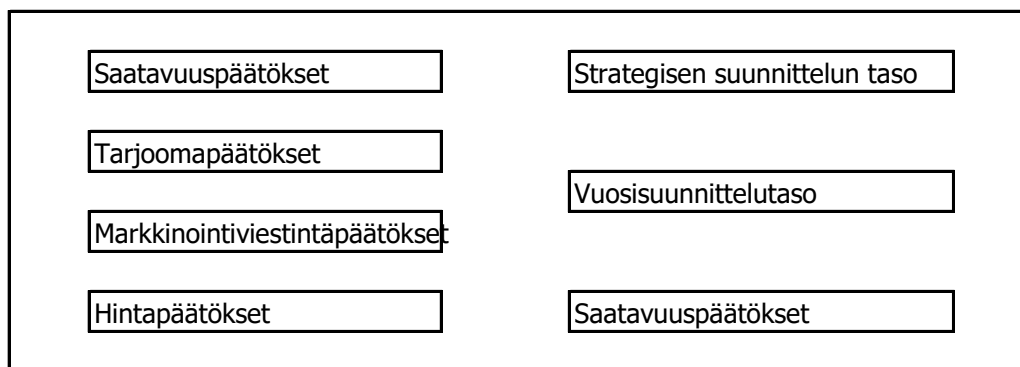
Hollanti ja Koski (2007, 56–58) toteavat markkinoinnin vuosisuunnitelman olevan käytännönläheinen ja sen avulla pyritään saavuttamaan markkinoinnin tavoitteet vuosisatasolla. Markkinointikampanjat ja markkinointitoimenpiteet on helppo hahmottaa suunnitelmasta ja markkinointisuunnitelma voidaan tehdä sekä organisaatio- että tuoteryhmäkohtaisesti riippuen organisaation rakenteesta ja tavoitteiden painopisteistä. Tarjoomakohtainen vuosisuunnittelu on hyödyllinen, kun lanseerataan uusi palvelu tai tuote (lanseeraussuunnitelma). Markkinointimix ja kilpailukeinojen kehitystavoitteet ovat perusta markkinoinnin vuosisuunnitelmalle. Siinä kuvataan kampanjat, eri kilpailukeinot, markkinointitoimenpiteet. Markkinoinnin vuosisuunnitelma on sisäisen markkinoinnin väline, siksi organisaation tulee nimetä vastuuhenkilöt jo vuosisuunnitelmaan. Isoissa organisaatioissa vastuuhenkilöiden nimeäminen ja aikatauluttaminen on tärkeässä asemassa, jotta asetettuihin tavoitteisiin pääsemisessä onnistuttaisiin.

### 5.3 Markkinointimix

Grönroos (2009, 325) huomauttaa, että markkinointimix nähdään markkinoinnin ytimenä, jossa markkinoija suunnittelee erilaisia keinoja kilpailla ja sekoittaa niistä markkinointimixin, jolla pyritään saavuttamaan paras mahdollinen tulos. Markkinointimix on kehittynyt 4P:ksi, joka koostuu neljästä markkinointimuuttujan perusluokasta. Perinteinen 4P koostuu tuotteesta (product), jakelusta (place), hinnasta (price) ja markkinointiviestinnästä (promotion). Markkinointimix on prosessi, jossa suunnitellaan ja toteutetaan palvelujen, ideoiden ja tavaroiden perusajatus, jakelu, hinnoittelu ja myyminen niin, että yritys saa kauppaa ja saadaan tyydytettyä yksilöiden ja organisaatioiden tavoitteita. Nykyisin markkinointimixiä laajennetaan ihmisillä, prosesseilla ja konkreettisilla toimenpiteillä, suhdetoiminnalla ja politiikalla, sillä 4P-malli nähdään usein liian rajoittavana.

Markkinoinnin suunnittelussa keskeisessä asemassa ovat markkinointimixiin liittyvät päätökset, koska ne vaikuttavat kilpailukeinojen valitsemiseen. Markkinointimix esitetään yleensä 4P-mallin avulla eli tarjooma, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä, mutta tulee muistaa että organisaation kilpailuetu ja ylivoima voivat johtua muistakin tekijöistä esimerkiksi organisaation henkilöstöstä ja prosessien hallinnasta. Kun yritys suunnittelee markkinointimixiä, kytkeytyy se voimakkaasti myös strategiaan pitkän aikavälin suunnitteluun, koska organisaation tekemät valinnat vaikuttavat pitkällä aikajänteellä myös tuloksellisuuteen. Kilpailukeinoja on kehitettävä systemaattisesti, vaikka toimintaa ja markkinointia kehitettäisiin jatkuvasti. Markkinointimixissä päätetään tarjoomasta eli mitä asiakkaalle tarjotaan. Lisäksi yrityksen tulee asettaa asiakkaille tarjottavat hinnat ja saatavuuteen taas vaikuttavat kaikki ratkaisut, joilla yritys mahdollistaa tarjooman (tuotteet ja palvelut) sekä miten sitä koskeva informaatio hankitaan. Yritys tekee muun muassa seuraavat valinnat saatavuuden osalta: missä asiakkaat voivat tehdä hankintoja, milloin asiakkaat voivat tehdä hankintoja ja millaisilla toimitusehdoilla asiakkaat voivat tehdä hankintoja. (Hollanti & Koski 2007, 54.)

Hollanti ja Koski (2007, 55) jatkavat, että yrityksen käyttämän markkinointiviestinnän tulee tehdä tarjoomasta asiakkaita kiinnostavan, sillä markkinointiviestintä kertoo asiakkaille tarjooman (mitä asiakas voi hankkia), hinnan, (mihin hintaan sen voi hankkia) ja saatavuuden (miten asiakas voi sen hankkia). Kun yritys on päättänyt markkinoinnin suunnittelun strategiatasolla valinnan kilpailukeinoista ja niiden painotuksesta, sitä tulee täsmentää vuosittain, kun saadaan tietoa asiakaskohderyhmistä. Markkinointimixiin tehtävät päätökset laaditaan yleensä 3-5 vuodeksi, mutta tehtyjä ratkaisuja tulee tarkastella ja arvioida uudelleen vuosittain. Saatavuuspäätökset ja tarjoomapäätökset ovat yleensä pitkäjänteisiä, mutta esimerkiksi tarjoomaan voidaan tuoda uusia tuotteita uudistamaan valikoimaa. Markkinointimixin osalta vuosittain kannattaa tarkastella hinnoitteluun ja markkinointiviestinnän toteuttamiseen liittyvät päätökset, koska niitä kannattaa tarkentaa esimerkiksi kampanjatasolla: kilpailun määrästä ja kilpailijoiden tekemistä toimenpiteistä riippuen. Jos kilpailutilanne on tiukka, tule hintapäätöksiä tehdä useammin.



Kuvio 8. Markkinointimixiin liittyvien päätösten korostuminen markkinoinnin suunnittelun eri vaiheissa (Hollanti & Koski 2007, 55.)

Kangasniemen (2015, 11) markkinointimix on toimiva fyysisen tuotteen yhteydessä, mutta esimerkiksi palvelussa tätä ei voi käyttää. Uudempi versio 4P:stä on palvelun yhteydessä toimivampi: people (työntekijät ja markkinointitiimi), process (luovuus, koulutus ja organisointi), programs (asiakkaitten liittyvät offline ja online – järjestelmät) ja performance (osallistuminen). Kuivalan (2013, 7.) mukaan palvelu ja tuote on usein vaikea erottaa toisistaan, sillä vain harvoin voidaan tehdä selvä jako joko palveluun tai tuotteeseen. Lisäksi tuotteeseen liittyy usein jokin palvelu, esimerkiksi ravintoläkäyntiin kuuluu ruoan lisäksi asiakaspalvelua. Tämä palveluun painottuva muutos vaikuttaa myös nykyisiin markkinointiin.

Kotler (2005, 58–59) sanoo 4P-mallin olevan hyödyllinen tapa lähestyä markkinoinnin suunnittelua, vaikka se heijastaa enemmän myyjän kuin asiakkaan ajatusmaailmaa. Kotler kääntääkin tarvittaessa 4P:n 4C:ksi: Customer value (tuotteesta tulee asiakasarvo), Customer costs (hinta on asiakkaan kustannukset), Customer convenience (paikka tarkoittaa asiakkaan mukavuutta) ja Customer communication (promootio on asiakaskommunikaatiota). Tämä malli huomauttaa asiakkaiden arvostavan kokonaisuutensa ja lisäarvoa, mahdollisimman suurta mukavuutta, alhaisia kokonaiskustannuksia ja kommunikaatiota (pikemmin informaatiota kuin sitä, että heihin yritetään vaikuttaa). Palvelujen markkinointia ajatellen on esitetty kolme lisä-P:tä: Personnel (henkilöstö), Process (prosessi) ja Physical evidence (näkyvä tai käsinkosketeltava vastine). Henkilöstössä jokainen palvelun tarjoaja saa aikaan jonkun vaikutuksen ja vaikutelman. Prosessi tarkoittaa palvelun erilaisia tapoja esimerkiksi ravintolaruoka voidaan tarjolla pöytiin, tarjolla seisovasta pöydästä tai toimittaa kotiin. Vastine tarkoittaa, että markkinoitavalle palvelutuotteelle halutaan antaa jokin näkyvä vastine esimerkiksi pääsylippu.

#### 5.4 Markkinointistrategia

Sipilän (2008, 28–39) mukaan markkinointistrategian tehtävä on valita periaatteet, joilla yrityksen uskotaan menestyvän kilpailussa ja mihin panostetaan ja mihin taas ei. Markkinointiviestinnän ja markkinointistrategian elementit ovat osittain samoja, joten päällekkäisyyksiltä ei voi välttyä. Seuraavaksi käydään lyhyesti läpi markkinointistrategian sisältö:

1. Markkina-analyysi
  - Markkinan koko, muutokset ja trendit

- Kuluttajan käyttäytyminen
  - Kilpailijat
2. Oma lähtökohtatilanne
    - Markkina-asema
    - SWOT (vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat – analyysi)
  3. Liiketoiminnalliset tavoitteet
    - Myynti ja kannattavuus
    - Markkinaosuudet
    - Asiakassegmentit
    - Tavoiteposiointi (=asemointi, kilpailijoiden asema toisiinsa nähden)
  4. Asiakkaat
    - Nykyiset asiakkaat
    - Uudet tavoiteltavat asiakkaat
  5. Markkinointimixiin liittyvät päätökset
    - Tuotelajitelma ja – valikoima
    - Hinnoittelu
    - Jakelu
    - Sisäinen markkinointi
    - Markkinointiviestintä ja muu julkistaminen
  6. Brändiin liittyvät päätökset
    - Kuinka monta brändiä
    - Brändihierarkia
    - Kunkin brändin osalta brändistrategia
  7. Seuranta
    - Kriteerit
    - Menetelmät

Markkinointiviestinnän strategia koostuu taas:

1. Lähtökohtatilanne
  - Markkinatilanne/ oman brändin asema markkinoilla
2. SWOT: Toiminnalliset/mielikuvalliset ominaisuudet
3. Segmentointi/kohderyhmäkuvaus
  - Kaikki kohderyhmät/ydin kohderyhmä
4. Kilpailija-analyysi
5. Posiointi tärkeimpien muuttujien perusteella
  - Nykytilanne/tavoitetila
6. Brändianalyysi
7. Liiketoimintastrategiasta johdetut markkinointiviestinnän tavoitteet
8. Mikä rooli ja tehtävä (markkinointi)viestinnällä on?
9. Kilpailuetumme ja niiden asiakkaalle tarjoamat hyödyt
10. Erotteleviin vahvuuksiin perustuva lupaus ja perustelu sille
  - Lupauksen tulee olla: totta, provosoiva ja jos mahdollista niin erilainen kuin kilpailijoilla
  - Perustelun tulee olla: totta, helppo ymmärtää ja mahdollisuuksien mukaan ainutlaatuinen

11. Ydinsanomien kiteytys
12. Viestinnän aikaansaaman muutoksen mittaaminen
  - Aseta tavoitteet
  - Määrittele mittarit
  - Opi matkan varrella
  - Paranna mittareita.

Kotler (2005, 41–42) kertoo kohdistamisen, asemoinnin ja erilaistamisen olevan avaimia menestyvään markkinointistrategiaan. Kohdemarkkinat tulee määrittellä tarkasti ja tuotteissa ja/tai palveluissa täytyy olla eroavaisuuksia, joita kilpailijoiden on vaikea jäljitellä. Aikaisemmin hyvä palvelu ja korkea laatu riitti menestymiseen, mutta nykyisin ne ovat itsestään selviä asioita. Palvelulla ja laadulla ei yritys pysty takaamaan menestystä vaan sen on kehitettävä uusia tapoja menestykseen: tuotteiden nopea kehittäminen ja toimittaminen, parempi design, ulkoasu ja merkin hallinta, erilaiset edut ja pitkäaikaiset asiakassuhteet.

## 5.5 Markkinointisuunnitelma

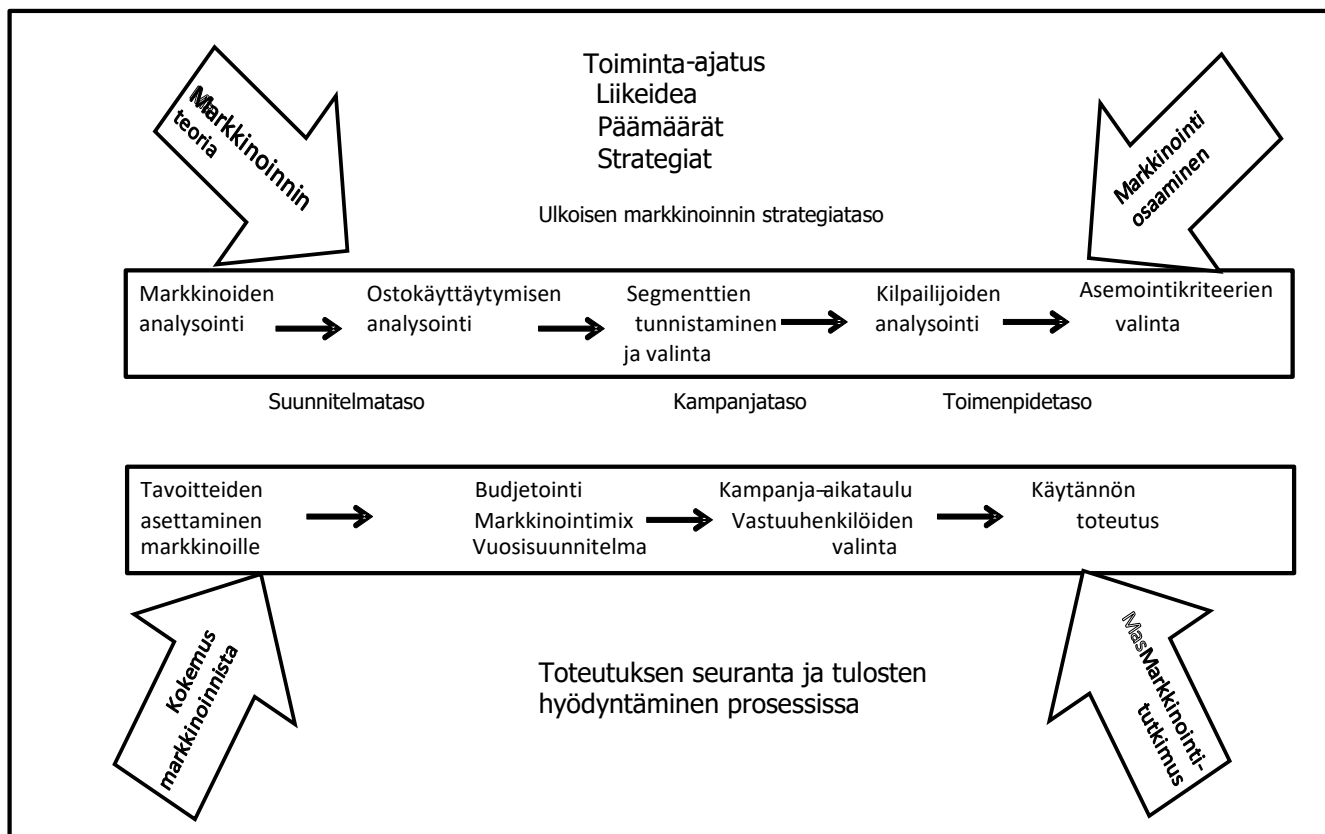
Sipilä (2008, 40–41) toteaa, että markkinointisuunnitelman tulee olla sekä tavoitteellinen että käytännönläheinen. Kun on kyse markkinaosuudesta tai tunnettavuudesta, on vaarallista laittaa tavoitteeksi nykyisen tason ylläpitäminen. Sillä jos tavoitteena on samalla tasolla pysyminen, niin todennäköisesti tällöin käy vain niin, että markkinaosuuksia menetetään. Markkinat on ikuista taistelua ja siksi kasvutavoite on ainoa tapa edes kyetä säilyttämään nykyinen asema. Yrityksen arvolupaus on lähtökohta markkinointisuunnitelmalle, jolloin on ymmärrettävä ketkä kaikki ovat asiakkaita. Nykypäivänä ei voida ajatella markkinoinnin kohteena olevan pelkästään loppukäyttäjät ja jakeluketju. Yritys markkinoi ympäröivälle yhteiskunnalle: tuleville työntekijöille, mielipidejohtajille, pääomasijoittajille ja kaikille muille sidosryhmille. Markkinointisuunnitelmaa tehdessä tulee huomioida, ettei siihen tule liian monta toimenpidettä, sillä määrä ei ole itsetarkoitus vaan tuloksellisuus. Kun aletaan tehdä suunnitelmaa, tulee käyttää strategista silmää: mitä tehdään ja mitä ei tehdä ja millä toimenpiteillä annettu arvolupaus saadaan toteutettua.

Kotlerin ja Andreasen (1987, 261–262) kertovat markkinoinnin suunnittelusta olevan kuusi etua: esimiehet joutuvat ajattelemaan systemaattisesti, yrityksen pyrkimykset suunnataan paremmin, kehitykselle asetetaan selkeät mittarit, tehostaa yrityksen päämäärän ja käytäntöjen asettamista, valmistaa mahdollisiin äkillisiin muutoksiin ja antaa johdolle paremmat mahdollisuudet olla vuorovaikutuksessa henkilöstön kanssa. Useimmat organisaatiot aloittavat pienillä suunnitelmilla ja ajan kuluessa suunnittelusta tulee järjestelmällisempää.

Kotlerin (1999, 216–218) mukaan yrityksen tulee laatia oma markkinointisuunnitelma jokaista tärkeää osa-aluetta varten. Näitä pääalueita on kuusi: tuotemerkin markkinointisuunnitelmat, tuoteryhmän markkinointisuunnitelmat, uusia tuotteita koskevat suunnitelmat, markkinasegmenttiä koskevat suunnitelmat, maantieteelliset markkinasuunnitelmat ja asiakaskohtaiset suunnitelmat. Näille osa-alueille pitää tehdä pitkän aikavälin kattava strateginen suunnitelma ja vuosisuunnitelma. Strategi-

nen suunnitelma on erikseen määritetylle ajalle ja siinä pohditaan markkinoihin vaikuttavia tekijöitä, mahdollisia erilaisia skenaarioita ja yrityksen markkinoilla tavoittelemaa asemaa ja mitä toimenpiteitä pitää tehdä päästäkseen tähän asemaan. Vuosisuunnitelmalle syntyy runko strategisesta suunnitelmasta. Strategisen suunnitelman runko pitää arvioida ja mahdollisesti päivittää vuosittain yrityksen johdon toimesta. Näiden suunnitelmien tulee olla keskenään johdonmukaisia, joten niitä ei voi laatia toisistaan erillään. Suunnitelmien laatimiseen tulee johdon käyttää runsaasti aikaa, siksi on järkevää laatia selkeä suunnitelmarunko helpottamaan varsinaista suunnittelutyötä.

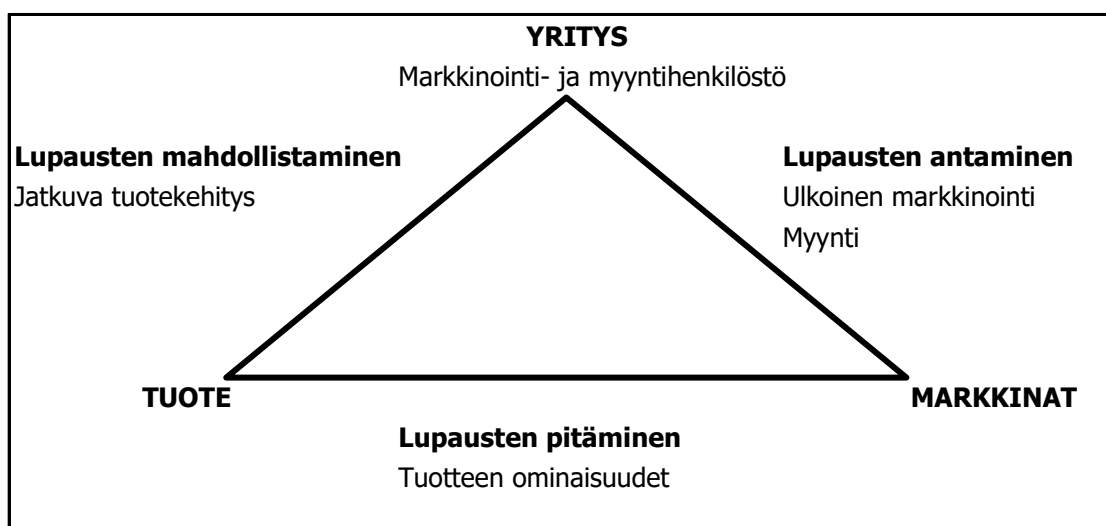
Hollanti ja Koski (2007, 29–30) huomauttavat, että yrityksen koko strategisen suunnittelun prosessissa markkinoinnilla on keskeinen rooli. Yrityksen markkinoinnin strateginen suunnittelu käsittää yrityksen tavoitteiden, resurssien, osaamisen ja markkinoiden tarjoamien mahdollisuuksien yhteensovittamista. Jotta markkinointia voidaan suunnitella strategiatasolla pitää analysoida markkinoita ja ostokäyttäytymistä, tunnistaa ja valita kohderyhmät sekä analysoida kilpailijat. Yrityksen pitää myös päättää asemointikriteerit eli miten erottaudutaan kilpailijoista. Suunnitelmatasolla markkinoinnin tulostavoitteiden määrittäminen korostuu ja erityisesti vuosisuunnitelmassa asetetaan mitattavat ja selkeät tavoitteet, koska samaan aikaan laaditaan myös markkinointibudjetti. Tämä tarkoittaa sitä, että markkinoinnin vuosisuunnitelmassa tehdään budjetti rahamäärästä ja resursseista, joka on käytettävissä markkinoinnin osalta. Tärkeinä osina markkinoinnin vuosisuunnitelmassa ovat myös markkinointitoimenpiteiden aikataulu ja mitä kilpailukeinoja käytetään (markkinointimix).



Kuvio 9. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (Hollanti & Koski 2007, 29.)

Hollanti ja Koski (2007, 30) jatkavat, että ulkoisessa markkinoinnissa on tärkeää huolehtia jatkuvasta markkinointitoimenpiteiden onnistumisesta ja että opitaan kokemuksista: sekä onnistumisista että virheistä. Usein onnistuneet markkinointitoimenpiteet pohjautuvat markkinoinnin teorian hyödyntämiseen ja tutkittuun tietoon eli markkinointiosaamiseen ja markkinointitutkimukseen, mutta on muistettava, että avainasemassa on käytännön kokemus markkinoinnin suunnittelussa ja toteuttamisessa. Vaikka osa markkinoinnista tehdään niin sanotusti mutu-tuntumalla ("musta tuntuu..." – periaatteella), on yrityksellä oltava kirjallinen markkinointistrategia ja markkinointisuunnitelma sekä kampanjasuunnitelma. Suunnitelmien olemassa olo on erittäin tärkeää, vaikka avainhenkilöt pärjäisivätkin ilman niitä. Kirjallista markkinointisuunnitelmaa käytetään myös johtamisen välineenä, sillä on välttämätöntä, että koko henkilökunta on selvillä markkinoinnin tavoitteista ja markkinointitoimenpiteistä sekä lupauksista, jotka on asiakkaille annettu.

Fyysinen tuote syntyy, kun yritys hyödyntää tekniikkaa, ihmisiä, raaka-aineita, tietämystä, tietoja ja muita resursseja, jotta saadaan aikaan sellaisia ominaisuuksia, joita asiakkaat kohdemarkkinoilla haluavat. Jos asiakas ei osallistu lainkaan tuotantoprosessiin, voidaan puhua suljetusta prosessista, sillä tuote syntyy ennalta valmistettuna ominaisuuksien ja resurssien pakettina. Tällöin myynnin ja markkinoinnin tehtävänä on selvittää asiakkaiden toiveet tuoteominaisuuksista ja samalla markkinointi antaa asiakassegmentille lupauksia ominaisuuksista. Nämä lupaukset pitävät sisällään ulkoisen markkinoinnin toimenpiteissä kuten esimerkiksi mainos- ja myyntikampanjoissa sekä varmistamalla tuotteiden olevan myynnissä sellaisissa paikoissa, jossa potentiaaliset asiakkaat ovat. Asiakkaille annetut lupaukset täyttyvät, kun tuote sisältää asiakkaiden haluamia ominaisuuksia. (Grönroos. 2009, 89.)



Kuvio 10. Tuotteen markkinointikolmio (Gönroos. 2009, 90.)

Grönroosin (2009, 90) kuviossa on fyysisen tuotteen kolme tärkeintä markkinoinnin osaa. Yritystä edustavat markkinointi- ja myyntihenkilöstö lisäksi tuote ja markkinat. Markkinoinnista vastaa yleensä markkinoijat ja myyjät ja asiakkaat koostuvat verraten tuntemattomista markkinoista. Ennalta

tuotettu fyysinen tuote on tarjooma. Kuvasta nähdään markkinoinnin kolme tärkeintä tehtävää: lupauksen antaminen, niiden pitäminen ja mahdollistaminen. Asiakkaalle annetaan lupauksia myynnissä sekä massa- ja yritysmarkkinoinnissa. Näitä lupauksia täytetään luvatuilla tuoteominaisuuksilla ja yrityksen teknisen osaamisen avulla. Markkinointi keskittyy tekemään lupauksia ulkoisissa markkinointikampanjoissa. Oikeanlaiset tuoteominaisuudet varmistavat tuotteen täyttävän asiakkaan haluan arvon ja asiakkaille annetut lupaukset täyttyvät tuotteen sisältäessä sovitut ominaisuudet.

Bergström ja Leppänen (2015, 30–31) määrittelevät markkinointisuunnitelman kertovan, mihin tavoitteisiin markkinoinnilla pyritään, esim. paljonko pitäisi myynnin kasvaa ja mistä yritys voi saada myynnin kasvua markkinointitoimenpiteiden avulla. Luonnollisesti markkinointi kannattaa suunnata niille alueille, joissa on mahdollisuuksia kasvuun ja joissa kilpailijat eivät ole vahvimmillaan. Kun yritys määrittelee markkinoinnin tavoitteet, pohditaan markkinointistrategiaa ja myös mahdollisuuksia kasvattaa myyntiä kehittämällä strategiaa. Yrityksen valitsemia keinoja päämäärään pääsemiseksi kutsutaan strategiaksi ja operaatiot ovat käytännön markkinointitoimenpiteitä, esimerkiksi mainoskampanja. Jotta suunnittelu olisi pitkäjänteistä, molempia tarvitaan. Usein markkinoinnin tulokset näkyvät vasta vuosien päästä. Yrityksen tulee päättää mihin suuntautuu eli kenelle markkinointi kohdennetaan ja mitä tarjotaan eri asiakasryhmille. On tarkasteltava riittääkö nykyinen asiakaskunta, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet vai onko yrityksen lähdettävä hankkimaan uusia asiakkaita ja tarvitaanko siihen tarjooman muokkaamista tai kenties uusien tuotteiden kehittämistä. Lisäksi on karsittava eli luovuttava sellaisista asiakkuuksista tai tuotteista, jotka eivät ole enää kannattavia.

<b>Tarjooma/tuotteet (tavarat, palvelut, toiminnot, ratkaisut)</b>				
<b>M a r k k i n a t</b>		<b>Nykyinen tarjooma</b>	<b>Muokattu tarjooma</b>	<b>Uusi tarjooma</b>
	<b>Nykyiset markkinat</b>	Markkinapenetraatio: myydään enemmän nykyisiä tuotteita nykyisille asiakkaille	Tarjooman sopeutus: myydään muunneltuja tuotteita/ratkaisuja nykyisille asiakkaille	Tarjooman kehitys: suunnitellaan täysin uusia tuotteita/ratkaisuja nykyisille asiakkaille
	<b>Muokatut markkinat</b>	Maantieteellinen laajennus: myydään nykyisiä tuotteita/ratkaisuja uusilla alueilla nykyisten kaltaisille asiakkaille	Maantieteellinen laajennus ja tarjooman sopeutus: myydään muokattuja tuotteita/ratkaisuja uusilla alueilla nykyisten kaltaisille asiakkaille	Maantieteellinen laajennus ja uusi tarjooma: suunnitellaan täysin uusia tuotteita/ratkaisuja uusilla alueilla nykyisten kaltaisille asiakkaille
	<b>Uudet markkinat</b>	Segmenttivaltaus: myydään nykyisiä tuotteita/ratkaisuja uudelleenlaisille asiakkaille, uusille kohde-ryhmille	Segmenttivaltaus ja tarjooman sopeutus: myydään muokattuja tuotteita/ratkaisuja uudelleenlaisille asiakkaille, uusille kohde-ryhmille	Diversifointi: suunnitellaan täysin uusia tuotteita ja myydään niitä uudelleenlaisille asiakkaille

Kuvio 11. Markkinointistrategian valinnan perusvaihtoehdot (Bergström & Leppänen 2015, 31.)

Kotler (1999, 166–167) huomauttaa, että suunnitteluprosessi itsessään saattaa olla tärkeämpi kuin itse suunnitelma. Suunnitteluvaiheessa esimies joutuu pohtimaan menneisyyttä, nykyhetkeä ja tulevaisuutta. Esimies joutuu asettamaan tavoitteet, jotka tulee kertoa kaikille työntekijöille. Lisäksi nämä tavoitteet tulee olla mitattavissa ja jos tavoitteisiin ei päästä, tulee tehdä korjaavia toimenpiteitä. Markkinointisuunnitelman tulee olla yksinkertainen ja yksityiskohtainen. Eräät toimitusjohtajat haluavat vain yhden sivun mittaisen markkinointisuunnitelman. He haluavat tietää tavoitteen, strategian ja budjetin. Markkinointisuunnitelmassa tulee olla vähintään: tilanneanalyysi, tavoite, markkinointistrategia, markkinoinnin toimenpiteet ja seuranta.

### 5.5.1 Tekeminen

Sipilä (2008, 41–43) kertoo, että markkinointisuunnitelmassa otetaan perusasiat huomioon ja jokainen voi oman tilanteensa ja erityistarpeittensa mukaan tarkentaa suunnitelmaa yksityiskohtaisemmaksi. Markkinointistrategia on hyvin samanlainen kuin markkinointisuunnitelma, suunnitelmassa painotetaan enemmän konkreettisia tekijöitä. Seuraavaksi käydään läpi markkinointisuunnitelman perusrakenne:

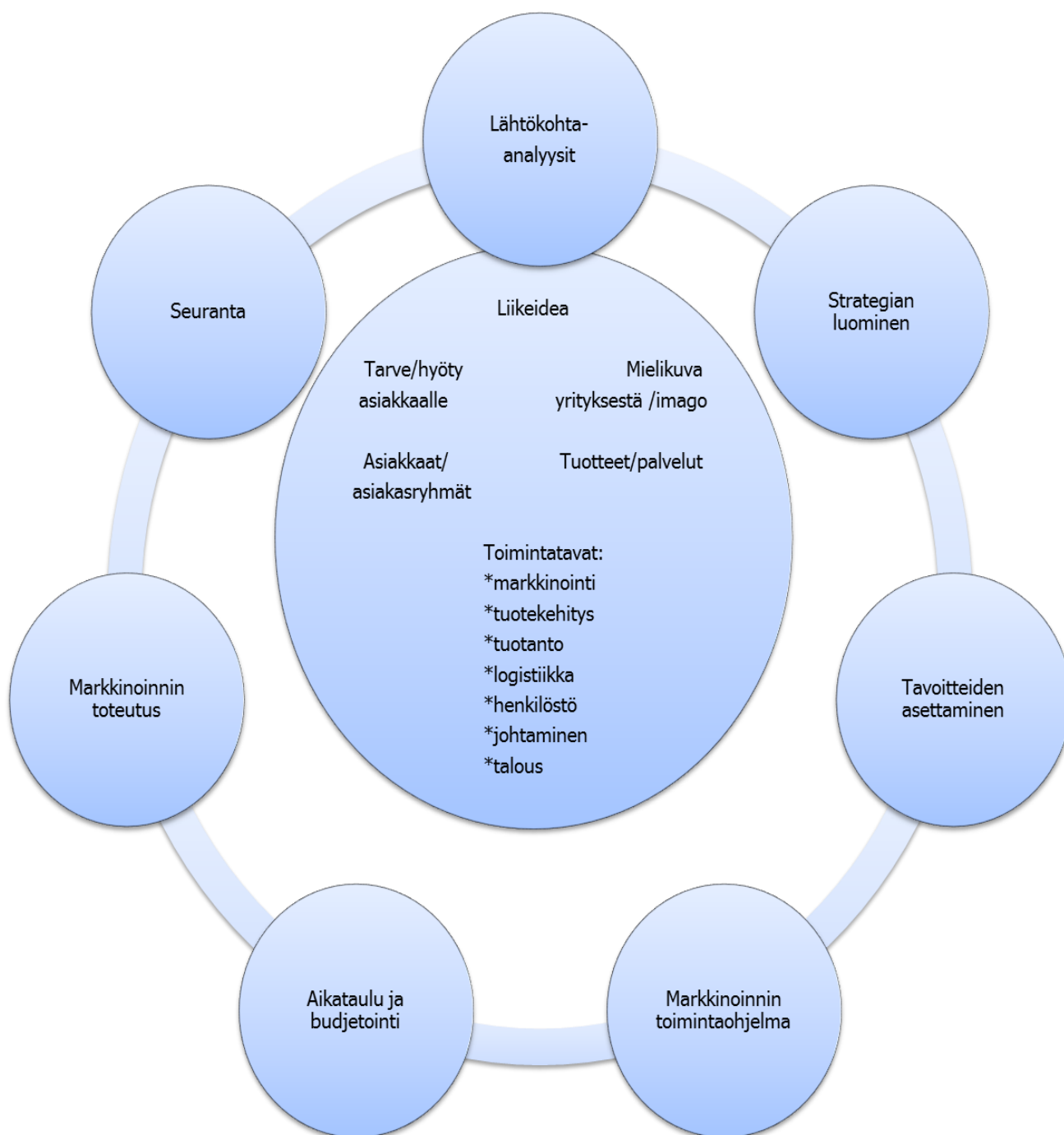
Markkinatilanne

1. Markkinoiden koko ja rakenne
  - Trendit
  - Kilpailijat heikkouksineen ja vahvuuksineen
  - Yhteiskunnalliset ja muut toimintaympäristöön liittyvät tekijät ja muutokset
2. SWOT (Strengths=vahvuudet, weaknesses=heikkoudet, opportunities=mahdollisuudet, threats=uhat)
3. Asiakasanalyysi
  - Segmentit: asiakaskunnan jakautuminen ryhmiin
  - Onko kaikki asiakkaat huomioitu?
  - Mitä he haluavat?
  - Mikä on asiakaskannattavuus ryhmittäin?
4. Tavoitteet
  - Myynti, markkinaosuus, tuotto, jonkin erityisen markkina-aseman saavuttaminen, positiointi
  - Asiakasryhmäkohtaiset tavoitteet
  - Tuotekohtaiset tavoitteet
  - Asiakassegmenteittäin ja tuotteittain (nelikenttä): Kenelle myydään, mitä myydään ja kuinka paljon myydään?
5. Budjetti
  - Asiakassegmenteittäin ja tuotteittain
6. Tuotepäätökset
7. Hinnoittelupäätökset
8. Toimenpiteet
  - Aikataulukana: esimerkiksi 1 vuosi:
    - Sisäisen markkinoinnin toimenpiteet

- Myynti
- Mainonta, viestintä ja myynninedistäminen
- Näyttelyt, messut ja muut tapahtumat
- Muut toimenpiteet
- Jokaiselle toimenpiteellä kannattaa olla vastuhenkilö ja deadline.

#### 9. Seuranta

- Myyntiseuranta
- Asiakaspalaute
- Markkinatutkimus



Kuvio 12. Markkinointisuunnitelman vaiheet. (Mukaien Raatikainen 2004,60.)

Raatikainen (2004, 60) kuvaa yllä markkinointisuunnitelman tekemisen eri vaiheita. Markkinointisuunnitelmaa aloitettaessa tehdään lähtökohta-analyysi, jossa selvitetään nykytilanne; missä ollaan ja mihin halutaan mennä. Markkinointistrategian tulee tukea yrityksen visiota ja se on yrityksen johdon tehtävä. Markkinointistrategian mukaan asetetaan markkinoinnille väli- ja kokonaistavoitteet ja suunnitellaan toimintaohjelma käytäntöä varten, johon kuuluu yksityiskohtaiset aikataulut ja budjetit. Markkinointia toteutettaessa on tärkeää seurata miten tavoitteita saavutetaan ja miten markkinointia voisi edelleen kehittää.

### 5.5.2 Toteuttaminen

Sipilä (2008, 46) muistuttaa, että kaikki suunnitelmat muuttuvat todeksi vasta, kun sitä on alettu toteuttamaan. Silloin ollaan väärässä suunnassa, jos asiat tuntuvat vaikeilta ja liian monimutkaisilta. Markkinointisuunnitelmaa toteutettaessa on tärkeää asioiden olevan konkreettisia ja helposti ymmärrettävissä. Ei pidä piiloutua hienojen termien taakse, jos ei tiedä mitä on tekemässä. Kun lähdetään viemään suunnitelmaa käytäntöön, niin silloin tehdään asioita, joilla toteutetaan strategiaa ja päästään asetettuihin tavoitteisiin.

Flygare (2016, 47) toteaa yrityksen strategian olevan pohjana markkinointisuunnitelmassa. Markkinointisuunnitelman tekemisessä ei ole olemassa yhtä ainoaa oikeaa mallia, sillä yritykset tuotteineen ja asiakkaineen ovat erilaisia. Markkinointisuunnitelman tekeminen alkaa yrityksen liiketoimintaan, tavoitteisiin ja strategiaan perehtymällä. On tärkeää muistaa, että markkinoinnissa ovat mukana kaikki yritykseen kytköksissä olevat henkilöt myös asiakkaat, sillä asiakkaiden antama palaute kuvaa sitä mikä on oikeasti tärkeää. Markkinointiin panostetaan erityisesti, kun haetaan voimakasta kasvua, halutaan ottaa digitalisaatio haltuun tai kun ei ole aiemmin tehty systemaattista markkinointia. Yrityksestä luodaan kokonaiskuva kysymyspatterin avulla: kuka yrityksessä toteuttaa markkinointia, mikä on yrityksen myyntitapa, millaisia asiakkaita yrityksellä on, miksi asiakkaat käyttävät juuri tämän yrityksen palveluja, missä tehdään asiakaskohtaukset, mitä toimenpiteitä tehdään asiakkaita varten, mikä on brändin tilanne ja millaista brändiä asiakkaille halutaan tarjota? Lisäksi tulee muistaa tärkeät kysymykset: mitkä ovat mittarit tulosten seuraamisessa ja mitä tuloksia halutaan saada aikaan.

Flygare (2016, 47) mukaan tehokkuutta markkinointitoimenpiteisiin saadaan markkinointisuunnitelman pilkkomisella moneen eri osaan. Pienempien kokonaisuuksien kanssa työskentely on hallitumpaa ja seuranta on helpompaa. Markkinointia kehitettäessä tärkeintä ovat keskustelun avulla luodut tavoitteet ja toimintamallit, asetettujen mittareiden avulla toiminnan tuloksia voidaan mitata. Kannattaa ottaa markkinointi yhdeksi osaksi asiakaskokemusta, sillä samalla rakennetaan asiakkaan mielikuvaa brändistä ja tehdään pohjaa tulevalle. Markkinointi pitää nähdä yhtenä osana liiketoimintaa ja markkinoinnista vastaavien tulee seistä oman strategian takana ja tehdä päätöksiä. Jos ei osata johtaa, ei markkinointisuunnitelmasta ole mitään iloa. Hyvä markkinointisuunnitelma on arjessa peilinä sille, mihin tavoitteet sijoittuvat joko lähemmäs tai kauemmas. Näiden tavoitteiden tulee olla sellaisia, että markkinointi investointina tuo enemmän kuin vie.

### 5.5.3 Mittaaminen

Tolvanen (2012, 97) huomauttaa, että on tärkeää mitata markkinoinnin tehokkuutta. Tehokkuuden mittaustapoja on monia. Osa yrityksistä käyttää medioiden kampanjamittauksia, joissa keskitytään huomioarvoihin, kontakteihin ja esimerkiksi suositteluindekseihin. Markkinoinnin seurannassa on helppo keskittyä huomioarvoihin ja klikkauksiin ja usein yritykset saa ne automaattisesti medioilta. Näihin median tarjoamiin tutkimuksiin ja tuloksiin kannattaa kiinnittää huomiota ja ne ovat yritykselle hyviä työkaluja, sillä ne antavat näkemyksen mainoskampanjan sisällön toimivuudesta. Pitää kuitenkin muistaa, että markkinointi on muutakin kuin mainontaa, sillä markkinoinnilla luodaan, ylläpidetään ja kehitetään asiakkuuksia. Yritys voi todeta suoraan liikevaihdossa ja kannattavuudessa sen miten tässä on onnistuttu. Yritysten tulee markkinointia mitataksena asettaa markkinoinnille ja sen vaatimille toimenpiteille selkeät tavoitteet, joiden pohjalta yritys rakentaa sopivan mittariston. Jokaisen yrityksen tulee itse huolehtia tästä työstä, sillä sitä ei saa mistään ilmaiseksi. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota, että mittaristossa keskitytään oleelliseen, sillä yleensä dataa on valtavasti.

Nortio (2016, 44- 46) kertoo yrityksellä olevan useita sähköisiä syötteitä tuottavia lähteitä kuten esimerkiksi markkinointiautomaation tuottamat kampanjakohtaiset vaikuttavuustiedot, Google-analytiikka, chat- ja asiakaspalvelun sähköiset palautelomakkeet ja somekanavien data. Yrityksellä on käytettävissä helppoja ja halpoja pilvipalveluissa toimivia työkaluja, jolloin yrityksen ei välttämättä tarvitse palkata it-ammattilaista avuksi. Ongelmana on usein se, että tietoa kerätään ilman ajatusta siitä, mihin sitä käytetään. Yrityksen tulee linkittää saatu markkinointidata yrityksen liiketoimintamalleihin ja tekijöihin, joiden avulla halutaan erottautua kilpailijoista. Yritysjohdon tehtävänä on miettiä liiketoiminnan ydin ja se mitkä asiat halutaan mitata ja ymmärtää esimerkiksi asiakaskäyttäytymisestä tai asiakastytyväisyydestä. On tärkeää linkittää saadut tulokset päätöksentekoon ja markkinoinnin osalta tämä kohdentuu usein pidemmälle kuin seuraavaan kvartaaliin. Markkinoinnin mittaaminen ja analytiikka on nykyisin yksi johtamisen väline, jolla toiminnan laatu pyritään parantamaan.

Nortio (2016, 46–47) jatkaa että yritykset ovat koko ajan enemmän kiinnostuneita markkinoinnin tiedonkeruun hyödyntämisestä. Ensimmäinen tehtävä on karsiminen, kun lähdetään käsittelemään markkinoinnin dataa. Jos tietoa kerätään asiakkailta, tulee varmistaa tiedon olevan liiketoiminnan kannalta oleellisia asioita. On hyvä huomioida, että asiakasta kannattaa vaivata mahdollisimman vähän, jotta hän jaksaa vastata oleellisiin kysymyksiin. Perinteinen markkinoinnin mittaustapa on ollut se kuinka paljon sillä on myynti tehostunut. Nykyisin se ei enää riitä, sillä myynnin volyymin kasvaminen ei ole monenkaan yrityksen ainoa tavoite. Asiakastytyväisyyden mittaamisella on merkitystä yrityksen menestykselle, joten yritysten tulee kiinnittää huomiota sen mittaamiseen ja tuloksiin.

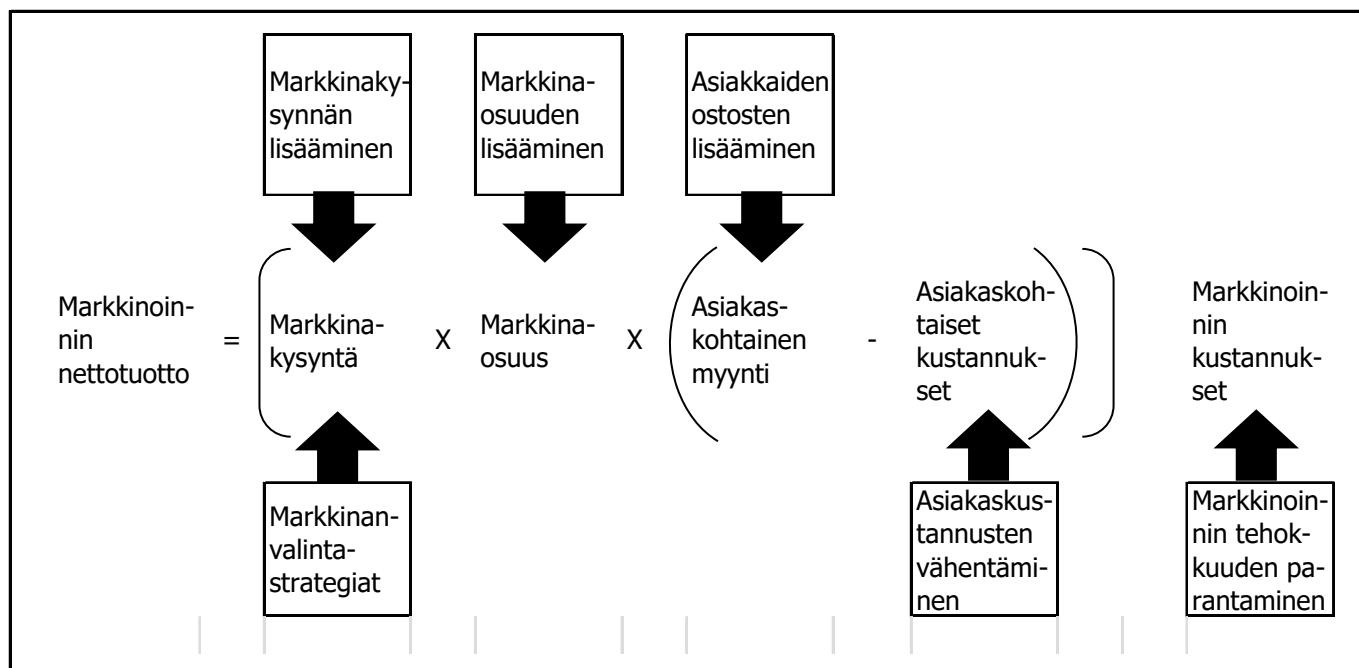
Pitää muistaa ettei markkinointi ole irrallinen toiminto, vaan se on kytköksissä myyntiin kiinteästi. Tästä syystä markkinoinnilla ja myynnillä on yhteiset mittarit. On tärkeää määritellä mittarit heti markkinointisuunnitelman alkumetreillä, jotta voidaan seurata vievätkö toimenpiteet yritystä oikeaan suuntaan. Markkinointi on nykyisin lähempänä arkea kuin prosessitoimintaa, sillä ajan nopeatempoi-

suus näkyy myös markkinoinnissa. Silti ei pidä kokonaan unohtaa suunnitelmallisuutta, sillä myös sitäkin tarvitaan markkinoinnissa. Digitalisaation mukana on tullut haaste; miten onnistutaan keskittymään niihin mittareihin, joilla on oikeasti merkitystä päätöksiin ja asioiden muuttamiseen. Esimerkiksi palautetta kysyttäessä tulee keskittyä kysymään sellaista tietoa jota oikeasti tarvitaan. Aina numeraalinen asteikko ei ole paras tiedon saamiseen, sillä avoimet kysymykset antavat yksiselitteisempää tietoa toiminnan kehittämiseksi. (Flygare 2016, 47.)

## 5.6 Markkinoinnin kannattavuuden parantaminen

Kotler (1999, 239–240) huomauttaa markkinoinnin vaativan opiskelua. Markkinoija on tehnyt päätöksen, jonka jälkeen hän katsoo millaisia tuloksia hänen tekemästä päätöksestä koituu, sitten hän ottaa tuloksista opikseen ja tekee jatkossa parempia päätöksiä. Markkinointihankkeessa voi mennä pieleen useampikin asia: kohderyhmä, perustarjous, hinta, viestintä tai jakelu, jolloin jokin asia on voitu määrittää tai valita väärin. Ei riitä että kaikki olisi suunniteltu hyvin, vaan jokin voi mennä myös toteutuksessa vikaan. Jos markkinointitulokset ovat yritykselle pettymys, tulee selvittää mikä meni pieleen. Vain näin voidaan menestyä tulevaisuudessa. Menestyvät yritykset arvioivat ja tulkitsevat nykyisiä tuloksia sekä ryhtyvät korjaaviin toimenpiteisiin. Lisäksi ne auditoivat ja suunnittelevat markkinointia tehokkaasti, jotta onnistuvat tekemään tärkeitä markkinointitoimintoja.

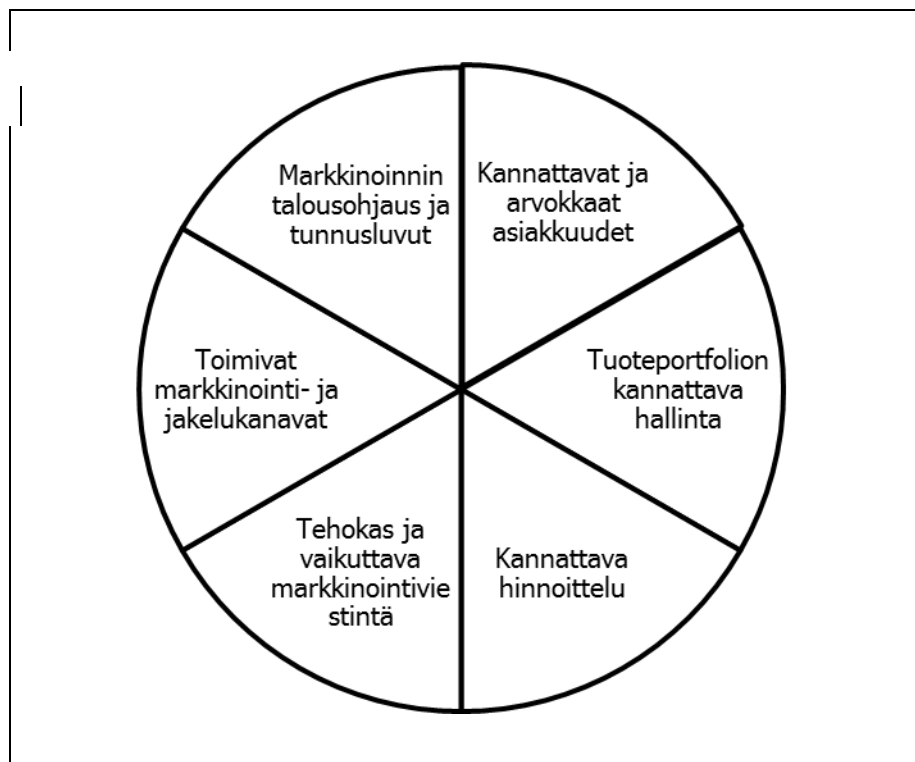
Mäntyneva (2002, 178–179) toteaa yrityksellä olevan kolme lähestymistapaa markkinakysynnän lisäämiseksi. Nämä tavat ovat tuotteen käytön lisääminen, tuotteen käytön tiheyden lisääminen sekä uusien käyttäjien hankkiminen. Yksi keino kasvattaa tuotteen käyttöä ja käytön tiheyttä on parantaa tuotteen vastaavuutta asiakkaiden tarpeisiin, lisäksi yritys voi luoda osittain asiakkaiden tarpeen. Markkinakysyntää kasvattaa myös uusien käyttäjien hankinta nykyisten rinnalle. Mihin tahansa edellä mainituista vaihtoehdoista yritys päättyy, tulee yrityksen seurata markkinoinnin nettotuoton kasvamista samalla. Uusilla markkinoilla vaikuttaa keskeisesti asiakkaiden omaksumisnopeus ja yritys voi vaikuttaa omaksumisnopeuteen omalla markkinoinnillaan. Asiakkaiden uusien tuotteiden ja ratkaisuiden omaksumisnopeuteen vaikuttavat asiakkaiden olemassa olevat tarpeet ja kilpailijoiden markkinointi. Markkinakysynnän kasvuun vaikuttaa myös tuotteen vaihe elinkaarella; tuote pyritään saamaan nopeasti esittelyvaiheen ohi ja sen kysyntä mahdollisimman nopeaan kasvuun. Yritys voi erilaisilla tuotekehityspanostuksilla tuottaa edistyksellisempiä tuotteita markkinoille, jolloin luonnollisesti markkinoiden kokonaiskysyntä paranee. Yrityksen on tärkeää pystyä kilpailemaan valitsemallaan markkinoilla, joten markkinan valintastrategia on yritysstrategian keskeisiä päätöksiä. Yritys päättää silloin, millä markkinoilla kilpaillaan tulevaisuudessa ja mille markkinoille ei osallistuta. Markkinavalintojen päätöksentekokriteereinä ovat toimialalle tulon helppous/vaikeus ja markkinan kasvunopeus.



Kuvio 13. Markkinoinnin kannattavuuden parantamisen keskeiset osa-alueet. (Mäntyneva 2002, 178.)

Yrityksen tai tuotteen osuutta kokonaismarkkinasta kuvaa markkinaosuus ja yrityksellä on olemassa erilaisia keinoja lisätä markkinaosuutta. Nykyisten tai potentiaalisten asiakkaiden tuotetietoisuutta, ostoaikeita tai tuoteprefereenssejä yrityksen tuotteisiin voidaan lisätä markkinointiviestinnällä kuten esimerkiksi mainonnalla. Jos yritys lisää myyntiaktiviteetin tuotteeseen, voidaan saada aikaan lisäämyyntiä ja tällä keinolla kasvattaa markkinaosuutta. Yksi markkinaosuuden kasvattamiseen vaikuttava keino on jakelukanavaratkaisu eli jos yritys saa uusia jakelijoita tuotteilleen tai enemmän myyntipisteitä, tulee myös markkinaosuus todennäköisesti kasvamaan. Nykyisen toimintapiirin ulkopuolelle laajentuminen lisää markkinaosuutta. Jos markkinoilla on kova kilpailu, niin tuotteiden hinnan alennuksilla voidaan lisätä tuotteen volyymimäärää ja usein myös euromäärää. Tuotteiden määrän lisääminen on eräs keino asiakkaiden ostojen lisäämiseksi. Jos kappalemääräisten ostosten lisääminen ei ole mahdollista, voi yritys nostaa hintoja. Usein tällöin kysyntä vähenee ja tuotekohtainen kate paranee. Asiakaskatetta parantaa muuttuvien kustannusten vähentäminen, mutta silloin tulee huolehtia, ettei markkinakysyntä tuotetta tai palvelua kohtaan vähene. Jos markkinoilla on paljon kilpailua, on yrityksen helpompi vähentää asiakaskustannuksia kuin korottaa hintoja. (Mäntyneva 2002, 179–181.)

Mäntyneva (2002, 181) toteaa yhdeksi keinoksi vähentää asiakaskohtaisia kustannuksia vähentämällä henkilökohtaisen palvelun määrää esimerkiksi lisäämällä itsepalvelua. Tämän vaihtoehdon kohdalla tulee muistaa, että on tärkeää asiakkaiden mielikuvan palvelun laadusta säilyvän hyvänä. Muita keinoja parantaa markkinoinnin tehokkuutta ovat markkinointikustannusten vähentäminen, mainonnan tehostaminen ja markkinoinnin parempi kohdentaminen. Myyntikanavaratkaisulla on oma roolinsa; jos yrityksellä on oma myyntiorganisaatio, aiheutuu siitä kiinteitä kustannuksia.



Kuvio 14. Näkökulmia kannattavaan markkinointiin (Mäntyneva 2002, 11.)

## 5.7 SOSTAC

Smith ja Taylor ovat luoneet kuusi vaiheisen mallin markkinointisuunnitelman tekemiseen; SOSTAC: situation analysis (tilanneanalyysi), objectives (määränpäät), strategy (strategia), tactics (toimenpiteet), action (toiminta) and control (seuranta). Kolme ensimmäistä kysyy missä ollaan nyt, mihin haluamme mennä ja miten pääsemme sinne. Neljäs kohta, toimenpiteet, sisältää yksityiskohtaisen markkinointisuunnitelman. Kaksi viimeistä kohtaa käsittää markkinointitoimenpiteet ja seurannan. (Ananeva 2015, 14.)

Vaihe	Suunnitelman vaihe	Mihin vastaa
<b>S</b>	Situation ↓	Missä olemme nyt?
<b>O</b>	Objectives ↓	Missä haluamme olla?
<b>S</b>	Strategy ↓	Miten pääsemme sinne? Selkeä suunta
<b>T</b>	Tactics ↓	Miten pääsemme sinne? Yksittäiset askeleet
<b>A</b>	Action ↓	Mitä erityisiä tekoja vaaditaan yksittäisiin askeliin? Miten saamme ihmiset tekemään ne?
<b>C</b>	Control	Kuinka tiedämme päässeemme saavutukseen?

Kuvio 15. SOSTAC-järjestelmä (Ananeva 2015, 15.)

**Situation** antaa kuvan yrityksen menneisyydestä; markkinoinnin tuloksista, SWOT-analyysistä. Lisäksi tulee miettiä mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. (Ananeva 2015, 15) Ravintola Huviretkä pidetään enimmäkseen hotellivieraiden ruokapaikkana, mutta lounasaikaan asiakkaat koostuvat pääsääntöisesti kokousasiakkaista ja lähiyritysten työntekijöistä ja heidän lounasvieraista. Kuopion lounasravintoloiden määrä kasvaa koko ajan, joten kilpailua löytyy ja erottautuminen joukosta on haastavaa.

**Objectives** tarkoittaa missiota, lyhyt- ja pitkäkestoisia tavoitteita, markkinoinnin ja viestinnän päämääriä. (Ananeva 2015, 15) Tämän markkinointisuunnitelman ensisijainen tavoite on kasvattaa ravintola Huviretken lounasasiakkaiden määrää ja lisätä kaupunkilaisten tietoisuutta Huviretken lounastarjonnasta. Lisäksi halutaan parantaa yleisesti Huviretken mainetta.

**Strategy** kertoo kuinka saavuttaa asetetut tavoitteet. Siihen voi kuulua markkinointimix, budjetti, aikajana. (Ananeva 2015, 16) Huviretken tavoitteet halutaan saavuttaa lisäämällä ja kohdentamalla markkinointia oikein, asiakassitouttamisella (leimapassi) ja uudistamalla lounastuotetta sekä kilpailukykyisemmällä hinnoittelulla.

**Tactics** tarkoittaa mitä viestintäkeinoja käytetään. Tällöin pohditaan mitä keinoja käytetään missäkin järjestyksessä ja kuinka näkyviä nämä keinot ovat. Lisäksi tulee miettiä kuinka paljon mitäkin keinoa käytetään. (Ananeva 2015, 16) Lounaan markkinointia viestitään ilmaisjakelulehdessä mainostamalla, päivittämällä internetsivuille lounaslista viikoittain, leimapasseja jakamalla uusille ja vakiuisemmille asiakkaille. Lisäksi ei pidä unohtaa face to face – viestintää eli esimerkiksi vastaanotossa kerrotaan aktiivisesti lounaasta ja myyntikeskus kertoo kokousasiakkaille ravintolan lounaasta, jos he eivät varaa ruokaa kokouspakettiin.

**Action** kuvaa jokaista yksittäistä askelta, jota tarvitaan etenemiseen. Mitä sisäisiä toimia tulee olla jotta viestintäkeinot muodostuvat ja tapahtuvat oikeaan aikaan? (Ananeva 2015, 16) Tulee tehdä yhteistyötä ilmaisjakelulehtien kanssa, jotta saadaan markkinoitua lounasta myös kaupunkilaisille. Leimapasseja tulee jakaa aktiivisesti sekä uusille että vanhoille lounasasiakkaille. Lounaan uudistumisesta tulee kertoa aktiivisesti lounasasiakkaille sekä ennen että jälkeen uudistuksen, jotta he tietävät muutosta tapahtuneen. Henkilökunta tulee perehdyttää uudistuneeseen lounaaseen, jotta he osaavat kertoa siitä asiakkaille. Ei pidä unohtaa perehdyttää myös vastaanottoa ja myyntikeskusta. Tulee huolehtia internetsivujen päivittämisestä ja seurata säännöllisesti että digitiimi muistaa vaihtaa lounaslistan viikoittain.

**Control** tarkoittaa sen tiedostamista onko päässyt tavoitteeseen vai ei. Seurannalle tulee antaa mittarit, jotta tiedetään missä vaiheessa tavoitetta ollaan ja voidaan reagoida, jos tavoitteesta aletaan jäädä. (Ananeva 2015, 16) Leimapassit on yksi keino seurata lounaiden määrän kehitystä; esimerkiksi leimojen määrää voidaan seurata joillakin aikaväleillä, täysien leimapassien määrää voidaan seurata. Lisäksi myytyjen lounasannosten määriä voidaan seurata kassajärjestelmän avulla. Jos ei tapahdu haluttua kehitystä, tulee tehdä korjaavia toimenpiteitä, kun on pohdittu mistä syystä kehitystä ei ole tapahtunut.

Kun lähdin miettimään ravintola Huviretken markkinointisuunnitelmaa, käytin mallina SOSTAC-mallia, jonka avulla sain selkeä kuvan tilanteesta. SOSTAC tiivistää hyvin lähtökohdan ja sen mihin halutaan päästä huomioiden keinot ja seurannan. Tämän mallin avulla saa selkeän kuvan, jonka avulla itse markkinointisuunnitelmaa on hyvä lähteä rakentamaan. Suosittelen tätä mallia varsinkin heille, jotka tekevät markkinointisuunnitelmaa ensimmäisen kerran.

## 6 HUVIRETKI KUOPION LOUNASLISTAN MARKKINOINTISUUNNITELMA

Tässä osiossa käydään läpi Huviretken markkinointisuunnitelma pohjautuen teoriaan.

### 6.1 Markkinoiden koko ja rakenne

Sipilä (2008 28–29) kehottaa pohtimaan onko alalla ennustettavissa kasvua tai kutistumista ja millä perusteilla. Monella alalla kilpailuun osallistuvat isot ja pienet yritykset, väliinputoajat ovat usein keskipitkiksi joutuneet yritykset, jotka eivät osaa hyödyntää etujaan ja joustamaan tarpeeksi nopeasti. Lisäksi tulee pohtia mitä muuta on tapahtumassa; onko tulossa uusia trendejä tai visioita. Yrityksen tulee tietää käytettävissä oleva volyyymi, miten se jakautuu maantieteellisesti ja kuluttajasegmentteihin. Onko olemassa jo havaittavia muutoksia ja millaisia muutoksia on ennustettavissa tulevaisuudessa? Yrityksen tulee miettiä mitä tietoa se tarvitsee, jotta se osaa ennakoita mahdolliset muutokset ajoissa.

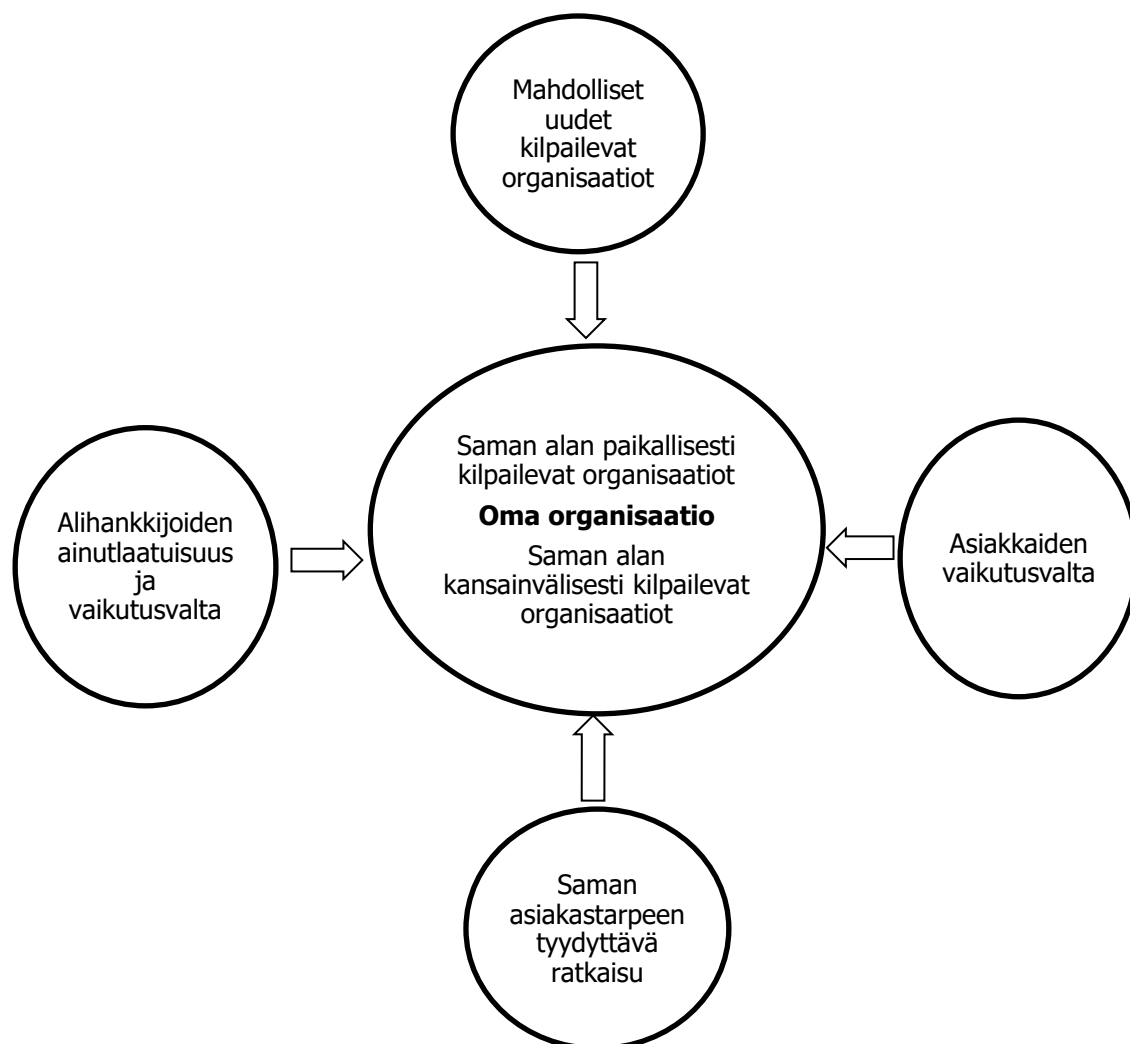
Kuopion lounasravintoloiden määrä on kasvanut viime vuosina ja tarjonta on monipuolistunut. Kuopiosta löytyy useita perinteisiä noutopöytä lounasravintoloita ja on lisäksi ravintoloita, jotka tarjoavat pääruoan lautaselta ja joista löytyy joko erillinen leipä- tai salaattipöytä tai molemmat. Lisäksi etniset ravintolat ovat mukana lounaskilpailussa tarjoamalla edullisemmalla hinnalla listaruokia lounasaikaan joko noutopöydästä tai lautasannoksina. Kuopiossa toimii useita lounasravintoloita, jotka toimivat iltaisin ja viikonloppuisin tilausravintoloina. Perinteinen kotiruoka on tällä hetkellä suurimmassa suosiossa lounasravintoloissa, sillä asiakaskunta toivoo selkeästi tällaista vaihtoehtoa. Tavanomaisesta poikkeavaa ruokaa tarjotaan sitten etnisissä ravintoloissa. Lounasravintoloiden toiminnassa korostuu ruokailun nopeus ja terveellisyys. Tulevaisuudessa en usko tämän trendin häviävän mihinkään, sillä ihmisten ruokailu kotona on vähenemään päin ja lounaalla syödään yleensä päivän ainoa kunnan terveellinen ruoka.

Ravintolaruokailun trenditutkimus vuodelta 2016 kertoo sen, että on tapahtunut hienoista muutosta siihen mihin aikaan ihmiset ruokailevat ulkona. Vuonna 2012 67 % oli lounasruokailua ja 31 % päivällis- tai illallisruokailua. Vuonna 2016 luvut olivat lounas: 51 % ja päivällinen/illallinen 46 %, joten ihmisten ruokailuajat ovat jakaantuneet enemmän koko päivälle. Loka-joulukuussa 2016 Kuopiossa oli 151 ravintolaa, jolla oli alkoholilupa ja näissä ravintoloissa tehtiin myyntiä samalla ajalla 23 153 000 €. (Valvira 2017.)

Taloustutkimus 2015 kertoo suomalaisista kahden kolmesta asioivan lounasravintolassa ainakin joskus. Yleisemmin arkisin kodin ulkopuolella nautittu ruoka on lounas ja viikonloppuisin päivällinen. Pohjois-Savossa valmistettiin Taloustutkimus 2015:sta mukaan 29 miljoonaa annosta vuodessa. Maran tilastojen mukaan vuonna 2016 Suomessa oli 6648 kpl anniskeluravintoloita ja A- ja B – luvin varustettujen (sis. hotellien ravintolat) ravintoloiden myynti oli 3,8 miljardia euroa. Ruoan ja kahvin osuus myynnistä oli vuonna 2016 60,9 %.

## 6.1.1 Kilpailijat

Sipilä (2008, 29, 252–253) huomauttaa markkinoiden ja kilpailijoiden seurannan yleistyvän ja muuttuvan koko ajan systemaattisemmaksi, lisäksi vastuu seurannasta siirtyy organisaatiossa ylemmäksi. Jotta voidaan markkinoida tehokkaasti, on oltava selkeä oma strateginen suunta ja tulee reagoida markkinoiden muutoksiin sekä kilpailijoiden että kuluttajien taholta. Jotta yritys voi tarvittaessa ennakoida, on sen tunnettava kilpailijoiden toiminta. Yritys voi tehdä tutkimuksia (esimerkiksi käyttökokemuksista ja brändimielikuvista), seurata mediakulutusta (kuinka paljon panostetaan brändimarkkinointiin), seurata millainen näkyvyys on tiedotusvälineissä ja verkossa, lisäksi voi tutkia verkkokeskusteluja sopivilla foorumeilla. Lisäksi kuuntelu on tärkeä seurantaväline, esimerkiksi asiakas voi kertoa paljon kilpailijasta. Digitaalinen markkinointi ja verkostoituminen ovat tehneet kuuntelusta ja verkkokeskustelujen seurannasta yhden tärkeimmistä seurantavälineistä. On tärkeää positoida kilpailija, mutta pitää huolehtia, ettei sen takia ajaudu harhateille. Yritys voi tiedostaa kilpailijoistaan seuraavia tunnuslukuja: myynti, asiakkaat, kasvu, perustunnusluvut (tunnettuus, hinta- ja laatuksitys, prefenssi), havaittava strategia (esimerkiksi mihin kohderyhmiin panostetaan), merkillepantavat erikoispiirteet, vahvuudet, heikkoudet ja mahdolliset muutokset niissä. Lisäksi kannattaa kiinnittää huomiota kategorian ulkopuoliseen kilpailuun, onko odotettavissa uusia kilpailijoita?



Kuvio 16. Organisaation kilpailutilanteeseen vaikuttavat asiat (Hollanti & Koski 2007, 44.)

Hollanti ja Koski (2007, 42–46) kuvaavat edellä olevassa kuviossa sitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat organisaation kilpailutilanteeseen. He muistuttavat että suurin osa organisaatioista toimii edelleen paikallisilla markkinoilla ja vain osa kilpailee sijasta maailmanlaajuisilla markkinoilla. Nykyaikana yrityksen on entistä vaikeampi määritellä varsinaiset kilpailijat. Vastapainoksi kansainvälistymiselle monet yritykset keskittävät toimintansa omalle ydinalueelleen, josta seuraa esimerkiksi se, että yritykset ulkoistavat eri toimintojaan. Kilpailutilanteeseen vaikuttavat muilla toimialoilla, mutta sidosryhmänä toimivat yritykset. Alihankkijoiden erityisosaamiset vaikuttavat yrityksen toimintaan, jolloin se mahdollistaa erilaisen tarjooman samalla alalla kilpailevista yrityksistä. Yrityksen tulee seurata mahdollisten uusien kilpailevien yritysten markkinoilletuloa. Asiakkaat ja heidän toiminta vaikuttavat luonnollisesti organisaation kilpailutilanteeseen: jos markkinat ovat pienenevät ja kilpailijoiden määrä kasvaa, kasvaa samalla asiakkaiden vaikutusvalta. Asiakkaiden vaikutusvalta voi kasvaa äärimmilleen, jos alalla on liikaa tarjontaa ja organisaatio joutuu epäterveeseen kilpailutilanteeseen. Tällöin on vaarana tehdä liiketoimintaa tappiolla ja asiakkaiden käyttävän hyväkseen tätä tilannetta. Samasta kysynnästä voi kilpailija erottautua täysin erilaisella ratkaisulla ja näitä ratkaisuja organisaation tulee erityisesti seurata ja reagoida niihin esimerkiksi muuttamalla omaa toimintaansa.

Ravintola Huviretki sijaitsee hotellin yhteydessä, joten eräs asiakaskunta on hotellin asiakkaat. Suurin asiakaskunta lounaalla on läheisten yritysten työntekijät, jotka yleensä kokoustavat samalla kun ruokailevat. Kilpailijoita löytyy läheltä useita, esimerkiksi viereisessä rakennuksessa sijaitsee lounasravintola Mairella, jossa lounasta tarjoillaan noutopöydästä arkisin klo 10.30–14.30. Huviretken lähellä sijaitsevat Dragon Sheng ja Golden Dragon etniset ravintolat. Dragon Sheng tarjoilee lounasbuffeeta arkisin 10.30–15 9,90€:lla ja klo 15–18 12,50€:lla. Lounasbuffet on tarjolla viikonloppuisin klo 12–18 13,50€:lla. Golden Dragonin lounasbuffet sisältää sekä kiinalaista että thaimaalaista ruokaa, buffet on tarjolla joka päivä: arkisin klo 10.30–18 hintaan 9,20€ ja viikonloppuisin klo 11.30–19 hintaan 11,90€.

Lounasta tarjoavia ketjuravintoloita löytyy Kuopiosta useampia. Suurimpia Huviretken kilpailijoita ovat S-ryhmän ravintolat: Amarillo ja Rosso. Amarillo tarjoilee lounasta arkisin klo 11–14, lounaalla on salaattipöytä, josta asiakas voi itse kerätä mieleisen salaattiannoksen ja keittiöstä tulee asiakkaan valitsema lämmin lisuke. Lounaan hinta on alkaen 10,50€:sta ylöspäin riippuen valitusta lämpimästä lisukkeesta. Rossossa on lounasta tarjolla klo 11–13. Lounasvaihtoehtoina on kokoa mieleisesi annos (voit valita possun, broilerin, lohien tai falafelin päivän lisukkeilla) hintaan 10€, pizzalounas on 10€ ja pihvilounas 15€. Lounaaseen kuuluu salaattipöytä, mehu/jäävesi, kahvi/tee sekä pieni makea. S-ryhmän ravintoloissa asiakas kerryttää S-bonusta.

Kuopion keskustasta löytyy lisäksi muun muassa Fit Wok, jossa panostetaan ruoan terveellisuuteen, Viikinkiravintola Harald, jossa lounaan hinta on välillä 8,70–29,00€, Kings Crownin lounasvaihtoehdot ovat päivittäin vaihtuva salaatti/wokki -lounas, lämmin lounas sekä kokin special, lounaaseen sisältyy runsas salaattibuffet, päivän keitto, tuoretta leipää, kahvi/tee ja jälkimakea. Hinta on 9–11,50€ välillä. Lisäksi useat eri kahvilat tarjoavat lounasta esimerkiksi Freda ja Fado. Etnisiä ravintoloita, joissa on lounasta tarjolla ovat muun muassa meksikolainen Panza!, Mount Sherpa ja Sunny´s

Noodle. Lounasravintoloista täytyy ehdottomasti mainita ravintola Urban, mikä on persoonallinen lounas- ja tilausravintola Kuopion keskustassa. Ravintola Urbanin omistaa Anna Marttinen ja Anssi Kantelinen ja ravintola Urban on hyväksytty gastronomisen seuran Chaîne des Rôtisseurs'n kilpiravintolaksi keväällä 2016.

Ravintolamestareiden paikoista lounasta tarjoaa keskustassa Isä Camillo arkisin klo 11–14. Keittolounaan hinta on 8,70€ ja talon lounas 10,30€. Talon lounaalle on joka päivä tarjolla myös kasvisvaihtoehto. Lounaisiin sisältyy päivän keitto, salaattibuffet, tuore leipä, jäävesi ja kahvi. A la carte-lista on tarjolla myös lounasaikaan. Isä Camillon sopimuslounaiden hinta on 9,50€. Vararengasravintoloihin kuulu Intro tarjoaa lounasta arkisin klo 10.45–14, lounaan hinta on 11€/9,50€. Lounas sisältää runsaan salaattipöydän, päivän keiton, kahvin/teen & pienen jälkiruuan.

## 6.2 SWOT

Sipilä (2008, 29) kertoo SWOT:n (Strengths, Weakness, Opportunities, Threats): vahvuuksien, heikkouksien, mahdollisuuksien ja uhka-analyysien kuvaavan yrityksen tilaa. Vahvuuden ja heikkoudet kuvaavat omaa yritystä, joihin voidaan siis vaikuttaa. Mahdollisuudet ja uhat kuvaavat yrityksen toimintaympäristöä ja niihin ei juuri voida vaikuttaa.

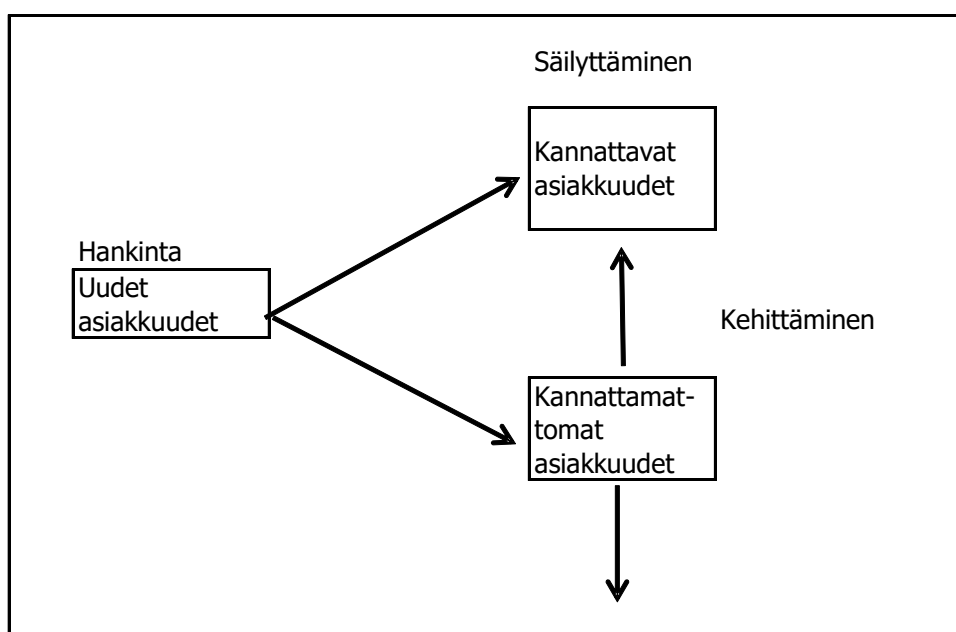
Taulukko 1. Huviretken SWOT-analyysi

<b>Vahvuudet</b>	<b>Mahdollisuudet</b>
Annosten muunneltavuus Lounaslistan päivittäminen tarvittaessa Hinnoittelu/sopimusasiakkaat Rauhallinen miljöö/kokoustavat asiakkaat Laskutusmahdollisuus Plussa & Pins -kanta-asiakkuudet Löytyy kokoustitiloja kokoustaville Leikkipaikka Lapsille oma ruokalista Lounaspassi	Kaupunkilaisasiakkaat Lähiruoka kasvattaa suosiota Kotimaisuus kasvattaa suosiota Erilaiset keittiöt kasvattavat suosiota Lapsiperheet Nuoriso
<b>Heikkoudet</b>	<b>Uhat</b>
Ihmiset eivät tiedä Huvirekkestä Mielletään hotelli-asiakkaiden paikaksi Mielletään kalliiksi hotelliravintolaksi Joskus voi joutua odottamaan/lautasannokset Osa asiakkaista haluisi seisovan pöydän Lounaan markkinointi	Useita lounaspaikkoja Sama asiakaskunta Hintakilpailu Erottautuminen massasta

## 6.3 Asiakasanalyysi

Sipilä (2008, 32–33) toteaa yleisen faktan, että uusien asiakkaiden hankinta on viisi kertaa kalliimpaa kuin myyminen nykyisille. Yrityksille on erityisen tärkeää hoitaa hyvin nykyiset asiakkaat ja pitää heidät tyytyväisenä. Asiakasanalyysia tehdessä tulee selvittää keitä ovat nykyiset asiakkaat ja uudet

tavoiteltavat asiakkaat. Nykyisistä asiakkaista pitää yrityksen pohtia, että tiedetäänkö riittävän hyvin keitä he ovat ja mitä he haluavat yritykseltä. Muita tärkeitä kysymyksiä ovat: mitkä ovat heidän todelliset tarpeensa, ovatko he tyytyväisiä, kenen kilpailijan kanssa taistelemme heistä eniten, kuuntelemmeko asiakkaita riittävästi, voidaanko asiakkaat jakaa kuluttamisen mukaan ryhmiin, miten ryhmät jakautuvat kannattavuuden mukaan, tuottaako jokin asiakasryhmä tappiota ja kannattaako panostaa tappiolliseen ryhmään. Uusia tavoiteltavia asiakkaita pohtiessa tulee muistaa, että siellä on eniten kilpailua, missä on eniten potentiaalisia asiakkaita. Tämä on syy miksi pelkkä potentiaali riittää, vaan tulee myös pohtia potentiaalinen myynti, kannattavuus, kilpailu ja asiakasryhmän toiveiden ja yrityksen tarjoamien vahvuuksien yhteensovittaminen (olemmeko tarpeeksi hyviä, jotta pystymme kilpailemaan tässä ryhmässä?).



Kuvio 17. Asiakaskannattavuuden huomioiminen asiakkuuksien kehittämisessä (Mäntyneva 2002, 47.)

Ravintola Huviretken nykyiset lounasasiakkaat ovat pääasiassa läheisten yritysten työntekijät, jotka käyvät lounaan aikana asiakasneuvotteluja. Yleisin syy Huviretken valitsemiseen lounaspaikaksi on sen rauhallisuus, jolloin kokoustaminen onnistuu hyvin. Koska Huviretki ei ole vielä kovin suosittu lounaspaikka, sieltä löytyy yleensä hyvin tilaa ja monesti myös rauhallisempaa pöytää kokoustamista varten. Lounaslistan viikoittainen vaihtuvuus saa samat asiakkaat käymään pari kertaa kuukaudessa, mutta he eivät ole päivittäisiä asiakkaita.

Huviretken uusia tavoiteltavia asiakkaita ovat kaupunkilaiset, jotka eivät vielä tiedä Huviretken olemassa olosta tai lounasmahdollisuudesta. Päivitetyn lounaslistan avulla halutaan tavoitella myös heitä asiakkaiksi. Myös lounaan hinnan alentaminen alle kymmeneen euroon, on yksi keino tavoitella kaupunkilaisia asiakkaiksi. Lounaslista on haluttu pitää yksinkertaisena ja nopeana valmistaa, jotta uudet mahdolliset asiakkaat saisivat lounaan nopeasti, sillä lounasaikaan nopeus on yksi kilpailukeino. Varsinkin kun lounas tarjoillaan lautasannoksina. Lounaslistaa markkinoidaan myös Keski-Suomen Aluemyyntikeskuksen että henkilökunnan toimesta kokousasiakkaille, joilla ei ole varattuna

ruokailuja kokouspaketissa. Myös tätä asiakaskuntaa on mietitty lounaan sisältöä suunnitellessa, sillä kokousasiakkailta on usein hyvin tiivis aikataulu, joten lounaaseen ei käytetä paljoa aikaa.

#### 6.4 Tavoitteet

Grönroosin (2009, 317) mukaan myynnin saaminen ja asiakashankinta ovat tavoitteina perinteisessä markkinointinäkemyksessä ja tästä tavasta on käytetty nimitystä kertamyyntimarkkinointi. Suhde-markkinoinnin tutkimuksissa on painotettu asiakkaiden säilyttämisen tärkeyttä. Palveluorganisaatioiden pitäisikin valita jokin toinen lähestymistapa, sillä palveluihin liittyy usein luonnostaan palveluntarjoajan ja asiakkaiden välistä vuorovaikutusta. Markkinointitoimenpiteissä pitää muistaa kiinnittää huomiota asiakaskontaktien säilyttämiseen ja kehittämiseen eikä vain uusien asiakkaiden hankkimiseen. Markkinoinnin tasoja voi olla: asiakkaiden hankkiminen, asiakkaiden säilyttäminen ja asiakkuuksien kasvattaminen.

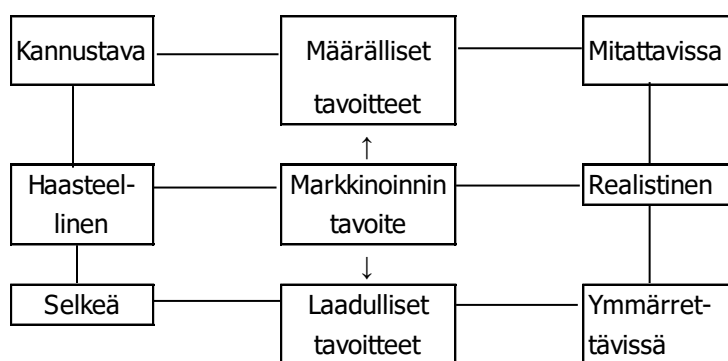
Taso	Markkinoinnin tavoite	Asiakassitouttaminen
Taso 1: asiakashankinta	Saada asiakkaat valitsemaan yrityksen tarjoomat (tuotteet, palvelut)	Koeosto
Taso 2: asiakkaiden säilyttäminen	Saada asiakkaat tyytyväiseksi ostamaansa, jotta he ostavat toistekin	Osuus "asiakkaan lompakosta"
Taso 3: asiakkuuden kasvattaminen	Solmia luottamukseen perustuva suhde ja tunneside asiakkaisiin, jotta he kokevat sitoutuvansa yritykseen ja asioivat siellä jatkuvasti	Osuus myös "asiakkaan sydäimestä ja ajatuksista"

Kuvio 18. Markkinoinnin tavoitteet ja asiakkaan sitouttamisen tasot (Grönroos 2009, 318.)

Kertamyyntimarkkinoinnissa asiakasta lähestytään asiakashankintaan pyrkivin keinoin kuten mainoskampanjoilla, hintatarjouksilla tai myyntipuhelujen avulla, vaikka hän olisi ostanut aiemminkin samalta palveluntarjoajalta, sillä jokainen osto on kuin koeosto. Kun asiakas ja yritys ovat säännöllisessä vuorovaikutuksessa, voi yritys alkaa kehittämään palveluprosessien asiakaskontakteja eri tavoilla, jotka vaikuttavat myönteisesti asiakkaisiin ja kannustavat asiakkaita ostamaan lisää. Tällöin asiakaskeisyys laajenee työntekijöihin ja muihin resursseihin, joihin asiakas on kontaktissa, tätä kutsutaan vuorovaikutteiseksi markkinoinniksi. Tämä tapa voi auttaa yritystä saamaan jatkuvan osuuden asiakkaiden tietyn palvelu- tai tuoteryhmän ostoista eli "osuus asiakkaan lompakosta". Tässä vaiheessa on tärkeää huomioida se, ettei asiakas ole todellisessa suhteessa yritykseen, vaikka niin saattaisi vaikuttaa. Jatkuva ostokäyttäytyminen muodostaa siteen yritykseen, mutta se on ilman mitään sitoutumista. Yksi syy voi olla vaihtoehtojen puute. Jotta yritys voi kehittää suhteen asiakkaan kanssa, on päästävä tasolle kolme, jolloin asiakas on sitoutunut tunneperäisesti yritykseen ja tällöin on muodostunut todellinen asiakassuhde. Asiakkaan asioiminen muissa yrityksissä on epätoimennäköisempää, mutta silti hän voi lopettaa yrityksen suosimisen. Yrityksen tulee omaksua markkinoinnissa suhdeajattelu, että pääsee tälle tasolle. (Grönroos 2009, 318–319.)

Hollanti ja Koski (2007, 50–51) toteavat markkinoinnin tavoitteiden pohjautuvan suoraan organisaation tavoitteisiin ja niitä ei voida aina edes erottaa toisistaan. Markkinoinnin tavoitteet voidaan jakaa

kvantitatiivisiin (määrällisiin/suhteellisiin) ja kvalitatiivisiin (laadullisiin) tavoitteisiin. Kvantitatiivinen tavoite on esimerkiksi myynnin kasvattaminen (määrällinen) tai markkinaosuuden säilyttäminen (suhteellinen). Kvalitatiiviset tavoitteet painottuvat mielikuvien muokkaamiseen organisaatiosta ja sen tarjoomasta. Olivat tavoitteet sitten määrällisiä tai laadullisia, tulee niiden olla haasteellisia, mutta selkeitä, realistisia ja mitattavissa. Tavoitteiden kannattavuutta voidaan lisätä sillä, että niiden toteutumista seurataan aktiivisesti yhdessä. Henkilöstöä voidaan kannustaa parempaan tulokseen, kun tavoitteet ovat määritelty selkeästi ja niiden toteutumista pystytään seuraamaan luotettavasti. Kun yritys asettaa markkinoinnille tavoitteet ja suunnittelee yleensäkin markkinointia, joudutaan ajattelemaan asioita asiakkaan kannalta, mikä on aina plussaa. Tavoitteiden asettaminen on työkalu markkinoinnin ja liiketoiminnan kehittämiseen, eikä vain itsetarkoitus. Markkinoinnin suunnittelussa ja tavoitteiden asettamisessa tarvitaan asiakaskeskeisyyttä, kilpailukeinojen painotusta, painopisteiden valitsemista ja palautteen hyväksikäyttöä (seurantatiedot, markkinointitutkimus ja kokemuksellinen tieto).



Kuvio 19. Markkinoinnille asetettavat tavoitteet (Hollanti & Koski 2007, 50.)

Lounaan tärkeimmät tavoitteet on tarjota asiakkaille nopeasti erilaisia ruokavaihtoehtoja lounasai-  
kaan kohtuulliseen hintaan. Lounaslistaa suunnitellessa keskityin yksinkertaisiin ruoka-annoksiin ja  
päädyin kahden viikon kiertävään listaan, jotta useammin käyvillä asiakkailla on vaihtelua. Yksi tär-  
keimmistä tavoitteista oli laskea lounaan hintaa alle 10 euroon, sillä kilpailijatutkimus osoitti Huviret-  
ken lounaan hinnan olevan aivan liian kova verrattuna muihin lounaspaikkoihin. Lounaslistan sisältö  
muokkautui omien ja kollegoiden saamien palautteiden mukaan ja halusimme tarjota joka viikko eri-  
laisia annoksia, jotta jokaiselle löytyisi jotakin. Konkreettinen tavoite oli lisätä lounastajien määrä lä-  
hemmäksi 50 henkilöä päivässä, sillä edellisen lounaslistan aikaan asiakasmäärä vaihteli noin kym-  
menestä 50:een. Ruoka-annokset ovat yksinkertaisia ja helppoja valmistaa, jolloin ruoan laatu pysyy  
tasaisena ja asiakkaat saavat annokset nopeasti, sillä lounasaikaan ihmisillä on vähemmän aikaa  
syömiseen. Haluamme myös vakuuttaa asiakkaat lounaalla niin, että heistä saisi asiakkaita myös  
muina ajankohtina, esimerkiksi iltaisin ja viikonloppuisin perheen, sukulaisten ja ystävien kanssa  
ruokailemaan tuleminen.

Lounaan kehittämisen ja markkinoinnin tavoitteena on sekä uusien asiakkaiden hankkiminen että  
vanhojen asiakkaiden parempi sitouttaminen. Havainnointiin pohjautuvan tarjooman kehittämisen  
tavoite oli kuunnella nykyisten asiakkaiden toiveita, jotta heidät saataisiin käymään useammin asiak-  
kaina. Aktiivinen asiakaspalautteiden kerääminen antoi pohjan oikeanlaiseen kehitystyöhön, jolloin

asiakkaiden toiveisiin reagoitiin. Tämä osaltaan sitouttaa asiakkaita, sillä näin he huomaavat heidän mielipiteillä olevan konkreettista merkitystä. Asiakas ei voi kuin ilahtua, kun hänelle kerrotaan, jonkin tietyn ruoan tulleen lounaslistalle juuri hänen toiveesta.

## 6.5 Budjetti

Hollanti ja Koski (2007, 52–53) kertovat markkinoinnin olevan investointi, joka on otettava huomioon yrityksen budjettia eli talousarviota tehdessä. Markkinointi budjetoidaan yrityksissä eri tavoin: liikevaihdon mukaan, kilpailijoiden markkinointibudjettien mukaan, arvioihin perustuen, varojen mukaan tai tavoitteiden mukaan. Passiivisin vaihtoehto on budjetoida liikevaihdon mukaan, sillä silloin markkinointibudjetti on kiinteä prosenttiosuus esimerkiksi liikevaihdosta tai myyntikatteesta. Markkinoinnilla on kyllä tällöin vakaa budjettipohja, jonka avulla yritys pystyy tekemään pitkän aikavälin markkinointisuunnitelmia, mutta tällöin ei huomioida yrityksen muuttuvia tarpeita kilpailuympäristössä. Aktiivisin menetelmä on niin sanottu tavoitemenetelmä, jolloin huomioidaan markkinoinnin suunnittelutilanne, tavoitteet sekä tilannetekijät. Tällöin yritys varaa rahaa määrittelemättömiä toimenpiteitä varten tavoitteiden pohjalta. Osa yrityksistä pyrkii budjetoimaan saman verran tai enemmän kuin kilpailijat, missä on se hankaluus ettei kilpailijoiden budjetit ole julkisia tai vakioita. Ja tällöin on myös vaarana budjetoida joko liian vähän tai liikaa.

Lounaan markkinointi sisällytetään olemassa olevaan markkinointisuunnitelmaan. Esimerkiksi paikallislehtiin on sovittu mainospaikat ja –ajat, joista osa käytetään lounaan mainostamiseen. Lisäksi asiakkaiden sitouttamiseksi jaetaan ruokailijan Restel-leimapassia, johon saa leiman jokaisesta yli 7 euron ruoka-annoksesta ja joka 11. kerran saa 12 euron arvoisen edun. (Restelin internetsivut 2017.) Leimapassin kulut menevät markkinointikuluksi ja leimapassi käy kaikkiin Huviretken ruoka-annoksiin ja on käytössä useissa Restelin ravintoloissa. Lounaslistan saaminen meidän internetsivuille ei aiheuta ylimääräisiä kuluja, sillä ketjulla on digitiimi huolehtimasta internetsivujen päivittämisestä.

## 6.6 Tuotepäätökset

Mäntyneva (2002, 52–54) muistuttaa, että markkinoinnin keskeisin kilpailukeino on tuote. Ainoastaan tuotteen olemassaolo luo edellytykset muiden kilpailukeinojen, kuten jakeluratkaisujen, hinnoittelun ja markkinointiviestinnän käytölle. Markkinoinnin kokonaiskannattavuuden edellytyksenä on tuotteen kannattavuus, sillä ilman kannattavia tuotteita eivät asiakkuudetkaan voi olla kannattavia. Yrityksen tarjoama tuote voi olla fyysinen tuote tai palvelu. Tuotteen menestystekijöiden neljä pääryhmää ovat tuotekehityksen markkinalähtöisyys, markkinoilla olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen, tuotteen ylivoima markkinoilla ja tuotteen soveltuvuus yrityksen nykyiseen osaamiseen. Tuotekehityksen markkinalähtöisyys tarkoittaa, että tuotekehityksessä huomioidaan asiakkaan tarpeet ja tekijät, jotka vaikuttavat ostopäätökseen, lisäksi tuotteen kriittiset menestystekijät. Markkinoilla olevien mahdollisuuksien hyödyntäminen liittyy oikea-aikaiseen markkinoille tulemiseen ja oikeanlaiseen markkinointipanostukseen suhteessa markkinapotentiaaliin ja markkinoiden kasvua ajatellen. Tuotteen ylivoima markkinoilla pohjautuu tuotteen käyttöarvon ja hinnan sopivaan suhteeseen verrattu-

na kilpaileviin tuotteisiin sekä mahdolliseen uutuusarvoon. Tuotteen menestymiseen vaikuttaa myös yritys- ja tuotekuva, jolla voidaan lisätä tuotteen markkinaosuutta. Yritys voi menestyä ainoastaan, jos yrityksen nykyinen osaaminen riittää tuotteeseen (tuotekehitys, tuotanto ja markkinointi).



Kuvio 20. Yrityksen tuotepäätösten sisältö (Mäntyneva 2002, 55.)

Yrityksen tulee ottaa kantaa tuotevalikoiman laajuuteen leveyteen ja syvyyteen, kun tekee tuotevalikoimapäätöksiä. Yrityksen tuotteet ja tuoteryhmät rakentavat tuoteryhmän laajuuden ja tuotevalikoiman leveys liittyy tuotteiden erityyppisiin sovellusalueisiin. Erilaiset versiot tuotteista kattaa tuotevalikoiman syvyyden. Yrityksen tulee tehdä kolmen tasoisia päätöksiä tuotevalikoiman leveydestä, laajuudesta ja yhdenmukaisuudesta. Kun yritys lisää tuotevalikoiman syvyyttä, pyritään saamaan uusia asiakkaita, joilla on erityyppisiä toiveita ja tarpeita. Tuotevalikoiman leveys riippuu siitä mitkä tuotteet kuuluvat yksittäiseen tuoteryhmään ja tällöin yritys voi hyödyntää hyvää yrityskuvaansa ja osaamistaan nykyisillä markkinoillaan. Eri tuotteiden ja tuoteryhmien keskinäinen yhdenmukaisuus koostuu esimerkiksi seuraavista asioista: asiakkaan käyttötavat, jakelukanavat, teknologia tai tuotantomenetelmät, tällöin yritys voi keskittyä tietyn tyyppisiin tuotteisiin. Yleisesti ottaen voidaan todeta, että yritykselle on helpompi luoda uusia tuotteita kuin poistaa nykyisiä tuotteita valikoimastaan. (Mäntyneva 2002, 55–56.)

Konstruktivisen lähestymistavan avulla ratkaistiin olemassa oleva ongelma: käytössä oleva lounaslista on ollut käytössä jo tarpeeksi kauan; asiakkaat kaipaavat muutosta. Vanha lounaslista ei ole tarpeeksi monipuolinen ja koska asiakaskunta on lounaalla enimmäkseen sama, niin kaipaavat he vaihtelua. Lisäksi lounaan hinnoittelu on liian korkea. Konstruktivisen lähestymistavan mukaisesti hyödynnämme olemassa olevaa tietoa, asiakkaiden antamaa palautetta lounaasta ja kehitämme lounaslista asiakkaiden ja henkilökunnan palautteiden suuntaisesti. Lisäksi uudistettua lounaslistaa testataan asiakkailta ja muokataan tarvittaessa lisää. Tärkeintä on tuottaa asiakkaille uusi enemmän vaihtelua antava lounaslista edullisemmalla hinnalla. Havainnointia tehtiin lounaslistan uudistusta ajatellen maaliskuusta 2016 elokuuhun 2016 asti, lounaslistan vaihdos tapahtui ma 5.9.2016. Kirjatuista havainnoista tein koosteen, jonka avulla saimme keittiöpäällikön kanssa selkeän kuvan siitä, mitkä ovat tärkeimmät kehityskohteet. Havainnoinnin avulla kirjattuja huomioita olivat: ei sama lounaslista koko ajan, pastavaihtoehto kaivattiin, salaattivaihtoehto oltava (miehellään ruokaisa salaatti), kasvisvaihtoehto, lounasannosta pitäisi saada muuttua mieleiseksi, erityisruokavalioiden huomioiminen (annosta pitäisi voida muokata omaan ruokavaliioon sopivaksi), nopeus, hinta alemmaksi, maksa myös lounaslistalle ja kahvin kuuluminen lounaaseen. Näiden havaintojen perusteella lähdimme kehittämään

lounaslistaa. Havainnot olivat kirjoitettu henkilökunnan käytössä olevaan päiväkirjaan ja itse ollessani vuorossa kirjoitin havainnot erilliseen muistivihkoon, josta tein tiivistelmän. Ravintolaruokailun trenditutkimus vuodelta 2016 kertoo myös, että ihmiset toivovat enemmän tarjontaa kalaruokiin, salaattiin, kasvisruokiin ja kanaruokiin, joten keveys ja terveellisyys ovat selkeä trendi ruokailussa. Kehittämistyössä käytin strukturoimatonta havainnointia, koska halusin mahdollisimman monipuolista tietoa. KvaliMOTV (2017) toteaaakin strukturoimattoman havainnointia käytettävän silloin, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa asiasta. Strukturoimaton havainnointi pohjautuu teoriaan, jonka avulla tehdään ennako-oletuksia ja sen mukaan rekisteröidään havainnoidut seikat. Riippumatta siitä mitä havainnointitekniikkaa käyttää, tulee määrittää ja tarkentaa havainnoinnin tavoitteet ja päättää millaisen tarkkuuden haluaa havainnoinnilta. Havainnointia tehdessä kiinnitin huomiota esimerkiksi siihen mitkä annokset olivat sellaisia, joista asiakkailta jäi ruokaa syömättä ja mitkä taas olivat sellaisia, että lautaset olivat tyhjiä. Havainnoin myös sitä miten ihmiset eniten muuttivat annoksia, olivatko jotain raaka-aineita mitä ihmiset eivät halunneet ja mitä taas halusivat. Tein myös havainnointia siitä, kuinka moni kaipaili noutopöytävaihtoehtoa ja salaattipöytää. Lisäksi kirjasin havaintoja eroavaisuuksista mies- ja naisasiakkaiden välillä esimerkiksi havainnoin sen että naisasiakkaat kaipasivat enemmän kevyempiä lounasvaihtoehtoja kuten salaattia ja keittoa.

Lounaslistan sisällön suunnittelin yhdessä keittiöpäällikkö Leena Kärkkäinen-Revon kanssa. Päädymme kahden viikon kiertävään listaan kahdesta syystä: halusimme vaihtelua bisneslounastajille, jotka saattavat käydä peräkkäisinä viikkoina, halusimme hankkia uusia asiakkaita, jotka arvostaisivat listan vaihtuvuutta. Aiemmin Kuopion Huviretkessä oli sama lounaslista koko ajan, joten halusimme testata olisiko viikoittain vaihtuva lista toimivampi. Lounaslistan sisältöä suunnitellessa kiinnitimme erityistä huomiota ruokien yksinkertaisuuteen ja nopeuteen valmistaa. Halusimme myös tehdä tarpeeksi monipuolisen listan kaikille asiakkaille unohtamatta kasvissyöjiä, salaattivaihtoehtoa, keittoa ja pääraaka-aineista löytyvät broileri, maksa, possu ja pasta. Viikoittaiselta listalta löytyy kahdeksan vaihtoehtoa, mikä oli meidän mielestä sopiva määrä ajatellen asiakkaiden vaihtoehtoja ja valmistamista. Lounaslistan raaka-ainevalinnat pohjautuvat ala carte – listan raaka-aineisiin, jotta raaka-aineiden kierto pysyy hyvänä ja hävikki minimoituu. Näin pystytään varmistamaan laadukas ja tuore lounasannos.

Pohdimme myös noutopöydän mahdollisuutta, mutta emme pitäneet sitä järkevänä vaihtoehtona. Kuopiossa on useita noutopöytiä tarjolla lounaan aikaan, esimerkiksi viereisessä kiinteistössä lounasravintola Mairella tarjoaa lounasta noutopöydästä. Huviretken lounasasiakkaiden määrän vaihtelu on sen verran suuri että ruoan katteen kanssa voisi tulla ongelmia, koska hiljaisempia päiviä on sen verran paljon. Lisäksi asiakkailta saadun palautteen perusteella päädyimme myös lautasannoksiin: kookoustavat lounasasiakkaat arvostavat pöytiin tarjoiltavia annoksia. Jos saisimme lounaslistan uudistamisella vakituisehman asiakaskunnan lounaan ajalle ja he arvostaisivat enemmän lounasta noutopöydästä, olisi tämä vaihtoehto silloin kannattavampi. Tulevaisuudessa lounaalla voi ajatella seuraavia vaihtoehtoja: salaattipöytä (joko alkusalaattina tai ihan pääruokavaihtoehtona), kahvi noutopisteestä ja lounas noutopöydästä. Lounasasiakkaiden määrä vaikuttaa suuresti lounaan kehittämiseen, sillä noutopöydästä tarjoiltavat vaihtoehdot vaativat vakituisen asiakaskunnan, jotta se olisi kannattava vaihtoehto.



Kuva 3. Maksaa kanttarellikastikkeella



Kuva 4. Broilerisalaatti

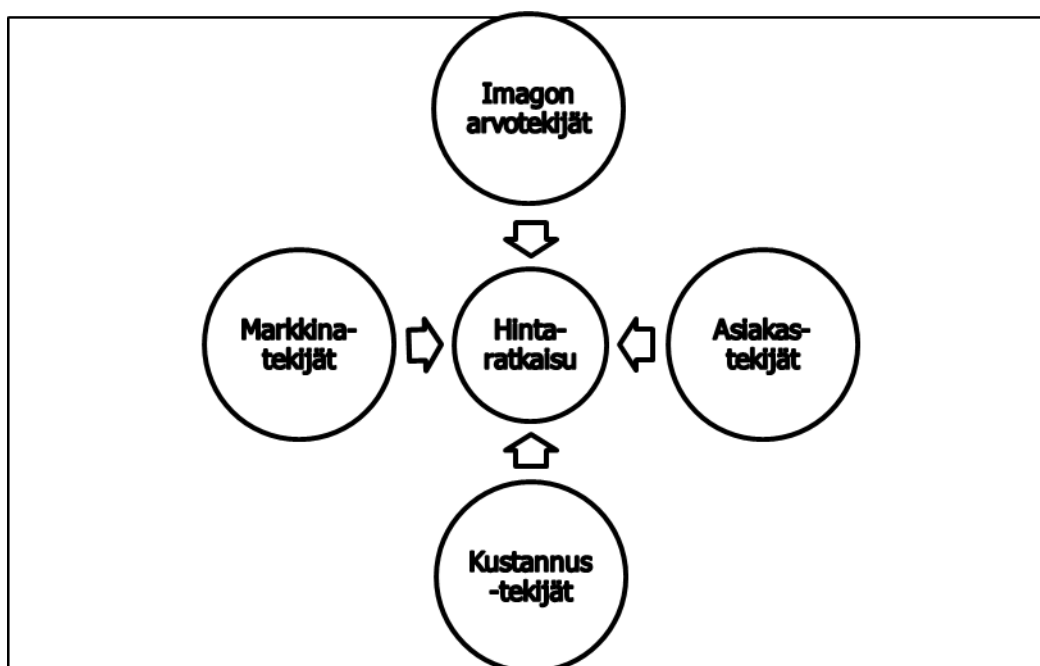


Kuva 5. Broileria valkosipuli-bearnaisekastikkeella

## 6.7 Hinnoittelupäätökset

Rope (2005, 75–77) huomauttaa, ettei markkinoinnissa ole mitään niin luovaa ratkaisua kuin hinnoitteluratkaisu, sillä markkinoinnissa ei voida käyttää kustannusperusteista hinnoittelua (kustannukset + määritelty katekerroin päälle). Kustannusperusteinen hinnoittelu voisi johtaa joko ylihinnoitteluun, jolloin tuote olisi liian kallis verrattuna muihin markkinoilla oleviin tuotteisiin ja mitä asiakkaat olisivat valmiita maksamaan kyseisestä tuotteesta, tai alihinnoitteluun, jolloin asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteesta enemmän, lisäksi menetetään tuotteen viestimää imagoarvoa. Sekä yliettä alihinta muodostavat yritykselle todellisen ongelman. Hintaratkaisuja tehdessä hyödynnetään psykologiaa ja matematiikkaa eli molempia markkinoinnin avaintekijöitä. Hintaa muodostaessa edetään psykologiasta matematiikkaan eli ensin mietitään hinta ja vasta sitten lasketaan onko markkinoilta saatavissa oleva hinta sellainen, jolloin yritys saa riittävän katteen.

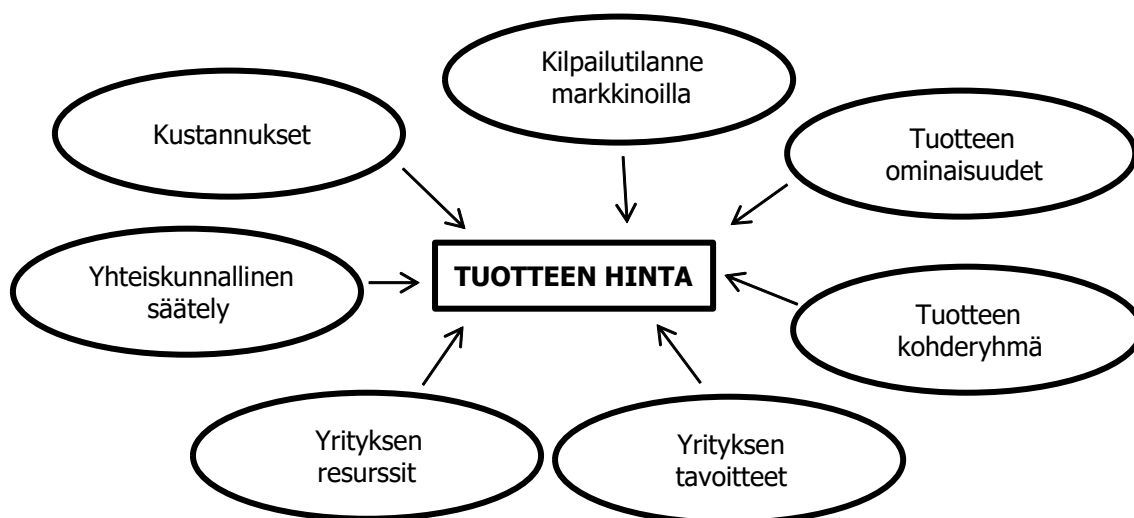
Rope (2005, 77) kertoo hinnan muodostuvan ajassa, markkinoilla ja asiakkaan silmissä, mikä merkitsee sitä, että samasta tuotteesta saa markkinoilla eri hinnan, saa samoilla markkinoilla eri aikana eri hinnan ja eri kohderyhmät ovat valmiita maksamaan tuotteesta eri hinnan. Tämä tarkoittaa sitä, etteivät kustannukset sanele hintaa. Huomiota tulee kiinnittää ennen kaikkea siihen, paljonko juuri nyt kohderyhmässä oleva henkilö on valmis maksamaan kyseisestä tuotteesta tietyllä markkinalla. Eli ajankohtakin vaikuttaa huomattavasti tuotteesta saatavaan hintaan.



Kuvio 21. Hintaratkaisuun vaikuttavat tekijät (mukaillen Rope 2005, 78.)

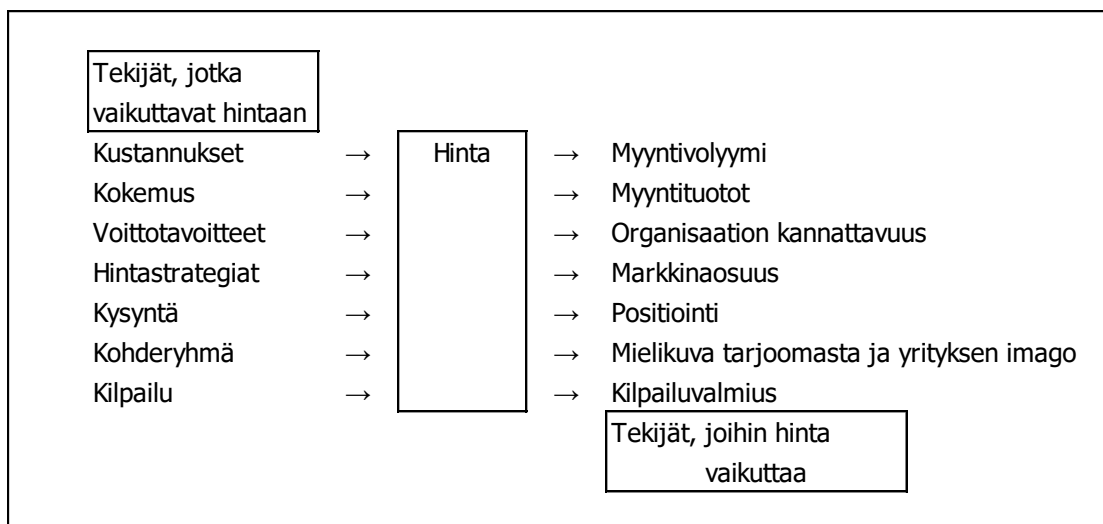
Lopullista hintaa mietittäessä tulee varmistaa tuotteen kateellisuus eli markkinoiden suunnittelun tulisi olla erityisesti katteiden suunnittelua, eikä siis myynnin. Hintaratkaisun kautta tulee varmistaa saatava kate. Markkinatekijät muodostuvat kysyntätekijöistä eli asiakaspäästä ja tarjontatekijöistä eli kilpailupäästä. Kysynnän ja tarjonnan välinen suhde on tärkeä hintaratkaisuun vaikuttava tekijä, johon vaikuttaa myös markkinoiden kehitysvaihe. Hinnan asettamisessa on olennaista vertailla kilpailevien tuotteiden hintoihin eli yrityksen pitää määrittää oman tuotteen hintataso muiden markkinoilla

toimivien yritysten hintataso huomioon ottaen. Asiakstekijät liittyvät markkinaperustaan ja segmenttiin ja perusraamit sille antaa markkinoiden hintataso = mitkä hinnat asiakkaat hyväksyvät ja ovat valmiita maksamaan. Hinnoittelu voi olla hyvinkin erilaista eri markkinoilla. Imagoarvotekijät muodostuvat imagoarvoon eli mielikuvalla tuotettuun laatutasoon eli mikä hinta tuotteesta ollaan valmiita maksamaan. Mielikuvallisesti onnistunut ja imagolisesti haluttava tuote voidaan hinnoitella korkeammin kuin kilpailijan tuotteen esimerkiksi merkki-auto ja perusfarmari. Tuotteen arvon mittari ja tuotteen arvon mittari on ennen kaikkea hinta. Ei pidä ajatella tuovansa tuotteen markkinoille edullisesti ja nostavansa hintaa myöhemmin, sillä ihmiset oppivat tuotteen hintatason ja hinnan mielikuvallinen hinta-arvo on jo silloin tehty. (Rope 2005, 78–84.)



Kuvio 22. Tuotteen hintaan vaikuttavat tekijät (Mäntyneva 2002, 92.)

Hollanti ja Koski (2007, 101) esittävät alla olevassa kuviossa hinnoitteluun vaikuttavia tekijöitä ja niiden lisäksi hinnoittelussa voidaan huomioida asiakkaiden mahdollisuus kilpailutukseen tai hintaver-tailuun sekä tarjooman erikoisominaisuudet. Hinnoittelun mahdollisuudet ovat sitä laajemmat, mitä ainutlaatuisemmasta tarjoomasta on kyse. Oleellisesti hintaan vaikuttaa myös asiakkaiden kyky ver-tailla tarjoomien hintoja. Laaja hinnoittelualue on tarjoomalla jonka hinnoittelu edellyttää perusteel-lista arviointia ja jonka hintaa ei voi tietää etukäteen.



Kuvio 23. Hintatekijät (Hollanti & Koski 2007, 101.)

Hinnoittelupäätöstä tehdessä tärkeimpänä pidettiin lounaan hinnan saaminen kilpailukykyisemmälle tasolle ja tätä pidimme tärkeimpänä asiana lounaan uudistamisessa. Päätimme lounaan hinnaksi 9,90€ ja hinta on sama kaikilla annoksilla. Hinnan määräytymiseen vaikutti muiden lounaspaikkojen hinnoittelu ja halusimme saada lounaan siihen hintaan, jotta sen voisi maksaa lounassetelillä. Aiemmin lounas oli 15€, mikä oli aivan liian korkea hinta ja sen maksamiseen ei riittänyt korkeintaan lounasseteli, jolloin hävisimme jo usealle paikalle kilpailussa. Ravintolaruokailun trenditutkimus vuodelta 2016 lounaan syönneistä 48 % maksaneen lounaasta 5,00–9,99 €, yli 10,00 € maksoi 25 %. Tämä myös tukee meidän hinnoittelupäätöstä; suurin osa on valmis maksamaan lounaasta alle 10 euroa.

## 6.8 Toimenpiteet

Bergström ja Leppänen (2015, 31–32) huomauttavat, että yrityksen markkinointisuunnitelmaan merkitään kaikki konkreettiset toimenpiteet, joilla yritys pyrkii saavuttamaan asettamansa tavoitteet jollakin tietyllä aikavälillä esimerkiksi vuoden aikana. Nämä toimenpiteet voivat olla jatkuvia (esimerkiksi verkkosivujen ylläpitäminen ja sosiaalisen median hyödyntäminen säännöllisesti viestinnässä) tai kertaluontoisia (kampanjat ja tapahtumat). Kaikki toimenpiteet suunnitellaan kohderyhmittäin: miten hankitaan uusia asiakkaita, miten sitoutetaan paremmin vanhoja asiakkaita. Kun lähdetään suunnittelemaan toimenpiteitä, käytetään jo olemassa olevaa tietoa ja kokemusta markkinoinnin onnistumisesta ja omaa asiakastietovarantoa. Markkinoinnin toimenpidesuunnitelma voi käsittää esimerkiksi sisäisen markkinoinnin ja omaan henkilöstöön kohdistuvia toimenpiteitä. Asiakaspalveluun, tarjoomaan, hinnoitteluun ja saatavuuteen voidaan tehdä toimenpiteitä esimerkiksi alennuskampanjan suunnittelu. Markkinointiviestinnän toteuttamiseen voidaan suunnitella toimenpiteitä kuten mainoskampanjoiden ja sosiaalisen median suunnittelu. Yhtenä toimenpiteenä voidaan pitää kaikkien eri toimenpiteiden aikatauluttaminen ja vastuuhenkilöiden nimeäminen. Suunnitelmassa voi olla myös markkinointibudjetti, jossa on myynti- ja tuottoennusteet sekä kustannukset, jotka aiheutuvat eri markkinointitoimenpiteistä.

Yritys kertoo asiakkaille tarjonnastaan eri viestintävälineiden kautta. Viestinnällä halutaan herättää kiinnostusta, muuttaa olemassa olevia asenteita, vähentää tietämättömyyttä ja antaa syy tuotteen

hankkimiselle. Viestintävälineitä ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja henkilökohtainen myynti. Mainontaa suunnitellessa pohditaan kysymyksiä: kuka, mitä, kenelle, millaisten kanavien välityksellä ja millaisella vaikutuksella. Mainosvälinettä valitessa yritys pohtii seuraavia asioita: millaiset esittämistavat soveltuvat tarkoitukseen, mihin aikaan viestin pitäisi saavuttaa vastaanottajat, miten suuri kantama mainoksella pitää olla, millaisesta kohderyhmästä on kyse, miten usein mainoksen pitää ilmestyä, miten helposti sen pitää olla saatavilla ja miten paljon mainonta saa maksaa. Myynninedistämisessä tehdään rajattuja toimenpiteitä, joilla kannustetaan asiakas ostamaan esimerkiksi kampanjat. Suhdetoiminnassa halutaan vaikuttaa muun muassa omiin työntekijöihin, tarvarantoimittajiin, nykyisiin ja mahdollisiin asiakkaisiin, viranomaisiin ja instituutioihin. Suhdetoiminnan avulla halutaan luoda positiivista mielikuvaa yrityksestä ja lisätä luottamusta yritykseen. Henkilökohtaisessa myyntityössä syntyy suora kontakti asiakkaan ja myyjän välillä. Henkilökohtainen myyntityö on keino erottua kilpailijoista, siksi myyntihenkilöstö on yritykselle tärkeä menestystekijä. (Kalka & Mäßen 2005, 87–101.)

Uusien asiakkaiden hankkimiseksi laitamme lounaslistan internetsivuille, missä se ei ole ollut aiemmin. Digitiimi huolehtii viikoittain lounaslistan vaihtamisen, joten lounaslista on aina ajan tasalla, lisäksi internetsivuilta löytyy yhteystiedot esimerkiksi pöydän varaamista varten. Lisäksi hyödynnämme jo sovittuja lehtimainoksia myös lounaan mainostamiseen, jotta saisimme hankittua uusia asiakkaita. Tulevaisuudessa voisi miettiä yhtenä vaihtoehtona esimerkiksi [www.lounaat.info/kuopio](http://www.lounaat.info/kuopio) sivulla lounaan mainostamista, jolloin asiakkaiden tavoittaminen olisi helppoa. Lounasinfo on asiakkaan näkökulmasta helppo tapa tarkistaa useiden lounaspaikkojen tarjonta. Lisäksi tulevaisuudessa pitää pohtia aktiivisempaa sosiaalisen median hyödyntämistä.

Pyrimme sitouttamaan sekä uusia että vanhoja asiakkaita lounaspassin avulla, johon asiakkaat voivat kerätä leimoja kaikista ruokailuista. Lounaslistan uudistaminen perehdytetään henkilökunnalle sekä keittiön että salin, jotta he osaavat toimia oikein. Vastuuhenkilöinä toimivat sekä ravintolapäällikkö että keittiöpäällikkö. Ravintolapäällikkö vastaa enemmän asiakaspalvelusta ja keittiöpäällikkö lounaan tasaisesta laadusta. Lisäksi ravintolapäällikkö huolehtii lehtimainonnasta ja asiakkaiden sitouttamisesta muun muassa lounaspassien avulla. Keski-Suomen aluemyyntikeskus markkinoi lounaslistaa kokoustamaan tuleville asiakkaille, jotka eivät varaa ruokailua sisältävää kokouspakettia.

### 6.8.1 Vuosikello

Huviretken markkinoinnin vuosikello (LIITE 2.) antaa suunnan koko markkinointiin vuodelle 2017. Vuosikelloa ei pidä nähdä muuttumattomana vaan suuntaa antavana, jota tulee muokata tarvittaessa esimerkiksi jos tulee jokin uusi kampanja tai ruokailun vaihtuminen. Nikunen (2010, 21) määrittelee vuosikellon tehtäväksi olla apuväline ajankäytön suunnitteluun. Yleensä vuosikellossa on kyseessä yrityksen vuosirytmityksestä pohjautuen tilikauteen. Markkinoinnissa vuosikellon tehtävänä on kertoa milloin on aika tehdä erilaisia markkinointitoimenpiteitä, jolloin varmistetaan tehokas ja oikea-aikainen markkinointi.

Markkinoinnin vuosikello voi olla yksinkertaisesti Excel-taulukko tai ympyrä. Vuosikelloon on hyvä jakaa kuukaudet tai tarvittaessa viikot, riippuen yrityksen markkinointistrategiasta ja markkinoinnin määrän tarpeesta. Markkinoinnin vuosikelloa suunnitellessa tulee miettiä milloin tehdään mitään, millaisia välineitä käytetään ja missä milloinkin markkinoidaan. Lisäksi tulee miettiä mikä on minkäkin kuukauden markkinointibudjetti ja miten sitä halutaan käyttää. (Valokki Design 2017.)

Kehittämässäni markkinoinnin vuosikellossa on jokaiselle kuukaudelle pääteema. Tammikuussa on wellness-kampanja, jossa pääpainona on terveellinen ruoka joulun herkuttelun jälkeen. Markkinointia tehdään ravintolassa (ständit, ulkomainokset, julisteet, ruokalistas) sekä sosiaalisessa mediassa markkinointitiimin toimesta. Helmikuussa on ystävänpäivä-kampanja, jolloin on oma jaettavien ruoka-annosten menu. Mainontaa tehdään ravintolassa sekä ravintolan ulkopuolella (ständit, ulkomainokset, julisteet ja ruokalistas), markkinointia keskitetysti sosiaalisessa mediassa. Maaliskuussa keskitytään pääsiäiseen; mainontaa pääasiassa sosiaalisessa mediassa hotellien mainonnan yhteydessä. Huhtikuussa on vappubrunssi, jota mainostetaan ravintolassa ja hotellin aulassa (ständit, ulkomainokset, julisteet ja vappubrunssi-menu). Vappubrunssista laitetaan mainos paikallislehteen, lisäksi mainostetaan keskitetysti sosiaalisessa mediassa. Toukokuussa mainostetaan sekä äitienpäivää että uudistuvaa ruokalistaa, mainonta tapahtuu ravintolassa (ständit, ulkomainokset, julisteet ja menu) sekä keskitetysti paikallislehdessä ja sosiaalisessa mediassa. Kesä- ja heinäkuussa keskitytään mainostamaan uudistunutta ruokalistaa sekä ravintolassa että ravintolan ulkopuolella (ständit, ulkomainokset, julisteet ja menu), mainonnassa käytetään paikallislehtimainontaa ja sosiaalista mediaa. Elokuussa mainostetaan lounasta lomalta palaaville ihmisille paikallislehdessä. Syyskuussa on wellness-kampanja, joka toteutetaan tammikuun tyyliin. Lokakuussa mainostetaan lounasta ja tulevaa pikkujoulukauppaa, käytetään paikallislehtimainontaa ja sosiaalista mediaa. Marraskuu ja joulukuu käytetään pikkujoulukaupan markkinointiin sekä sosiaalisessa mediassa että paikallislehtimainonnassa. Lisäksi marraskuussa mainostetaan isänpäivän aukioloaikoja. Työn tuloksena syntyneeseen vuosikelloon valitsin kuukausittaisen teeman siksi, että se seuraa ketjun kampanja-aikoja ja ravintola-alan sesonkeja kuten esimerkiksi pikkujoulut ja äitienpäivä. Kampanja-ajat on etukäteen määritelty, joten markkinoinnin vuosikelloa on helppo käyttää ja päivittää jatkossakin.

Jokaisen kuukauden markkinointityöhön kuuluu myös kasvotusten tapahtuva markkinointi joko meneillään olevan kampanjan/teeman mukaisesti tai sitten tulevaa kampanjaa/teemaa mainostaen. Markkinointityötä tehdään aktiivisesti sekä ravintolahenkilökunnan toimesta että vastaanoton henkilökunnan toimesta. Myös Myyntipalvelun henkilökunta on tietoinen meneillään olevasta kampanjasta ja myös tulevista kampanjoista, jotta he osaavat myydä oikeaa tuotetta oikeaan aikaan. Lisäksi ketjun brand managerin Hanna Pasasen toimesta voi tulla tarvittaessa erilaisia keskitettyjä markkinointitratkaisuja. Markkinoinnin vuosikellossa huomioidaan lounaan markkinointi ja jos näyttää että lounasasiakkaiden määrässä tapahtuu notkahdusta, voidaan siihen kiinnittää enemmän huomiota. Markkinoinnin vuosikellossa on tärkeää huomioida koko ravintolan markkinointi ja se mistä myynti koostuu: lounas, kampanjat, a la carte, kokouskauppa. Vuosikello antaa rungon eri asioihin keskittymiseen, jolloin esimerkiksi lounasta ja kokousta markkinoidaan enemmän syksyisin ja talvisin, jolloin kokous- ja lounaskauppaa on enemmän. Kesällä asiakaskunta koostuu muista kuin kokousasiakkaista, joten silloin ei ole ajankohtaista markkinoida niitä. Vuosikello auttaa johtoa keskittämään

markkinointia oikein, kun markkinoinnin runko on mietitty aiemmin valmiiksi eli voidaan keskittyä rauhassa toteutukseen.

## 6.9 Seuranta

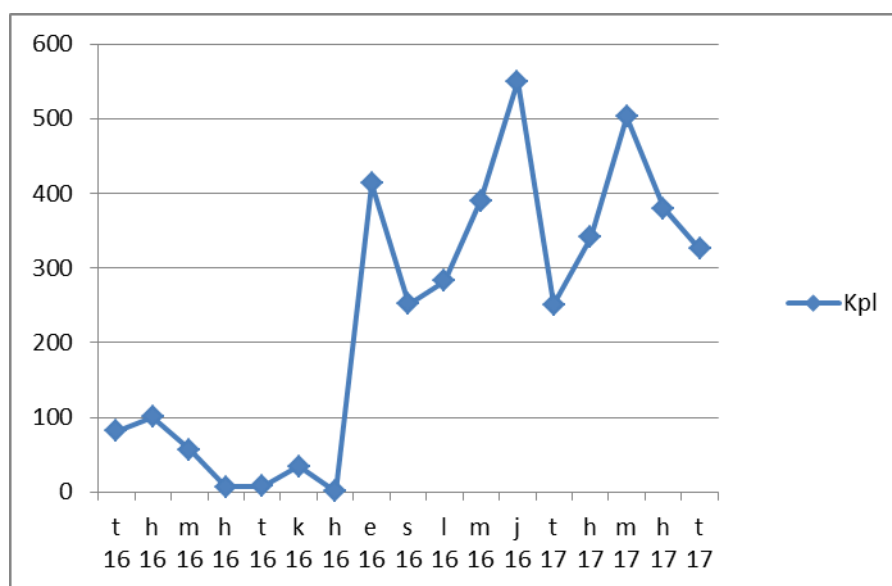
Markkinoinnin vaikuttavuuden ja kehittämisen kannalta on tärkeää seurata markkinoinnin ja sen toimenpiteiden onnistumista. Markkinoinnin vaikutuksia ei voida ennustaa, vaikka yrityksessä suunniteltaisiin hyvinkin tarkkaan tehtävät markkinointitoimenpiteet. Yritys voi saada ainoastaan viitteitä markkinoinnilla saavutettavista tuloksista, kun yhdistetään markkinoinnin teoria ja markkinoinnin suunnittelijoiden kokemus. Koska asiakkaiden odotukset ja kilpailuympäristö kehittyvät nopeutuvalla vauhdilla, saadakseen tuloksia markkinoinnista, on yrityksen seurattava jatkuvasti toteutumista ja oppia toteutuksista sekä reagoida oikealla tavalla. Markkinointitoimenpiteitä tulee seurata ja analysoida, tätä helpottaa jos markkinoinnille on asetettu selkeät tavoitteet ja tehty aikataulu. Markkinoinnin seurannassa korostuvat monesti määrälliset tavoitteet (myynnin määrä, asiakasmäärä, myyntikate, markkinaosuus). Tällöin laadullinen puoli (yrityskuva, mielikuvat tarjoomasta jne.) jäävät usein vähemmälle huomiolle. Markkinoinnin laadullisen puolen seuranta hankaloittaa usein tavoitteiden asettelun haastavuus ja niiden arviointiin tarvitaan usein systemaattisesti toteutettava markkinointitutkimus. Tyypillisimpiä markkinointitutkimuksia ovat asiakastyytyväisyystutkimus ja asiakaspalaute, jota kerätään säännöllisesti, näiden avulla pyritään analysoimaan laadullisia markkinoinnin ominaisuuksia. (Hollanti & Koski 2007, 59.)

Sipilä (2008, 241–242) kertoo kaksi perusasiaa: toiminnalle on asetettava tavoitteet ja näiden tavoitteiden on oltava mitattavia. Tavoitteen saavuttaminen ei ole ikinä sattuman varaista, sillä sen pitää olla jatkuvasti mielessä. Jotta yritys saa mitattua tuloksia riittävästi, tulee huolehtia, ettei se jää vain vuositason ja liian hitaaksi. Yksi seurantakohta voi olla esimerkiksi uusasiakashankinta. Yrityksen on annettava uusasiakashankinnalle numeraalinen, mitattava tavoite. Seuranta kannattaa tehdä useamman kerran vuoden aikana, ettei käy niin, että huomataan vuoden lopussa, että markkinaosuus jäi saavuttamatta. Tulosten mittaamisessa on mitattava oikeita asioita eli niitä mitä yritys on asettanut tavoitteeksi. Tuloksista tulee olla ohjaavaa hyötyä eikä vain jälkikäteen saatavaa viisautta. Yrityksen tulee mitata operatiivisia asioita, jolloin välituloksia voidaan käyttää ohjaavana voimana. Lisäksi tulee huolehtia, ettei mittareita ole liikaa.

Kun mietitään markkinoinnin seuranta eli valvontaa (marketing control), tarkoitetaan tehtyjen toimenpiteiden ja niillä saavutettujen tulosten seuranta sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä. Tämä voi olla esimerkiksi vuosittaisen markkinointisuunnitelman toteutumisen seuranta tai pitempiä aikaisten jatkotoimenpiteiden suunnittelua ja toteuttamisen organisointia uudelleen. Eri toimenpiteiden toteutusta pitää seurata säännöllisesti esimerkiksi kuukausittain, jolloin mahdollisiin epäkohtiin voidaan puuttua ja tehdä tarvittaessa muutoksia. Kun yritys asettaa tavoitteen, nimetään mittarit joita seurataan ja mikä aikaväli seurannalla on. Markkinoinnin johdon tehtäviin kuuluu vastata seuraamisesta ja ohjaamisesta. Eri organisaatioissa markkinoinnin suunnittelun ja toteutuksen työnjako vaihtelee: pienissä yrityksissä samat henkilöt suunnittelevat ja toteuttavat sekä seuraavat tuloksia. Kun yritys on tehnyt suunnittelun hyvin, on helppo toteuttaa toimenpiteitä ja tarvittaessa muuttaa markkinoin-

titoimia. Hyvä markkinointisuunnitelma on helppo ymmärtää, yksinkertainen, sopivan täsmällinen, jotta markkinointitoimenpiteet voidaan toteuttaa. Vaikka markkinointisuunnitelma saa olla haastava, niin sen pitää olla realistinen, sillä suunnitellut toimenpiteet tulee voida toteuttaa myös käytännössä. Markkinointisuunnitelmasta tulee löytyä markkinoinnin toimenpiteet, tavoitteet, toteuttamisajankoh- ta, toimenpiteiden kustannukset ja vastuuhenkilöt. (Bergström & Leppänen 2015, 32–33.)

Seurannasta vastaa ravintolapäällikkö ja mittarina on myytyjen lounasannosten kappalemäärä. Kap- palemäärän saa tuotemyyntiraporteista. Lounaan myynnin kehittymistä seurataan sekä lyhyellä ai- kavälillä että edelliseen vuoteen. Seurannan avulla voidaan tehdä mahdollisia korjaavia toimenpiteitä hinnoitteluun, lounaan sisältöön, markkinoinnin määrään, asiakkaiden sitouttamiseen (esimerkiksi jakamalla aktiivisemmin lounaspasseja) ja mahdollisten kampanjoiden hyödyntäminen. Seurannan tarkoituksena on ennen kaikkea varmistaa, että tehdyt toimenpiteet ovat kannattavia ja jos näin ei ole on tehtävä muutoksia. Seuranta tulee tehdä aktiivisesti koko ajan, sillä lounaan markkinat vaih- televat esimerkiksi kesällä tulee panostaa enemmän hotellin asiakkaisiin, koska työlounasasiakkaita ei juuri ole. Syksyllä tulee seurata sitä tulevatko edellisen kevään lounasasiakkaat takaisin asiakkaiksi eli vanhojen lounasasiakkaiden sitouttaminen on silloin ajankohtaista. Toki uusia lounasasiakkaita tu- lee hankkia aktiivisesti koko ajan.



Kuvio 24. Lounasasiakkaiden määrä tammikuu 2016-toukokuu 2017.

Kuviossa 24 on kuvattu lounasmäärien kehitystä tammikuusta 2016 toukokuuhun 2017. Kuvio- sta huomaa lounasmäärien kasvaneen lounaslistan päivittämisen jälkeen. Kesällä on selkeä lasku lou- nasasiakkaiden määrässä, joten kesällä 2017 siihen tulee kiinnittää erityisesti huomiota esimerkiksi jakamalla vastaanotossa leimapasseja lomalaisille. Lounasasiakkaiden määrässä on edelleen vaihte- lua, mutta määrä on selkeästi suurempi kuin edellisenä vuonna, joten kehitystä on tapahtunut. Syyskuusta joulukuuhun vuonna 2016 lounaan kappalemyyntimäärä kasvoi 224 % ja euromäärä 178 % verrattuna syys-joulukuuhun 2015. Eli lounaan hinnan laskeminen lisäsi asiakkaiden määrää, vaikka euromäärässä jäätiin. Lounaan hyvä kehityssuunta jatkui myös keväällä 2017, jolloin kappalemyynti- määrä kasvoi 539 % ja euromyyntimäärä 211 % verrattuna tammi-toukokuuhun 2016. Nämä lou-

naan myyntiraporteista saadut tilastot osoittavat sen, että lounaalle saatiin enemmän asiakkaita, kun lounaan hintaa laskettiin vastaamaan muiden lounasravintoloiden tasoa.

Lounaalle on saatu hankittua uusia asiakkaita uudistuksen myötä, kun lounaasta saatiin kilpailukykyisempi. Henkilökuntakustannukset eivät nousseet uudistuksen myötä, sillä lounasvuorot tehdään edelleen yhden kokin ja yhden tarjoilijan voimin, toki tarvittaessa miehitystä on enemmän esimerkiksi jos on paljon kokouslounaita. Markkinointisuunnitelma on ollut hyvin tukemassa myös lounaan kehitystä, esimerkiksi leimapassien aktiivinen jakaminen on sitouttanut asiakkaita käymään aktiivisemmin. Lounaslistan yksinkertaisuus ja yhteneväisyys ala carte – listan kanssa on lisännyt katteen hallintaa ja hävikki on minimoitu. Eli lounaan kehittäminen on ollut kaikin puolin kannattavaa ja siitä tulee huolehtia aktiivisesti myös jatkossa.

Mäntynevan (ks. s. 36) totesi olevan kolme lähestymistapaa markkinakysynnän lisäämiseksi. Tässä kehittämistyössä käytettiin lounaskaupan lisäämisen keinoina lounaslistan päivittämistä, hinnoittelun tarkistamista ja leimapassin aktiivista jakamista, jolloin saatiin sitoutettua asiakkaita käymään useammin. Päivitetyt lounaslistat ja hinnoittelun avulla haluttiin saavuttaa myös uusia lounasasiakkaita, koska tarjooma ja hinta vastaavat enemmän asiakkaiden tarpeita. Markkinoinnista tulevat kustannukset ovat sopivassa linjassa sen avulla saatuun myyntiin.

Valokki Design (2017) totesi aiemmin, että markkinoinnin vuosikelloon on hyvä jakaa kuukaudet, riippuen yrityksen markkinointistrategiasta ja markkinoinnin määrän tarpeesta. Lisäksi todettiin että markkinoinnin vuosikellosta tulee selvittää milloin tehdään mitään, millaisia välineitä käytetään ja missä markkinoidaan. Markkinoinnin vuosikelloon tulee pohjautua markkinointibudjettiin ja siihen, miten se halutaan käyttää. Työni tuloksena syntynyt vuosikello pohjautuu kuukausittaiseen teemaan, koska ketjussa on erilaisia kampanjoita, jotka yleensä kestävät kaksi-kolme kuukautta, joten kuukausittainen teema tukee kampanja-aikoja. Lisäksi toinen syy käyttää kuukausiteema on erilaiset juhlapäivät ja sesongit (esimerkiksi pikkujoulut) sillä, nämä on helppo sijoittaa markkinointiin eri kuukausille. Markkinoinnin vuosikello antaa mahdollisuuden panostaa markkinointiin eri verran eri kuukausina, jolloin markkinointibudjettia voidaan käyttää enemmän silloin, kun se nähdään tarpeellisena. Esimerkiksi ruokalistan vaihtumista kannattaa markkinoida enemmän kuin esimerkiksi äitienpäivää, jolloin asiakkaita riittää muutenkin. Markkinoinnin vuosikellosta esimiehen on helppo seurata mitä teemoja on vielä tulossa ja paljonko markkinointibudjetista on milloinkin jäljellä. Tämä mahdollistaa tehokkaan ja oikea-aikaisen markkinoinnin.

## 7 POHDINTA

Opinnäytetyön viimeisessä osiossa pohdin kehittämistyön hyödynnettävyyttä, luotettavuutta ja sitä saavutinko asettamani tavoitteet. Lisäksi käyn läpi omaa oppimista ja ammatillista kehittymistä. Pohdin myös työn jatkokehitysmahdollisuuksia.

Hirsjärvi ym. (2005, 209) kertovat aineiston käsittelyyn ja tulkintaa vaikuttavan tutkijan valinnan tutkimusprosessin alkuvaiheessa. Joskus tutkimusongelmat rajaavat tiukasti menetelmien ja analyysien valintaa. Tutkimuksen ydinasia on kerätyn aineiston analysointi, tulkinta ja johtopäätösten tekeminen. Konstruktivisen lähestymismallin mukaisesti tässä kehittämistyössä saatiin aikaan konkreettinen tulos markkinointisuunnitelman, markkinoinnin vuosikellon ja lounaslistan muodossa. Kehittämistyössä on käytetty teoreettista viitekehystä.

Heikkilä (2004) kertoi tutkimuksessa selvitetävän kohderyhmän asenteita, tarpeita, odotuksia ja arvoja, joita yritys voi käyttää tuotekehityksen ja markkinoinnin pohjana. Tällöin saadaan tietoa kuluttajan käyttäytymisestä: miksi hän reagoi mainontaan tietyllä tavalla ja miksi kuluttaja valitsee tietyn tuotteen tai palvelun. Tässä kehittämistyössä selvitettiin lounasasiakkaiden mielipiteitä nykyisestä lounaasta ja millaisen lounaan he haluaisivat, lisäksi lounaan hinnoittelua pohdittiin. Muun muassa havainnoinnin avulla saatua tietoa käytettiin lounaslistan kehittämisessä ja samalla päivitettiin hinnoittelu sille tasolle, joka on asiakkaille sopivampi.

Kehittämistyön avulla lounaslistan päivittäminen oli selkeästi onnistunut ratkaisu, sillä lounasasiakkaiden määrä nousi selkeästi päivittämisen jälkeen. Asiakkaille sopivampi hinnoittelu lisäsi selkeästi uusien asiakkaiden määrää ja lisäksi aiemmat lounasasiakkaat kävivät lounaalla useammin. Markkinointitoimenpiteenä jaetut leimapassit olivat varmasti myös tukemassa asiakkaiden sitouttamisessa. Kehittämistyön avulla saatiin siis myynti kasvamaan aikaisemmasta.

Markkinointisuunnitelman päivittäminen auttaa jatkossa esimiehiä seuraamaan markkinointia säännöllisesti. Markkinointisuunnitelma oli ennen kehittämistyötä vanhanaikainen, joten nyt se on ajan tasalla ja sitä on helpompi muokata tarvittaessa. Markkinoinnin vuosikello selkeyttää markkinoinnin sekä esimiehille että muulle henkilökunnalle, sillä siitä kaikki näkevät helposti mikä on tärkein tekeminen missäkin kuussa. Sipilä (2008) toteaaakin että asioiden on oltava konkreettisia ja helposti ymmärrettävissä, ei pidä piiloutua hienojen termien taakse. Markkinoinnin vuosikello on toteutettu juuri tältä pohjalta eli kuka tahansa henkilökunnasta ymmärtää mikä on minkäkin kuun markkinoinnin pääasia.

En ole aiemmin tehnyt markkinointisuunnitelmaa, joten tätä opinnäytetyötä tehdessä minulle selvisi miten laaja markkinointisuunnitelma on; siinä ei keskitytä vain kellottamaan milloin tehdään mitään markkinointia. Markkinointisuunnitelmaa tehdessä on tärkeää ymmärtää miksi suunnitelma tehdään ja mitkä tekijät vaikuttavat siihen. Tämä on kokonaisvaltainen prosessi, jossa perehdytään tuotteen/palveluun, kilpailijoihin, budjetointiin ja mietitään missä tilanteessa ollaan nyt ja mihin halutaan tulevaisuudessa. Ananeva (2015, 13.) toteaaakin markkinointisuunnitelman olevan kartta, jolla var-

mistetaan markkinoinnin vastaavan strategisia suunnitelmia sekä laittamaan markkinoinnista vastaavien miettimään markkinoinnin jokaista askelta. Tämä tuli minulle hyvin selväksi työtä tehdessä, sillä jouduin pohtimaan myös koko Restelin strategiaa, koska kyseessä on ketjuravintola. Minun tuli huomioida sekä ketjun että yksikön strategia ja suunnitelmat. Ketjutasolla minun piti miettiä millaista markkinointia käytetään ja mikä on sallittua ja mikä ei. Yksikön kannalta mietin mikä olisi juuri sille paras markkinointisuunnitelma: miten siitä saisi parhaan mahdollisen hyödyn irti, huomioiden nykyisen tilanteen ja mikä on tavoitetilanne.

Minulle oli tärkeää valita käytännönläheinen opinnäytetyön aihe, sillä halusin kehittää työpaikkaani. Tiesin markkinointisuunnitelman olevan vanha ja sen päivittäminen toisi markkinointiin uuden selkeän ohjeistuksen. Lisäksi Kuopion ravintoloissa on tapahtunut viime vuosina muutosta, oli hyvä päivittää ketkä ovat tärkeimpiä kilpailijoita ja miten he ovat reagoineet muutoksiin. Ajankohtaisuutta lisäsi myös se, että aloitin ravintolapäällikkönä kehitystyön alkuvaiheessa ja halusin saattaa itseni ajan tasalle markkinoinnin tilasta. Oli käytännöllistä päivittää sekä lounaslista että markkinointisuunnitelma samaan aikaan. Smithin ja Taylorin luoma SOSTAC-malli (ks. 5.7 SOSTAC) antoi selkeän rungon markkinointisuunnitelman tekemiseen, varsinkin koska tein sellaisen ensimmäisen kerran. SOSTAC-mallin mukaan selvitin ensin lähtötilanteen eli missä ollaan nyt, seuraavaksi pohdin tahtotilaa eli minne halutaan päästä. Kolmantena vaiheena mietin sitä, miten tavoitteeseen päästään. SOSTAC ei unohda myöskään käytännötoimenpiteitä eli varsinaista markkinointisuunnitelmaa ja siihen pohtautuen tehtäviä markkinointitoimenpiteitä. Viimeisenä mietin miten seuranta tapahtuu. SOSTAC on hyvä runko markkinointisuunnitelman toteuttamiseen ja suosittelen sen käyttöä.

Markkinointisuunnitelman ei voi sanoa olevan koskaan valmis, vaan sitä tulee kehittää jatkuvasti markkinointikanavien ja markkinointitilanteiden (esimerkiksi kampanjoiden) muuttuessa. Tämä kehitystyö antoi Huviretken käyttöön markkinoinnin vuosikellon antamaan suuntaa markkinoinnille ja samalla tarjoonaa päivitettiin vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Kehitystyö jatkuu myös tämän jälkeen, sillä ravintola-alalla on tärkeää pysyä muutoksessa mukana, jotta pystytään vastaamaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin ja markkinointikeinojen muutokseen muun muassa sosiaalisen median kasvuun.

Kehittämistyön tutkimustehtävänä oli tarjoonaa päivittäminen ja markkinointisuunnitelman luominen. Tutkimustehtävän tavoitteet saavutettiin, kun tutkimustehtävän tuloksina syntyi lounaslista ja markkinoinnin vuosikello. Kehittämistyön viitekehys oli rajattu koskemaan markkinointia, myyntiä ja tarjoonaa kehittämistä. Selkeä rajaus loi riittävän teoriapohjan tälle kehittämistyölle. Selkeän rajauksen avulla pystyttiin vastaamaan tutkimustyön kysymyksiin. Markkinointisuunnitelmasta löytyi selkeitä malleja, joita pystyttiin hyödyntämään tässä työssä. Lisäksi vuosikello antaa hyvän pohjan markkinoinnin suunnittelemiseen ja sitä pystytään päivittämään tarvittaessa.

Bergströmin ja Leppäsen (2015) näkemyksiin pohjautuen kehittämistyössä luotiin parempi tuote, jota asiakkaat haluavat ostaa. Kehittämistyön avulla tehty lounaslistan päivittäminen auttoi lisäämään asiakkaiden ostojen toistuvuutta. Lisäksi asiakkaita sitoutettiin leimapassin avulla, mikä oli yksi konkreettinen markkinointisuunnitelmaan pohjautuva toimenpide. Appelroth (2015) totesi aiemmin, että

ravintola markkinoi itseään menun avulla ja ravintolaruoan valmistavat koulutetut kokit, joten asiakas odottaa saavansa saman laadukkaan annoksen jokaisella kerralla. Tämä korostuu erityisesti ketjuravintoloissa. Siksi Huviretkessä noudatetaan tarkoin annoskortteja, jotta asiakkaiden odotuksiin pystytään vastaamaan joka kerta. Tarjooman päivittämisen yhteydessä luotiin uudet lounaan annoskortit.

## 7.1 Kehittämistyön hyödynnettävyys

Tarjooman kehittäminen ja markkinointisuunnitelma helpottavat henkilökunnan työskentelyä. Henkilökunnan tekemä myyntityö helpottui, kun tarjooma päivitettiin vastaamaan asiakkaiden tarpeita, lisäksi hinnoittelua korjattiin samalla. Markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello auttavat suunnittelemaan markkinointia koko ajan. Erityisesti esimiesten työskentelyä suunnitelma ja vuosikello auttavat, koska heillä on selkeä ohjeistus, josta näkee, mikä kampanja/teema on ajankohtainen milloinkin. Heidän on helpompaa suunnitella kampanjaan/teemaan sopiva markkinointi, riippuen millaisesta kampanjasta on kyse; onko kohderyhmä enemmän nuoret vai vanhemmat esimerkiksi vanhemmat ihmiset lukevat kampanjoista enemmän ilmaisjakelulehdistä kun taas nuoret käyttävät enemmän sosiaalista mediaa. Kotler (2005, 77–78.) huomauttaa markkinointiviestinnän suurimaksi ongelmaksi nykyään ihmisten huomion kiinnittämisen yrityksen sanomaan. Koska ihmisillä on nykyisin kiire ja vain vähän aikaa, he näkevät paljon vaivaa välttääkseen mainontaa. Siksi yritysten tulee keksiä uusia erilaisia tapoja kiinnittää ihmisten huomio. Suhdetoiminta ja suusta-suuhun-mainonta ovat entistä tärkeämpiä markkinointimixin osia.

Lisäksi markkinointisuunnitelmaa voidaan hyödyntää tulevina vuosina päivittämällä se ajan tasalle, myös markkinoinnin vuosikello on hyödynnettävissä tulevaisuudessa. Markkinointisuunnitelman runko laittaa esimiehen miettimään sekä nykyhetkeä että tulevaisuutta, jolloin siitä on hyötyä yrityksen toimia suunnitellessa. Lisäksi näen järkevänä jatkokehittämisenä markkinointisuunnitelman päivittämisen tai edes läpi käymisen silloin, kun esimies vaihtuu, jolloin uusi esimies saa paljon hyödyllistä tietoa itselleen. Jatkokehittämisideana voisi olla myös markkinointisuunnitelman jalkauttaminen koko henkilöstölle, sillä heiltä voisi tulla hyviä ideoita markkinointisuunnitelmaan. Markkinointisuunnitelma pitäisi nähdä tukikeinona myynnille ja se ei saisi olla vain esimiehen tiedossa. Yrityksen työntekijöillä on paljon hiljaista tietoa, jota kannattaisi hyödyntää myös markkinoinnin suunnittelussa. Yrityksen henkilökunta koostuu eri-ikäisistä ihmisistä, joten heiltä voisi tulla hyvinkin erilaisia ideoita sekä markkinointiin että myyntiin.

Jatkokehitysideana on myös tarjooman päivittäminen tulevaisuudessa, kunhan nykyistä lounaslistaa on käytetty jonkin aikaa. Tarjooman päivittäminen on ajankohtaista viimeistään siinä vaiheessa, kun ravintolan ruokalista uudistuu, jolloin raaka-aineet vaihtuvat. Tällöin lounaslista kannattaa uudistaa myös, jolloin saadaan käyttöön uudet raaka-aineet ja vanhat poistetaan, jolloin varastonkierto pysyy hyvänä. Tarjoomaa kannattaa päivittää myös, jos asiakkailta tulee paljon palautetta jostain huonosta tuotteesta tai jos tarjoomasta puuttuu jokin toivottu tuote. Lounaslistan rakenne on sellainen, että sitä on helppo muokata niin, ettei siitä aiheudu paljon kustannuksia. Lounaslistan toimivuudesta kannattaa kerätä palautetta sekä henkilökunnalta että asiakkailta, näin saadaan laaja näkemys onko

uudistuksessa onnistuttu vai ei. Hollanti ja Koski (2007) muistuttavat että menestyvä yritys seuraa vaa aktiivisesti muiden yritysten tarjoomia ja tarvittaessa muokkaavat omaa tarjoomaa. Yritykset joutuvat lisäksi keksimään uusia innovaatioita pysyäkseen kilpailussa mukana omalla tuotekehityksellään. Tuotekehitys on jatkuva prosessi ja siksi tuotannon ja markkinoinnin on osattava huomioida muutosten vaikutus. Tässä kehitystyössä on perehdytty muiden yritysten tarjoomaan ja päivitetty Huviretken lounas kilpailijoiden tasolle.

## 7.2 Kehittämistyön luotettavuus

Kehittämistyö pohjautuu Ojasalo ym (2014) konstruktiivisen tutkimuksen prosessiin. (Kuvio 1.) Kehittämistyö aloitettiin ajankohtaisen ongelman etsimisellä, joka oli tässä kehittämissä lounaslistan ja markkinointisuunnitelman päivittäminen. Seuraavaksi hankittiin teoriataustaa: kehittämissä, tarjooman kehittäminen, myynti, markkinointi, markkinointisuunnitelma. Kehittämissä hyödynnettiin havainnointia ja olemassa olevia tilastoja, joiden pohjalta tarjoomaa päivitettiin eli luotiin ratkaisu. Yhtenä ratkaisun osana oli myös samalla markkinointisuunnitelman päivittäminen ja markkinoinnin vuosikellon luominen. Ratkaisun toimivuutta voitiin testata suoraan kysymällä asiakkailta mielipidettä uudistetusta lounaslistasta ja hinnoittelusta. Konkreettisia tuloksia saatiin myyntitilastoista, jotka kertoivat selkeästi sen, että muutoksen avulla saatiin myynti kasvamaan. Markkinointisuunnitelma on pidempi prosessi, josta esimiehet hyötyvät joka päiväisessä työssään. Lisäksi markkinoinnin vuosikelloa on jatkossa helppo päivittää. Kehittämistyön teoria on tukemassa kehittämistyön lopputulosta.

Tuomi ja Sarajärvi (2009) totesivat aiemmin kvalitatiivisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmien olevan haastattelu, havainnointi, kysely ja eri dokumentteihin perustuva tieto. He totesivat, että näitä menetelmiä voidaan käyttää yksittäin, rinnan tai eri tavoin yhdisteltynä riippuen tutkittavasta ongelmasta tai tutkimusresursseista. Tutkimuskohteen ymmärtäminen on kvalitatiivisen tutkimuksen tavoite eli tällöin ei etsitä keskimääräisiä yhteyksiä tai tilastollisia säännönmukaisuuksia. Tässä kehittämissä käytettiin havainnointia ja olemassa olevia tilastoja kuten myyntitilastot ja muiden ravintoloiden ruokalistat. Näiden menetelmien avulla tarjooma päivitettiin ja uudet myyntitilastot kertoivat tarjooman päivittämisen onnistuneen, sillä lounasannosten myyntimäärät kasvoivat selkeästi. Kehittämissä ymmärsin tutkimuskohteen oikein ja keskityin tarjooman päivittämiseen ja markkinointisuunnitelman tekemiseen, johon pohjautuen syntyi markkinoinnin vuosikello.

Kehittämissä hyödynnettiin jo olemassa olevaa tietoa ja kehitettiin uutta tietoa. Tarjooman uudistamiseen osallistui Huviretken koko henkilökunta, sillä henkilökunnan palautteet kerättiin päiväkirjan ja keskusteluiden kautta. Lounaslistan varsinaisen uudistamisen teki ravintolapäällikkö ja keittiöpäällikkö hyödyntäen myyntitilastoja, havaintoja ja muiden yksiköiden lounaslistoja. Itse työskentelin kehittämissä tehdessä ravintolapäällikkönä ja olin työskennellyt kyseisessä ravintolassa melkein yhdeksän vuotta, joten asiakaskunta ja ravintolan toiminta yleensä olivat hyvin tuttuja. Vaihdoin yksikköä ja paikkakuntaa opinnäytetyön aikana, mutta ehdin tekemään varsinaisen lounaslistan uudistamisen ennen muuttoa. Vaikka vaihdoin yksikköä opinnäytetyön tekemisen aikana, niin opinnäyte-

työn viimeistely sujui hyvässä yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Työskentelen edelleen samalla työnantajalla ja samassa konseptissa, joten minun työnkuva ei muuttunut muuton takia.

Tämän kehittämistyön lähtökohtana oli tarjoomaan uudistaminen vastaamaan asiakkaiden muuttuneisiin tarpeisiin ja markkinointisuunnitelman tekeminen auttamaan esimiesten työskentelyä. Opin näytetyön teoriapohja koostuu sekä kotimaisista että ulkomaisista lähteistä, internetlähteitä on käytetty myös. Teoriaan tutustuessa tuli selväksi, että markkinoinnista on hyvin paljon aineistoa. Myös markkinointisuunnitelmasta ja sen tekemisestä löytyi hyvin materiaalia. Koska teoriaa oli paljon käytettävissä, oli tärkeää löytää tähän kehittämistyöhön liittyvää materiaalia. Oikean aineiston käyttämiseen auttoi viitekehityksen rajaaminen, niin ettei lähtenyt harhapoluille. Lisäksi markkinoinnin jatkuva muutos laittoi pohtimaan oikean teoreettisen näkökulman löytymistä. Kotler (1999, 14.) toteaaakin että markkinointiajattelussa ja markkinointityössä käytännön tasolla tapahtuneen isoja muutoksia. Mutta vielä isompia muutoksia on tulossa, koska tekniikka muuttuu ja tapahtuu globalisoitumista. Osto- ja myyntikäyttäytymisen muutoksen takana ovat tietokoneet ja internet.

Kotlerin (2005, 89) mukaan markkinointisuunnitelmasta tulee löytyä kuusi eri vaihetta: tilanneanalyysit, tavoitteet, strategia, taktiikat, budjetti ja seuranta. Kehittämistyönä syntyneessä markkinointisuunnitelmassa löytyvät nämä eri vaiheet teoriaan pohjautuen. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli perehtyä markkinointiin ja ennen kaikkea markkinoinnin suunnitteluun ja luoda ravintola Huviretkelle markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello. Teoriaosuudessa vastattiin tutkimustehtävään ja markkinointisuunnitelman sisältö käytiin läpi Huviretken markkinointisuunnitelman yhteydessä. Kehittämistyön menetelmien luotettavuutta käytiin tarkemmin läpi luvussa kolme. Menetelmävalinnat tehtiin perustellen. Koska työssä tutkittiin todellista työelämän kehityskohdetta ja ongelmaa, johon haluttiin luoda konkreettinen tuotos lounaslistan ja markkinoinnin vuosikellon muodossa, täytyvät laadullisen tutkimuksen ja konstruktivisen tutkimusotteen käyttö tässä kehittämistyössä. Aineiston hankintamenetelmät ja analysointitavat on käyty tarkemmin läpi kehittämistyön toteutus – osiossa.

Ojasalo (2014) ym. painottavat kehittämistyötä tehdessä havaintojen tarkkaa kirjaamista. Havainnoija kirjaa kaikki havainnot ylös, eikä vain tiettyyn lopputulokseen tähtääviä havaintoja. Kehittämistyötä tehtiin järjestelmällisesti tekemällä havaintoja lounasvuoroissa. Havainnot kirjoitettiin välittömästi ylös, jotta tieto ei muuttuisi matkalla. Havainnot on tehty usean vuoden työkokemuksella, sillä yksi osa tarjoilijan ammattitaitoa on ihmisten elekielen tulkitseminen. Havainnointia tehtiin maaliskuusta elokuuhun 2016, joten havaintoja on pitkältä aikaväliltä, jolloin niiden luotettavuus kasvaa. Havainnoinnin avulla tehdyt huomiot saivat selkeän suunnan; nopeus, hinta, raaka-aineiden terveellisyys ja keveys olivat selkeästi tärkeimpiä asioita asiakkaille. Havainnot olivat pääasiassa minun kirjoittamia, lisäksi havaintoja oli kirjattu yhteiseen päiväkirjaan muun henkilökunnan toimesta: tarjoilijoiden ja kokkien. Havainnointia olen avannut lisää kohdassa 6.6 tuotepäätökset.

Havainnoinnin kanssa samaan aikaan tein taustatyötä muiden ravintoloiden lounastarjonnasta ja perehdyin muiden Huviretkien lounaslistoihin. Lisäksi tutkin aiempien vuosien lounasmyyntitilastoja ja seurasin aktiivisesti lounaiden myyntimääriä. Havainnointia tehdessä keräsin samalla asiakkailta pa-

lautetta lounaasta, kirjasin ylös sekä negatiiviset että positiiviset palautteet, jotta voin hyödyntää niitä kehitystyössä. Konstruktivisen lähestymistavan tarkoituksena oli kehittää ratkaisu parempaan lounasmyyntiin. Lisäksi olen tässä kehittämistyössä arvioinut ratkaisun toimivuutta ja hyödyllisyyttä. Myyntitilastot osoittavat selkeästi sen, että lounaan kehittäminen oli kannattavaa, sillä myytyjen lounasannosten määrä on selkeästi kasvanut. Lisäksi kehittämistyön avulla saatu tieto siitä, että lounaan hinnoittelu on väärä, jonka perusteella lounaan hinta laskettiin alle kymmenen euron, oli oikea ratkaisu.

Koska havainnointi tehtiin strukturoimattomasti, saatiin mahdollisimman monipuolista ja laajaa tietoa. Havainnoinnin tavoitteena oli saada selkeä kuva siitä mitä asiakkaat toivovat lounaan sisältävän, onko sen hinnoittelu oikea, pitäisikö lounas olla tarjolla noutopöydässä, paljonko asiakaspalvelua he haluavat, miten sitoutuneita he ovat (käykö samat asiakkaat usein), mitkä lounasannokset eivät ole suosittuja (mistä jää ruokaa syömättä), miten asiakkaat muokkaavat lounasannoksia (mitkä raaka-aineet ovat suosittuja ja mitkä eivät) ja millaisista ihmisistä lounasasiakkaat koostuvat (kokous, business, vapaa-aika, perheet, yksittäiset asiakkaat).

Kehittämistyön reliäabeliutta lisää se, että tämä voidaan toistaa uudelleen. Kaikki kehittämistyössä tehdyt asiat ovat toistettavissa: havainnointi, myyntitilastot, kilpailija-analyysit, asiakaspalautteen kerääminen. Itse asiassa olisi suotavaa tehdä konstruktivisella lähestymistavalla kehitystyötä koko ajan, sillä lounaan ja markkinoinnin kehittäminen on jatkuva prosessi. Asiakkaiden vaatimukset muuttuvat ja yritysten tulee kehittää palvelujaan sen mukaan. Kehittämistyön validiutta lisää tarkka selostus siitä milloin on tehty mitään ja miten tutkimusmateriaali on kerätty. Havainnointia on tehty puolen vuoden ajan, jotta saadaan mahdollisimman laaja kuva lounaan nykytilanteesta ja asiakkaiden toiveista. Havainnot on kirjattu järjestelmällisesti ylös, jotta luotettavuus toteutuu. Kehittämistyö on toteutettu yli vuoden prosessina, joten siihen on käytetty paljon aikaa. Teoriatausta on monipuolinen ja laaja, lisäksi se tukee kehittämistyön toteuttamista. Kehittämistyöhön on itseni lisäksi osallistunut muita ravintola-alan ammattilaisia, joilla on usean vuoden työkokemus, osa heistä toimii myös esimiestehtävissä.

### 7.3 Oma oppiminen ja ammatillinen kehitys

Tämän kehittämistyön aihe oli minulle läheinen, sillä työskentelin ravintolapäällikkönä ravintola Huviretkessä kehittämistyön aikana. Olin itse suunnittelemassa lounaslistaa ja vastasin markkinoinnista. Olin aloittanut vuotta aiemmin ravintolapäällikkönä ja markkinointi oli minulle vierain aihe kehittämistyön alkuvaiheessa. Olin tietoinen markkinointisuunnitelman uudistamisen tarpeesta ja tämän kehittämistyön avulla pääsin teorian kautta päivittämään sen. Teoriatausta auttoi minua rakentamaan oikeanlaisen markkinointisuunnitelman ja antoi minulle paljon uusia näkökulmia markkinointiin yleensä. Kehittämistyön yhteydessä uudistimme myös tarjoomaa, mikä auttaa omalta osaltaan henkilökuntaa onnistumaan myyntityössä. Myyntityötä tehdessä on tärkeää myydä ajankohtaan sopivaa tuotetta/palvelua, joten vanhanaikainen lounaslista vähensi myyntiä. Uskon uudistetun lounaslistan ja päivitetyn markkinointisuunnitelman lisäävän henkilökunnan motivaatiota tehdä työtä. Lisäksi markkinointisuunnitelma tukee jatkossa esimiesten työskentelyä ja sen päivittäminen on jatkossa

helpompaa ja vähemmän aikaa vievää. Lisäksi markkinointisuunnitelma auttaa uusien esimiesten perehdyttämisessä.

Aloin tekemään opinnäytetyötä jo opintojen ensimmäisenä vuonna, kun havaitsin kehittämiskohteen työpaikallani. Opinnäytetyöprosessi on hakenut suuntaa tekemisen edetessä. Teoriataustaa aloin kirjoittamaan kesällä 2016 ja se jatkui melkein koko prosessin ajan, kun aihe avautui minulle enemmän. Olin suunnitellut prosessin olevan valmis keväällä 2017, mutta aikatauluongelmat ja ranteen murtuminen hidastivat kirjoitustyötä. Varsinaisen kehittämistyön sain kuitenkin aikataulussa valmiiksi ja uusi lounaslista otettiin käyttöön syksyllä 2016. Ajankohta oli muutenkin sopiva, sillä muutin Jyväskylään marraskuussa 2016. Koska kehittämistyö oli jo yhdeltä osalta valmis, en halunnut lähteä muuttamaan opinnäytetyön aihetta. Lisäksi toimeksiantaja halusi minun tekevän opinnäytetyöni valmiiksi, syntyihän sen tuloksena heille hyödynnettävä ja käytännönläheinen markkinointisuunnitelma ja markkinoinnin vuosikello. Koska toimin nykyisin Jyväskylän Huviretken ravintolapäällikkönä, voin soveltaen hyödyntää kehittämistyötä nykyisessä yksikössäni. Keväällä 2017 jatkoin markkinointisuunnitelman tekemistä teorian avulla ja sain opinnäytetyön viimeistelyä vaille valmiiksi ennen kesää.

Mielestäni tämä kehittämistyö onnistui hyvin ja saavutin sille asettamani tavoitteet. Lisäksi onnistuin rajaamaan viitekehukseen sopivan teorian markkinoinnin laajasta teoriamäärästä. Tämä opinnäytetyö antoi minulle uutta lisätietoa teoreettisesta kirjoittamisesta, eri tutkimusmenetelmistä ja aineiston analysoimisesta. Edellisestä opinnäytetyöstäni oli aikaa jo yli kymmenen vuotta ja koska en työissäni joudu kirjoittamaan teoreettisesti, oli tämän kehittämistyön tekeminen hyvin opettavaista. Opinnäytetyötä tehdessä opin miten laajasta ja aikaa vievästä prosessista on kyse, lisäksi rajaamisen tärkeys avautui minulle. Opinnäytetyöprosessin avulla lisäsin asiantuntijuuttani ja kehitin tutkimuksen tekijän taitojani. Olen tyytyväinen valittuani aiheen, joka oikeasti kiinnosti minua ja jota tehdessä saamiani tietoja voin hyödyntää tulevaisuudessa. Lisäksi minulle on tärkeää, että tämän opinnäytetyön tuloksena syntyi konkreettinen hyödynnettävä tuotos, josta on apua useille.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AMARILLO. <https://www.raflaamo.fi/fi/kuopio/amarillo-kuopio> Viitattu 17.3.2017.
- ANANEVA, Daria. 2015. Marketing plan for a Alexandra cafe. Opinnäytetyö. Saimaan ammattikorkeakoulu. Theseus. Viitattu 7.2.2017.
- APPELROTH, Erica. 2015. Marketing plan for a restaurant. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Theseus. Viitattu 8.2.2017.
- BERGSTRÖM, Seija & LEPPÄNEN, Arja. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki:Edita.
- DRAGON SHENG. <http://www.dragonsheng.com/> Viitattu 17.3.2017.
- EKATUO, Touko. 2014. Kari Lukka: Konstruktivinen tutkimusote. <https://metodix.fi/2014/05/19/lukka-konstruktivinen-tutkimusote/> Viitattu 24.4.2017.
- FIT WOK. <https://fitwok.fi/> Viitattu 17.3.2017.
- FLYGARE, Sofia. 2016. Hyvä markkinointisuunnitelma peilaa arjen tekoja. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA: Myynti & Markkinointi 5/16, 47.
- GOLDEN DRAGON. <http://wanhawallo.weebly.com/> Viitattu 17.3.2017
- GRÖNROOS, Christian. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Talentum. 5.painos.
- HEIKKILÄ, Tarja. 2004. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita. 5 uudistettu painos.
- HIRSJÄRVI, Sirkka, REMES, Pirkko & SAJAVAARA, Paula. 2005. Helsinki: Tammi. 11.painos.
- HOLLANTI, Jarmo & KOSKI, Jouni. 2007. Visio – Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.
- HONNI, Matti & MANNERMAA, Kari. 1992. Markkinoinnin suunnittelun perusteet. Tammerpaino Oy.
- HUVIRETKI. 2017. [www.huviretki.fi](http://www.huviretki.fi) Viitattu 23.6.2017.
- ISÄ CAMILLO. <http://isacamillo.ravintolamestarit.net/fi/lounaslista/> Viitattu 23.5.2017.
- KALKA, Regine & MÄßEN, Andrea. 2005. Markkinointi. Helsinki: Rastor Oy.
- KANGASNIEMI, Sara. 2015. Marketing plan for a hotel. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Theseus. Viitattu 8.2.2017.
- KING ´S CROWN. <http://kingscrown.fi/> Viitattu 17.3.2017.
- KOKONAHO, Tommi. 2011. Myynnin ajokortti. Helsinki: Kauppakamari.
- KOTLER, Philip & ANDREASEN, Alan R. 1987. Strategic marketing for nonprofit organisations. New Jersey: Prentice Hall, inc. 3. painos.
- KOTLER, Philip. 1999. Kotler on marketing. How to create, win, and dominate markets. New York: THE FREE PRESS.
- KOTLER, Philip. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- KOTLER, Philip. 2005. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Helsinki: RASTOR Oy.
- KUIVALA, Wilma. 2013. Marketing plan: Klubi Tampere. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu. Theseus. Viitattu 8.2.2017.
- KUOPIO. <https://www.kuopio.fi/opaskartat>. Kuopion ydinkeskustan City-opas kartta. Viitattu 19.5.2017.
- KVALIMOTV. 2017. [http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_4.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_4.html) Viitattu 13.6.2017.
- MARA. 2017. <http://www.mara.fi/ravintolaruokailun-trenditutkimus> Viitattu 16.6.2017.

- MARA. 2017. <http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/taskutilasto> Viitattu 16.6.2017.
- MEHTONEN, Heli 2010. Pehdytyskansio harjoittelijalle ja uudelle työntekijälle Kuopion Ravintola Huviretkeen. Opinnäytetyö. Restel Business School vuoropäällikkötutkinto.
- MÄNTYNEVA, Mikko. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- NIKUNEN, Olli. 2010. Markkinoinnin vuosikello - Markkinointiviestinnän vuosittainen aikataulu Case: Fitpoint Oy. Laurea Ammattikorkeakoulu. Theseus. Viitattu 26.4.2017.
- NORTIO, Jukka. 2016. Tolkua markkinoinnin mittaamiseen. Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA: Myynti & Markkinointi 4/16, 44–47.
- OJASALO, Katri, MOILANEN, Teemu & RITALAHTI, Jarmo. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Helsinki: Sanomapro Oy.
- RAATIKAINEN, Leena. 2004. Tavoitteellinen markkinointi. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.
- RAVINTOLA INTRO. <http://www.ravintolaintro.fi/> Viitattu 23.5.2017.
- RAVINTOLA URBAN. <http://www.ravintolaurban.fi/fi/etusivu/> Viitattu 17.3.2017.
- RETEL INTRANET. Huviretken liikeideakuvaus. Vain sisäiseen käyttöön. Viitattu 19.9.2016.
- RETEL OY. <https://www.restel.fi> Viitattu 11.9.2016.
- RETEL OY. <https://www.restel.fi/leimapassi> Viitattu 24.3.2017.
- RETEL VUOSIKERTOMUS. 2015. <http://restel-vuosikertomus.fi/vuosikertomus-2015/restel-lyhyesti>. Viitattu 24.8.2016.
- ROPE, Timo. 2005. Markkinoinnilla menestykseen. Hämeenlinna: Karisto Oy.
- ROSSO. <https://www.raflaamo.fi/fi/kuopio/rosso-kuopio> Viitattu 17.3.2017.
- SIPILÄ, Lauri. 2008. Käytännön markkinointi. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- TALOUSTUTKIMUS OY. 2015. Horeca-rekisteri 2015. <http://mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/alan-tunnuslukuja/horeca-rekisteri> Viitattu 16.6.2017.
- TIKKANEN, Henriikki, ASPARA, Jaakko & PARVINEN, Petri. 2007. Strategisen markkinoinnin perusteet. Helsinki: Talentum.
- TOLVANEN, Jukka. 2012. Kohtaaminen. Ymmärrä kohderyhmäsi. Helsinki: Talentum.
- TUOMI, Jouni & SARAJÄRVI, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- VALOKKI DESIGN. 2017. <http://www.valokkidesign.fi/blogi/markkinoinnin-vuosikello> Viitattu 24.6.2017.
- VALVIRA. 2017. <http://www.valvira.fi/alkoholi/tilastot/alkoholitalastot-vuosi-2016> Viitattu 16.6.2017.
- VIRTUAALI AMMATTIKORKEAKOULU. 2017. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464131489/1194289409557/1194290592851.html> Viitattu 23.6.2017.

## LIITE 1: UUSI LOUNASLISTA

**TOMAATTINEN BROILERIKEITTO (L)**

**LOHISALAATTI**

**VIHREÄ (L,G) TAI CAESAR (L)**

**VUOHENJUUSTO-KASVISTORNI (L,G)**

**BROILERIA KANTTARELLIKASTIKKEELLA (L, G)**

**porkkanarösti ja maissi**

**MAKSAA SIPULILLA (L,G)**

**palsternakkapyrettä ja puolukkasurvosta**

**POSSUNKASSLER BARBEQUEKASTIKKEELLA (L,G)**

**perunamuusia ja grillitomaatti**

**JAUHELIIHAPIHVI BEARNAISEKASTIKKEELLA (G)**

**paistettuja perunoita ja grillitomaatti**

**LOHIPASTA (L)**

**Lounaaseen sisältyy jäävesi, leipäpöytä ja kahvi/tee**

**LOHIKEITTO (L,G)**

**BROILERISALAATTI  
VIHREÄ (L,G) TAI CAESAR (I)**

**VUOHENJUUSTO-KASVISTORNI (I,g)**

**BROILERIA VALKOSIPULI-BEARNAISKASTIKKEELLA  
ristikkoperunoita ja kasvispaistosta**

**MAKSAA KANTTARELLIKASTIKKEELLA (L,G)  
paistettuja perunoita ja kasvispaistosta**

**POSSUNLEIKE PIPPURIKASTIKKEELLA (L)  
ranskanperunoita ja kasvispaistosta**

**JAUHELIHAPIHVI KANANMUNALLA (L,G)  
palsternakkapyrettä ja kasvispaistosta**

**BROILERIPASTA (L)**

**Lounaaseen sisältyy jäävesi, leipäpöytä ja kahvi/tee**

## LIITE 2: VUOSIKELLO

