



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

RAVINTOLAN KEHITTÄMINEN

Case: Ravintola X

Sarianna Kuula

Opinnäytetyö
joulukuu 2017
Palveluliiketoiminta



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palveluliiketoiminta

KUULA SARIANNA
Ravintolan kehittäminen
Case: Ravintola X

Opinnäytetyö 58 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2017

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli laatia kehittämissuhteita Tampereen keskustassa sijaitsevaan ravintolaan. Ravintolaan on tulossa laajoja, fyysisiä muutoksia vuoden 2018 alussa, mikä mahdollistaa laajempienkin kehittämistoimenpiteiden tekemisen. Tutkimusmenetelminä käytettiin asiakaskyselyä ja työntekijöiden kanssa ideointiriittä. Asiakkailta haluttiin saada tietoa palvelusta, hintatasosta, ruokalistan luettavuudesta, tuotteista sekä palveluympäristöstä. Ideointiriitien avulla haluttiin saada ideoita uusiin tuotteisiin, nykyisiin toimintatapoihin ja tuleviin, muutoksien jälkeisiin toimintatapoihin. Teoriaosuudessa käsitellään erilaisia kehittämissuhteita ja kehittämismenetelmiä sekä erilaisia markkinoinnin kilpailukeinoja, joiden pohjalta asiakaskysely rakennettiin.

Kyselyn vastauksissa korostettiin erityisesti ravintolan laadukasta palvelua, hyvää hintalaatusuhdetta sekä tunnelmallista ympäristöä. Kyselyssä nousi esiin toiveet monipuolisemmasta salaattipohjasta sekä laajemmasta kahvila- ja juomatuotevalikoimasta. Ruokalistaan toivottiin selkeyttä ja asiakaspaikkojen sijoitteluun väljyyttä. Ideointiriitissä toistui osa asiakaskyselyssä olleista ehdotuksista sekä syntyi uusia ideoita, joilla helpottaa työntekijöiden työtä sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä ja toimimista ravintolassa.

Tulosten perusteella voidaan todeta, että asiat ovat ravintolassa hyvin. Toteuttamalla laaditut kehitysehdotukset, asiakkaiden tyytyväisyyttä ja työntekijöiden työn tekoa voidaan parantaa. Salaattipohja kannattaa uudistaa ja ruokalista kirjoittaa kokonaan alusta, selkeäksi ja sijoittelultaan loogiseksi. Erityisruokavalioiden sopivia vaihtoehtoja tulee lisätä valikoimaan, sekä juoma- ja kahvilatuotteiden valikoimaa monipuolistaa. Työstä saatuja tuloksia voi hyödyntää tuotekehityksessä sekä uusien tilojen suunnittelussa.

ABSTRACT

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

KUULA, SARIANNA:
Development of a Restaurant
Case: Restaurant X

Bachelor's thesis 58 pages, appendices 5 pages
December 2017

The purpose of the thesis was to compile development suggestions for restaurant X, which is located in the center of Tampere. The studied restaurant is facing vast physical changes at the beginning of the year 2018, which will enable even large-scale development actions.

The theory section concentrates on different kinds of processes and methods regarding development and marketing.

The strategy was to gather information from customers about products, customer service, product prices, legibility of the menu and physical surroundings of the restaurant. The data was gathered by conducting a customer survey. The plan was also to gather new ideas from employees by a brainstorming session which was about current and future working methods and products.

According to the results, things that customers value most in this restaurant are high-quality service, good value for money and beautiful physical surroundings. Things that should be developed are the green base of salads and the selection of cafeteria products and alcoholic beverages. Many of those who answered the survey thought that the menu is difficult to read and that the tables are too close to each other. Some of the survey's development suggestions arose also in the brainstorming session. The session created ideas to improve working methods and customers' convenience.

The results of this study indicate that the things are running well in the restaurant. By implementing the suggested ideas, the customer satisfaction and working methods could be improved. The base of the salads and the menu should be renewed and the selection of special diets, beverages and cafeteria products should be expanded. These results could be taken under consideration when developing the products and planning the new surroundings.

Key words: development, marketing tools, customer survey, brainstorming

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIT	7
2.1	Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi	7
2.2	Kolmiosainen muutostyön prosessi	9
2.3	Oppivan laatuorganisaation kehittämisprosessi	9
3	KEHITTÄMISMENETELMÄT	12
3.1	Kysely	12
3.2	Muita kehittämismenetelmiä.....	13
3.3	Aivoriihi.....	16
3.4	Muita ideoinnin menetelmiä	17
4	MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT	19
4.1	4P-malli.....	19
4.2	7P-malli.....	20
4.3	4C-malli	22
4.4	CREF-malli.....	23
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	25
5.1	Asiakaskysely	25
5.2	Ideointiriihi työntekijöille	26
6	ASIAKASKYSELYN TULOKSET	27
6.1	Taustatiedot.....	27
6.2	Palvelu	28
6.3	Tuotteet	30
6.4	Hintataso	34
6.5	Saavutettavuus ja ympäristö	36
6.6	Lisäkysymykset	41
7	IDEOINTIRIIHEN TULOKSET	43
7.1	Tuotteet	43
7.2	Nykyiset toimintatavat.....	44
7.3	Muutoksien jälkeiset toimintatavat.....	45
8	JOHTOPÄÄTÖKSET	46
9	PÄÄTÄNTÄ	48
	LÄHTEET.....	52
	LIITTEET	54
	Liite 1. Asiakaskysely	54
	Liite 2. Ideointiriihen lomakepohja	58

1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on laatia kehittämisehdotuksia ravintolalle X. Ravintolaan on tulossa laajoja, fyysisiä muutoksia vuoden 2018 alussa, mikä mahdollistaa kokonaisvaltaisten kehittämistoimenpiteiden tekemisen. Tämän opinnäytetyön tekijä on yhteisessä ravintolassa myös töissä, mistä johtuen mielenkiinto aiheetta kohtaan heräsi. Asiakkaat ja ravintolan henkilöstö otetaan mukaan kehittämistyöhön.

Ravintola X sijaitsee Tampereen keskustassa. Asiakaspaikkoja on lähes sata. Tuotevalikoimaan kuuluu suolaiset ja makeat kahvilatuotteet sekä erilaiset salaatti-, uuniperuna- ja tortilla-annokset. Ravintolassa on myös A-oikeudet. Ravintola on ollut nykyisten omistajien yksityisomistuksessa noin viisi vuotta, ja heidän lisäksi ravintolassa on kuusi työntekijää.

Asiakaskyselyn avulla kartoitetaan asiakkaiden mielipiteitä ravintolan palvelusta, tuotteista, ruokalistan luettavuudesta, hintatasosta sekä tilaratkaisuista, joita ei kannata säilyttää fyysisten muutosten jälkeen. Tavoitteena on myös löytää kehitettäviä kohteita, joita henkilöstö ei itse ole tullut ajatelleeksi. Ravintolan työntekijöille pidetään ideointiriihi, jossa laaditaan uusia kehitysideoita liittyen tuotteisiin, nykyisiin toimintatapoihin sekä uusiin, fyysisten muutosten jälkeisiin toimintatapoihin.

Työn rakenne koostuu teoriaosuudesta, asiakaskyselyn ja ideointiriihen toteuttamisesta, tuloksista, kehitysehdotuksista sekä päätäntäluvusta. Teoriaosuudessa käsitellään erilaisia kehittämistyön prosessimalleja, kehittämismenetelmiä sekä markkinoinnin kilpailukeinoja. Tutkimuksen toteuttamisluvussa kuvataan sekä asiakaskyselyn että ideointiriihen toteuttamisen vaiheet, jonka jälkeen ne käsitellään omissa luvuissaan. Päätäntäluvussa pohditaan opinnäytetyön prosessin kulkua, työstä saatavia hyötyjä sekä mahdollisia jatkotoimenpiteitä.

Tämä työ tehdään kehittämisprosessin osalta siihen pisteeseen, että suunnitellut kehittämistoimenpiteet ovat valmiita toteutettaviksi. Asiakaskyselyn vastauksissa korostui ravintolan hyvä palvelu, tunnelma ja hintalaatu-suhde. Kehitettäviä asioita kyselyn vastauksissa olivat salaattipohjan uudistaminen, kahvila- ja juomatuotteiden valikoiman monipuolistaminen sekä erityisruokavalioiden huomioiminen. Ruokalistaa pidettiin sekavana

ja vaikealukuisena ja asiakaspaikkojen sijoittelua liian ahtaana. Ideointiriihessä syntyi paljon ideoita, jotka sekä helpottavat työntekijöitä työnteossa, että lisäävät asiakkaiden tyytyväisyyttä.

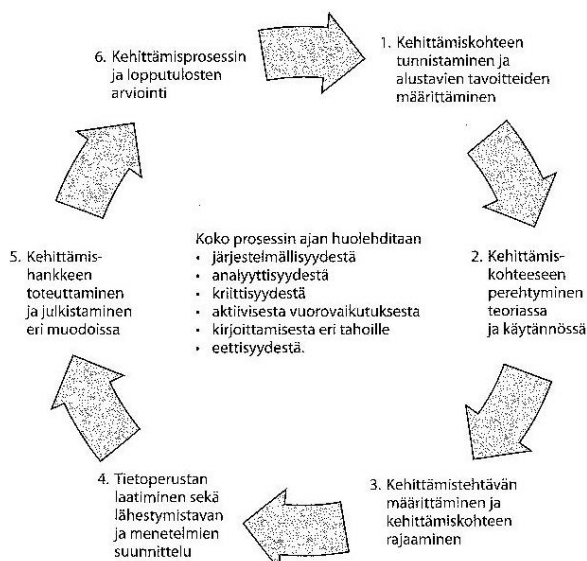
Tuloksien mukaan asiat ovat tällä hetkellä ravintolassa hyvin. Kyselyssä nousseisiin toiveisiin vastaamalla saadaan asiakkaat vielä tyytyväisemmiksi ja työntekijöiden työstä tehokkaampaa. Salaattipohjaa on hyvä uudistaa ja ruokalista kirjoittaa selkeämmäksi. Eri-tyisruokavaliolle sopivia tuotteita kannattaa lisätä ja kahvila- sekä juomatuotteiden valikoimaa monipuolistaa. Uuteen tilaan kannattaa sijoittaa asiakaspaikat väljemmin. Työn tuloksia voi hyödyntää niin tuotekehityksessä kuin uusien tilojen suunnittelussa.

2 KEHITTÄMISTYÖN PROSESSIT

Kehittämistyöhön on erilaisia prosessimalleja. Sopiva malli valitaan yrityksen kehittämistarpeiden perusteella. Tässä työssä esitellään kolme erilaista prosessia: tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi, kolmiosainen muutostyön prosessi sekä oppivan laatuorganisaation kehittämisprosessi. Kehittämistyössä opitaan huomaamaan kehittämiskohteita, hankkimaan tietoa eri menetelmillä, ratkomaan työelämän ongelmia sekä luomaan uusia ratkaisuja ja lisäämään tietoja työelämästä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 15).

2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi

Ojasalon ym. (2009, 19–22, 24, 29) mukaan tutkimuksellisessa kehittämistyössä luodaan uusia ratkaisuja nykyisille toimintatavoille, tuotteille ja palveluille. Kehittämistyössä paremmiksi todettuja vaihtoehtoja viedään yrityksessä käytännössä eteenpäin. Työtä raportoidaan kirjallisena koko prosessin ajan. Kaikkia työssä tehtyjä valintoja perustellaan ja dokumentoidaan. Kehittämistyöhön vaikuttavat tekijät otetaan kattavasti ja suunnitelmallisesti huomioon tutkimuksellisuuden avulla, jolloin oma tuotettu tieto ja sitä kautta syntyvät ratkaisut rakentuvat jo olemassa olevan tiedon päälle. Täten kehittämistyön avulla saadut tulokset ovat paremmin perusteltavissa. Ojasalo ym. on kuvannut tutkimuksellisen kehittämistyön kuusiosaisena prosessina (kuvio 1). Prosessissa voidaan edetä tai palata takaisin eri vaiheiden välillä. Kehittämistyössä tarkoituksena on muutoksen aikaansaaminen.



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessit (Ojasalo ym. 2009, 24)

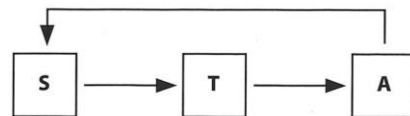
Prosessin ensimmäisen vaiheen lähtökohtana on kehittämiskohteen tunnistaminen ja siihen liittyvien tekijöiden ymmärtäminen, jotta voidaan määritellä alustavia tavoitteita. Prosessin seuraavassa vaiheessa haetaan tietoa kehittämiskohteesta teoriassa ja käytännössä, esimerkiksi havainnoimalla kohdeorganisaation ympäristöä ja tapahtumia. (Ojasalo ym. 2009, 24–25, 29.)

Prosessin kolmannessa vaiheessa määritellään ensimmäisistä vaiheista saatujen tietojen perusteella lopullinen kehittämistehtävä ja mihin sillä pyritään. Tehtävän onnistumiselle tulee määritellä selkeät arvioinnin mittarit, jotta tuloksia voidaan arvioida. Neljännessä vaiheessa laaditaan teoreettinen tausta kehittämistehtävästä. Tämän jälkeen valitaan lähestymistapa, jolla työtä viedään eteenpäin, ja minkälaisia kehittämistyön menetelmiä käytetään. Kehittämistehtävä itsessään voi määrittää, mikä on juuri siihen sopiva lähestymistapa ja menetelmä. Valintojen jälkeen laaditaan työlle tarkka kirjallinen suunnitelma. (Ojasalo ym. 2009, 25, 33–34, 36.)

Viidennessä vaiheessa kehittämishanke toteutetaan tehdyn suunnitelman perusteella. Toteutuksen etenemisestä tulee kirjoittaa raporttia, jota voi jakaa esimerkiksi kohdeorganisaation sisäisissä julkaisuissa, jotta kaikki työntekijät voivat oppia hankkeesta reaalijassaan. Viimeinen prosessin vaihe on kehittämistyön arvioiminen. Arviointia tulee kuitenkin muistaa tehdä myös prosessin kaikissa vaiheissa. Arvioinnissa analysoidaan suunnitelmallisesti kerättyä tietoa, verrataan tuloksia onnistumisen mittareihin ja arvioidaan työn konkreettisia vaikutuksia kohdeorganisaatiossa. Arvioinnissa pohditaan myös, oliko tavoitteet selkeitä ja saavutettiin ne, sekä valittiinko oikeat lähestymistavat ja menetelmät työn eteenpäin viemiseen. Arvioinnin apuna voidaan käyttää myös kyselyjä, haastatteluja ja havainnointia. (Ojasalo ym. 2009, 24, 46–48.)

2.2 Kolmiosainen muutostyön prosessi

Kehittäminen vie aikaa ja koostuu usein selkeistä eri vaiheista. Kolmiosainen muutostyön prosessi on yksinkertainen tapa kuvata mitä tahansa kehittämistyötä: suunnittelu, toteutus ja arviointi (kuvio 2). Prosessi auttaa toimimaan järjestelmällisesti. Prosessin avulla on helpompi huomata asiat, jotka kussakin vaiheessa tulisi tehdä, ennen kuin siirrytään seuraavaan vaiheeseen. (Ojasalo ym. 2009, 22–23.)



S = suunnittelu, T = toteutus, A = arviointi

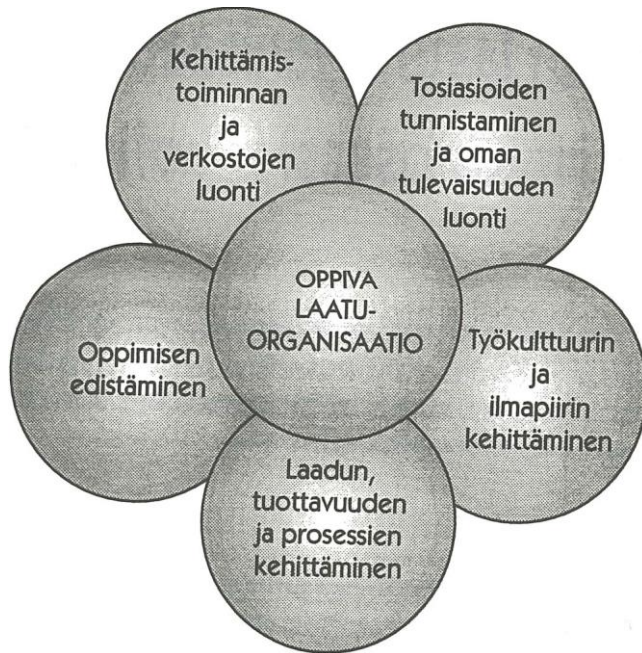
KUVIO 2. Muutostyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 23)

Suunnitteluvaiheessa selvitetään nykytilan kehittämisen kohteet esimerkiksi erilaisten kehittämismenetelmien avulla. Kun kehittämisen kohteet on selvitetty, asetetaan kehittämistyön tavoitteet sekä laaditaan suunnitelma tavoitteisiin pääsemiseen. Toteutusvaiheessa laadittu suunnitelma toteutetaan. Kahden ensimmäisen vaiheen jälkeen arvioidaan työn toteutuksen onnistumista. (Ojasalo ym. 2009, 23.)

2.3 Oppivan laatuorganisaation kehittämisprosessi

Sarala ja Sarala (2010, 69) ovat yhdistäneet oppivan organisaation toimintamalleja kokonaisvaltaiseksi kehittämisohjelmaksi. Mallia kutsutaan oppivan laatuorganisaation toimintamalliksi. Ohjelmaan on yhdistetty laatujohtamisen, toimintaprosessien kehittämisen ja oppivan organisaation parhaat puolet. Mallissa on yhdistetty viisi tärkeää näkemystä: asiakaskeisyys toiminnan lähtökohtana, laadun jatkuva kehittäminen oppimisprosesseina sekä henkilöstön tulevaisuuden turvaaminen tukemalla kehittämistoimintaa ja opiskelua. Näiden lisäksi pyritään yhdistämään olemassa olevan toimintajärjestelmän, yksittäisten rutiinien ja toimintojen kyseenalaistaminen ja innovatiivinen kehittäminen sekä kehittämisprosessin toteuttaminen, yhteistoimin työryhmiä ja toimintaan liittyviä verkostoja hyödyntäen.

Toimintakyvyyden lisäämistä tavoitellaan suuntaamalla kehittämistyö kokonaismallin ohjaamana useampaan asiaan eri aikaan tai samanaikaisesti (kuvio 3). Oppivassa laatuorganisaatiossa tuottavuuden, laadun ja prosessien kehittämiseen liitetään aina oppimisnäkökulma, jolloin pyritään hyödyntämään useita hyödyllisiksi osoittautuneita kehittämismenetelmiä. (Sarala & Sarala 2010, 70.)



KUVIO 3. Oppivan laatuorganisaation kehittämisprosessit (Sarala & Sarala 2010, 70)

Tosiasioden tunnistamisella ja tulevaisuuden luonnilla tarkoitetaan työntekijän ymmärrystä siitä, minkälainen on organisaation historia, nykyhetki ja tulevaisuuden tila. Historian tunteminen johtaa nykyhetken toimintakulttuurin syvälliseen ymmärtämiseen, mikä tekee kehittämistavoitteista realistisempia. Nykyhetken analyysiin voi kuulua esimerkiksi nykyisten ja potentiaalisten asiakkaiden ja sidosryhmien analyysi, organisaation aseman analyysi tai organisaation tuottavuuden, tuloksellisuuden ja henkilöstön osaamisen analyysi. Toimintaa kuvaavia tunnuslukuja kannattaa hyödyntää analyysessä tehdessä. Kehittämissuunnitelmaa varten on tehtävä tulevaisuuden tutkiskelua sekä visiointia mielikuvin. Visiointiin voi kuulua tulevaisuutta koskevia toiveita sekä oletuksia siitä, millainen organisaation pitäisi olla. (Sarala & Sarala 2010, 71–77.)

Työkulttuurin ja ilmapiirin kehittäminen on oppivan laatuorganisaation keskeinen osa-alue. Työkulttuuri kehittyy tekemällä organisoitua ja tavoitteellista yhteistyötä. Johdon

tulee aktiivisesti lisätä työntekijöiden vastuuta ja toimintavaltuuksia sekä opettaa työntekijöille näihin tarvittavia tietoja. Yksilökeskeinen työ tulee soveltuvin osin pyrkiä muuttamaan tiimityöksi. (Sarala & Sarala 2010, 91–92.)

Kaikkein tärkeintä oppivassa laatuorganisaatiossa on laadun, tuottavuuden ja toimintaprosessien kehittäminen. Ensimmäisenä organisaation on muodostettava yhteinen näkemys siitä, mitä laadulla tarkoitetaan tietyssä tilanteessa. Johto on vastuussa laatutavoitteiden asettamisesta, laatupolitiikan sisällöstä, laadun parantamismenetelmien valinnasta sekä henkilöstön aktivoinnista. Henkilöstöllä on vastuu oman toimintansa kehittämisestä ja analysoinnista, johdon asettamien tavoitteiden mukaan. Työprosessien kehittäminen on tärkeä osa työn laadun, kannattavuuden ja tuottavuuden parantamisessa. Prosessia analysoimalla voidaan tunnistaa sen ulkoiset ja sisäiset asiakkaat: prosessilla on aina asiakas, jonka näkökulmasta lopputulosta tulee tarkastella. Kehittäessä prosesseja on vaikutettava koko toimintaketjuun. Kehittämisen tarkoituksena voi olla esimerkiksi uusien prosessien luominen tai olemassa olevien prosessien suorituskyvyn parantaminen. (Sarala & Sarala 2010, 93, 106, 115–117.)

Oppimisen edistämistä tarkastellaan oppivassa laatuorganisaatiossa yksilön, ryhmän ja koko organisaation näkökulmasta. Yksilön osaamisen tarkastelun avulla voi analysoida nykyisten töiden asettamia pätevyysvaatimuksia sekä ennakoida, millaisia pätevyksiä tulee kehittää organisaation toiminnan ja kehittymiskyvyyden ylläpitämiseksi. Työyhteisön tai organisaatioyksikön oppimisesta on kyse, kun toimintaan liittyviä prosesseja kehitetään samanaikaisesti useissa organisaation tiimeissä. (Sarala & Sarala 2010, 126, 129, 150)

Kehittämistoiminnan ja verkostojen luonti on oppivan laatuorganisaation viimeinen kehittämiskohta. Tavoitteena on, että ryhmässä toimiminen on luonteva osa normaalia työtä ja jokaisen työntekijän toimintaa. Toimintaa ohjaa käsitys nykytilanteesta ja halutusta tulevaisuudesta, jotka ovat yhdessä muodostettuja. Verkostot vastaavat suunnilleen samaa asiaa, kuin tiimit, ja niiden avulla voidaan tehdä työtä yli organisaation rajojen. Verkostoja luodaan täten myös alihankkijoihin, asiakkaisiin ja kilpaileviin organisaatioihin, jolloin yhdistetään voimia ja osaamista, sekä verrataan oman toiminnan tasoa kilpailijoihin ja alan parhaisiin käytäntöihin. (Sarala & Sarala 2010, 172–173.)

3 KEHITTÄMISMENETELMÄT

Kehittämisen tarkoituksena on useimmiten jonkin konkreettisen tuotoksen, toimintatavan tai kehittämisidean luominen (Ojasalo ym. 2009, 33). Monet merkittävät kehittämismenetelmät ja mallit ovat syntyneet muiden kokemuksista oppimalla, niin menestymisistä kuin myös epäonnistumisista (Tuominen 2001, 8). Myös yhteisöllisiä ideointimenetelmiä on erilaisia. Yhteistä näille menetelmille on, että pyrkimyksenä on poistaa normaalin ajattelun rajoituksia, motivoida jakamaan omasta mielestä huonommiltakin tuntuvat ideat muiden kanssa ja kehittää ideoita ryhmässä. Ideointimenetelmillä voidaan tuottaa lyhyessä ajassa tehokkaasti mahdollisia ratkaisuja ongelmiin. Ideoiden tuottamistilanteessa pyritään suureen määrään erilaisia ideoita. Idea ei sellaisenaan vielä ole ratkaisu, sillä ratkaisujen kehittäminen ideoista on vain yksi osa kehittämisprosessia. Kehittämistyössä tärkeää on käytettyjen menetelmien monipuolisuus, jolloin saadaan työn tueksi paljon erilaisia ideoita ja näkökulmia. Tällöin menetelmien kautta saadut tulokset täydentävät toisiaan ja työhön liittyvään päätöksentekoon saadaan varmuutta. (Heikkilä & Heikkilä 2001, 182–183; Ojasalo ym. 2009, 40, 93,145; Harisalo 2011, 78.)

3.1 Kysely

Kyselytutkimuksen etuna on, että sen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jossa voi kysyä suurelta määrältä vastaajia monia erilaisia asioita. Tämä tekee kyselytutkimuksesta eniten käytetyn tiedonkeruumenetelmän (Ojasalo ym. 2009, 108). Kyselyn voi toteuttaa useilla eri tavoilla: internet-kyselynä, lomakekyselyn jakamisella kasvokkain tai postikyselynä. Lomakkeen rakenne tulee suunnitella tarkasti ja sen toimivuutta on testattava huolellisesti ennen käyttöönottoa (Heikkilä 2014).

Mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi. Esimerkiksi organisaation asiakkaat ovat havaintoyksiköitä, jos tutkinnan kohteena on esimerkiksi asiakastyytyväisyys. Havaintoyksikön valinnan jälkeen päätetään, kuinka monesta havaintoyksiköstä tietoa kerätään. Havaintoyksiköiden joukkoa kutsutaan perusjoukoksi: asiakastyytyväisyyttä mitattaessa perusjoukon muodostavat asiakkaat. Jotta tieto on mahdollisimman luotettavaa, tulee samat kysymykset kysyä kaikilta, jotka kyselyyn vastaavat. Koska on mahdotonta saada vastaus esimerkiksi jokaiselta organisaation asiakkaalta, tutkimuksissa keskitytään

satunnaisesti valitun otoksen tutkimiseen. Otoksesta saatujen tietojen perusteella voidaan tehdä koko perusjoukkoon päteviä päätelmiä tilastollisen päättelyn avulla. Näin voidaan määritellä koko asiakaskunnan näkemys tutkittavasta aiheesta. Otos on edustava pienoiskoko perusjoukosta: tavoitteena on saada samat tulokset tutkimalla otanta kuin saataisiin tutkimalla koko perusjoukko (Ojasalo ym. 2009, 108–110; Kvantimotiv 2011; Heikkilä 2014.)

Internet-kyselyt soveltuvat hyvin kyselyyn, jossa kaikilla vastaajilla on mahdollisuus internetin käyttämiseen. Kyselylomakkeen suunnittelu perustuu kehittämistyön tavoitteisiin. Kyselylomakkeeseen laitetaan ainoastaan kehittämistyön tavoitteiden saavuttamiseksi sopivia kysymyksiä. Lomakkeen huolellinen suunnittelu ja testaus ovat olennainen osa kyselyn onnistumista. Lomakkeen tulee olla siisti, houkuttelevan näköinen ja hyvin aseteltu. Kysymykset tulee asetella helppotajuisesti ja yksinkertaisesti. Kysymyksien kannattaa olla lyhyitä ja tarkkoja, sekä vastausohjeiden selkeät. Vastaamiseen ei saisi kulua 15 minuuttia kauempaa, jotta vastaaja jaksaa keskittyä kyselyn loppuun asti. Kyselyn tavoitteista riippuen tulee päättää, käytetäänkö strukturoituja kysymyksiä, joissa vastausvaihtoehdot annetaan valmiina, vai strukturoimattomia, avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja saa itse kirjoittaa vastauksensa. Avoimet kysymykset voivat tuoda tutkimukseen todella hyviä näkökantoja, mutta toisaalta moni voi myös jättää vastaamatta niihin. Avoimien kysymysten analysointi on myös haastavampaa, toisin kuin strukturoitujen kysymyksien, jotka voidaan analysoida numeerisesti tilasto-ohjelmilla. Avoimien kysymysten vastaukset kannattaa luokitella keskenään samankaltaisiin teemoihin analysoinnin helpottamiseksi. (Ojasalo ym. 2009, 115–117; Kvantimotiv 2011; Heikkilä 2014.)

3.2 Muita kehittämismenetelmiä

Havainnointi on tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jossa kerätään tietoa systemaattisella tarkkailulla. Havainnointi voi olla havainnoijan osalta joko osallistuvaa tai ulkopuolista. Havainnoija seuraa, miten ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa toimintaympäristössään, tietyssä paikassa tiettyyn aikaan. Havainnointi voi kohdistua myös esineeseen, kuvaan tai ympäristöön. Ilmiöt havaitaan juuri silloin, kun ne tapahtuvat. (Ojasalo ym. 2009, 103; Kurkela, 2006.)

Aluksi tulee määritellä havainnoinnin tavoitteet ja tarkkuus, sekä havainnoijan rooli. Osallistuva havainnoija on aktiivisesti mukana tutkittavan kohteen toiminnoissa joko työntekijän tai asiakkaan roolissa, kuitenkin vaikuttamatta tapahtuman tilanteeseen. Ulkopuolisessa havainnoinnissa havainnoija tarkkailee tilannetta, usein työntekijöiden tietämättä, jottei havainnoijan läsnäolo vaikuta kenenkään käyttäytymiseen. Havainnointi voi olla joko strukturoitua tai strukturoimatonta. Strukturoidussa toiminnassa kehittämisongelma luokitellaan ja jäsenellään tarkasti ja yksityiskohtaisesti. Havainnointia varten rajataan havainnoitavat asiat ja havaintojen kirjaamistapa. Jäsentely myös kaventaa havainnoitavia asioita. Strukturoimaton havainnointi on väljää ja joustavaa, jolloin havainnointia ei luokitella etukäteen. Tietoa kerääntyy paljon ja monipuolisesti ja havainnot ovat erilaisia. (Kurkela 2006; Ojasalo ym. 2009, 104–105.)

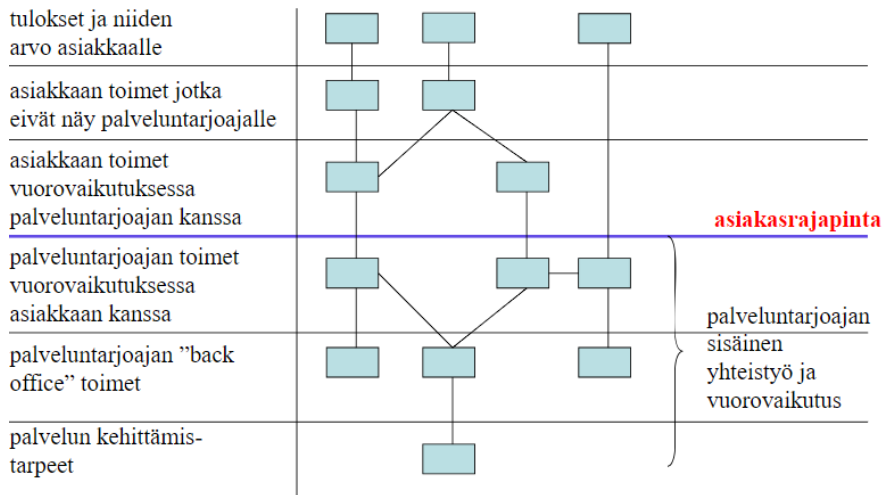
Havainnoinnin kautta saatujen tietojen analysointi voi olla aluksi ongelmallista, esimerkiksi jos tietoa on todella paljon tai etukäteissuunnittelu ei ole onnistunut tarpeeksi hyvin. Havainnoijan tulee rakentaa tiedosta looginen kokonaisuus. Havainnot tulee ensimmäisenä yhdistää ja luokitella samankaltaisiin ryhmiin, jotta materiaalin käsittely on helpompaa. Seuraavaksi tuloksia analysoidaan, jonka jälkeen voidaan tehdä tulkintoja. (Kurkela 2006; Ojasalo ym. 2009, 104–105.)

Benchmarking-menetelmässä yritys on kiinnostunut muiden, kilpailevien yritysten mahdollisesti paremmista tavoista toimia ja menestyä. Benchmarking-vierailua varten kannattaa laatia lista asioista, joista kysyä, ja mistä tehdä havaintoja. Vierailulla opittuja asioita verrataan parhaisiin käytäntöihin. Niistä saadaan oppeja ja hyötyä oman liiketoiminnan kehittämiseen. (Tuominen 2001, 226; Ojasalo ym. 2009, 163–164.)

Benchmarking vaatii perusteellisen pohjustustyön. Aluksi tulee määrittää oman yrityksen kehittämistä kaipaavat kohteet, jonka jälkeen etsitään jokaiselle kehittämistä vaativalle kohteelle vertailuun sopiva organisaatio, joka menestyy kyseisessä asiassa paremmin. Tämän jälkeen alkaa järjestelmällinen tiedonkeruu siitä, kuinka nämä vertailussa olevat organisaatiot ovat onnistuneet. (Ojasalo ym. 2009, 163.) Tuominen (2001, 225) toteaa, että nämä organisaatiot eivät välttämättä tee asioita paremmin, vaan ne tekevät asiat eri tavalla.

Palvelun blueprinting on yksityiskohtainen tapa kuvata palvelun tuotannon kokonaisprosessin vaiheet yksityiskohtaisesti ja objektiivisesti kaavion avulla. Blueprinting

havainnollistaa palveluprosessin kokonaisuuden, palvelun osatekijät ja palvelun yhteydet. Näin pystytään kiinnittämään huomiota kehittämistä kaipaaviin kohtiin sekä palvelun laadun kannalta kriittisiin pisteisiin. Blueprintingkaaviota voidaan käyttää kuvaamaan palvelun nykyistä tilaa tai tulevaisuuden visioita. Kuviossa 4 on yksi vaihtoehto blueprinting -kaavion muodostamiseen.



KUVIO 4. Blueprinting -kaavio (Toivonen 2012)

Palveluprosessi jaetaan osiin, jonka jälkeen kuvataan keinot, joilla kukin palvelun vaihe suoritetaan. Kaavioon merkitään kaikki asiakkaan ja asiakaspalvelijan kontaktit, työntekijöiden ja asiakkaiden roolit sekä palvelutapahtumaan liittyvät kanavat, systeemit ja toimet. Kaaviossa erotetaan myös asiakkaalle näkyvät toimet sekä asiakkaalle näkymättömissä olevat toimet. Näkymättömät, niin sanotut back office -toimet tukevat ja valmistelvat asiakkaalle näkyviä toimia. (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009; Ojasalo ym. 2009, 159–160; Kurronen 2015.)

Haastattelu on yksi käytetyimmistä tiedonkeruumenetelmistä kehittämistyössä (Ojasalo ym. 2009, 95). Menetelmiä on erilaisia, esimerkiksi strukturoitu haastattelu, puolistrukturoitu haastattelu ja teemahaastattelu. Menetelmän valintaan vaikuttaa se, millaista tietoa kehittämistyön tekeminen vaatii. Haastattelun voi tehdä puhelimitse, kasvokkain tai videopuheluna internetin kautta. Haastattelijä ohjaa keskustelua, toimii kysyjänä ja on tiedonkerääjä. Haastateltava vastaa kysymyksiin ja toimii tiedonantajana. (Kurkela 2006; Ojasalo ym. 2009, 95.)

Haastattelu voi olla strukturoitu lomakehaastattelu, jolloin kysymykset ja vastausvaihtoehdot ovat ennalta tarkasti laadittuja. Tämän menetelmän avulla voidaan kysyä faktatietoa suurelta joukolta, joilta kaikilta kysytään samat kysymykset. Analysointi on helpohkoa, sillä vastaukset saadaan numeeriseen muotoon. Puolistrukturoidussa lomakehaastattelussa on sekä ennalta laadittuja, strukturoituja kysymyksiä, että avoimia kysymyksiä, joihin vastaaja voi vastata omin sanoin. Tämä menetelmä luo joustavuutta haastattelijalle sekä haastateltavalle. Strukturoidut osuudet ovat helpompia analysoida, mutta avoimien vastauksien analysointiin aikaa kuluu enemmän. Avoimet vastaukset kannattaa luokitella tiettyjen teemojen mukaan. (Kurkela 2006; Ojasalo ym. 2009, 95, 97.)

Teemahaastattelun onnistumisen kannalta on erittäin tärkeää, että haastattelijalla toimii keskustelun ohjaajana ja eteenpäin viejänä. Haastattelijan tulee perehtyä hyvin valittujen teemojen aiheisiin, jotta haastattelu etenee jouhevasti. Aihepiirit ja kysymykset määritellään ennakkoon, mutta niitä ei tarvitse käydä läpi tietyssä järjestyksessä. Kysymysrunko toimii käytännössä enemmänkin haastattelijan muistilistana. Tämän menetelmän etu on, että aineisto rakentuu aidosti haastateltavan henkilön kokemuksista. Toisaalta kerätty materiaali saattaa helposti olla sekava kokoelma ihmisten vastauksia, jos haastateltavan vastaukset johdattelevat keskustelua liikaa väärille raiteille. Tällöin kerätyn tiedon analysointi on haastavaa. (Kurkela 2006; Näpärä 2017.)

3.3 Aivoriihi

Aivoriiehen tavoitteena on saada suuri määrä kehitettäviä ideoita niin, että kaikki ryhmään kuuluvat jäsenet osallistuvat. Aivoriiehen vahvuutena on ideoiden runsauden lisäksi se, että toisten ideoiden pohjalta voi syntyä uusia ideoita, joita voi yhdessä alkaa kehittää. Aivoriiehen vetäjä aloittaa kertomalla ryhmälle ideoinnin aiheen sekä ideoinnin säännöt. Vetäjän tulee pitää huolta sääntöjen noudattamisesta ja tarvittaessa kiihdyttää ideointiprosessia, mikäli ideointi alkaa tyrehtyä. Ideointia kaipaava aihe rajataan selkeästi. Kun säännöt on kerrottu ja aihe rajattu, alkaa vapaa ideointi, jolloin ideoita ei tarvitse perustella tai arvioida. Villit ja lennokkaatkin ideat ovat erittäin suositeltavia. Kaikki syntyneet ideat tulee kirjata ylös. Ideat voidaan kirjata usealla eri tavalla. Jokainen voi kirjoittaa ideoitaan esimerkiksi post it -lapuille tai fläppitaululle. Ideointia voidaan tehdä myös istumajärjestyksessä, jolloin jokainen sanoo vuorollaan ideansa ääneen, ja aivoriiehen vetäjä

tai nimetty sihteeri kirjaa ne ylös. (Ojasalo ym. 2009, 145–147; Harisalo 2011, 79–88; Heikkinen, 2012.)

Syntyneet ideat on hyvä ryhmitellä aihepiireittäin arviointia varten. Arviointi voidaan suorittaa ryhmässä esimerkiksi siten, että jokainen käy antamassa äänensä parhaimmille ideoille merkitsemällä plus -merkin idean viereen. Huonommat ideat voidaan jättää pois tulevasta arvioinnista niin, että jokainen ryhmäläinen merkitsee mielestään huonoimpien ideoiden viereen miinus – merkin. Jokaisella on käytettävänä kolme ääntä, sekä plus -merkeille että miinus – merkeille. Ryhmän jäsenet arvioivat ideoita yhdessä kriittisesti ja tarkastelevat niitä useasta eri näkökulmasta, mielipiteitään perustellen. Parhaiksi valittuja ideoita lähdetään jatkokehittämään yhdessä ryhmän kanssa ja sellaisenaan valmiit ideat voidaan tarvittaessa jo toteuttaa. (Ojasalo ym. 2009 145–147; Heikkinen, 2012.)

3.4 Muita ideoinnin menetelmiä

8x8-menetelmän avulla pyritään löytämään ongelmalle tai aiheelle 64 erilaista ideaa, jotta saadaan ideoitavaan aiheeseen liittyviä asioita ja mahdollisuuksia esille. Ongelma tai aihe kannattaa asettaa kysymyksen muotoon, jotta aihe on osallistujille selkeämpi. Tätä menetelmää voidaan myös muokata 3x3-, 4x4-, 5x5 -menetelmäksi, mikäli halutaan nopeuttaa prosessia. (Ojasalo ym. 2009, 147; Kesler 2015; Lavonen, Meisalo & al. n.d.)

Itse ideointi voidaan toteuttaa usealla eri tavalla. Yksi tapa on kirjoittaa aihe paperille. Paperin ympärille asetetaan kahdeksan paperiarkkia, joista jokaiseen kirjoitetaan aiheesta yksi erilainen näkökulma, kehittämisen kohde tai jokin aiheeseen liittyvä osa-alue. Näistä kahdeksasta näkökulmasta tuotetaan vuorostaan kahdeksan ideaa, jolloin päädytään yhteensä 64 erilaiseen ideaan. (Ojasalo ym. 2009, 147; Kesler 2015; Lavonen, Meisalo & al. n.d.)

Oppimiskahvila on tapa oppia ja ideoida ryhmässä keskustelun avulla. Osallistujat jaetaan yhtä suuriin ryhmiin pöytäkunnittain. Pöytiä tulee olla yhtä monta kuin käsiteltäviä ongelmia, teemoja tai kysymyksiä, ja jokaiselle pöydälle nimetään oma aiheensa. Jokaisesta ryhmästä valitaan puheenjohtaja, joka kirjoittaa ylös teemasta nousseita ajatuksia ja ideoita. Puheenjohtaja toimii oman pöytänsä puheenjohtajana koko ideoinnin ajan. (TEVERE OY N,d.; Noponen 2016.)

Ideoinnin alkaessa keskustelulle annetaan tietty aika, jonka jälkeen ryhmän jäsenet puheenjohtajaa lukuun ottamatta siirtyvät seuraavaan pöytään. Pöydän puheenjohtaja esittelee saapuneelle, uudelle ryhmälle, pöydässä käsiteltävän aiheen sekä esittelee aiheesta nousseita, edellisten ryhmäläisten ideoita. Kun ryhmät ovat käyneet jokaisessa pöydässä, esittelevät puheenjohtajat keskeiset näkökulmat ja ideat, jotka aiheesta ovat heidän pöydissään nousseet. (TEVERE OY N,d.; Noponen 2016.)

4 MARKKINOINNIN KILPAILUKEINOT

Yrityksen tulee pärjätä kilpailussa toisia oman toimialansa yrityksiä vastaan. Tätä varten yritys valitsee keinot, joilla taistella toimialansa markkinaosuudesta. (Verkko varia, 2015.) Markkinoinnin kilpailukeinot on suunniteltu asiakasmarkkinoinnin päätehtävien työkaluiksi. Päätehtäviä asiakasmarkkinoinnissa ovat kysynnän luominen, kysynnän selvittäminen, kysynnän säätely ja kysynnän tyydyttäminen. (Bergström & Leppänen 2009, 166.) Tässä työssä esitellään 4P-malli, 7P-malli, 4C-malli ja CREF-malli. Yrityksen toimialasta riippuen markkinointikeinojen painotus ja tärkeys ovat vaihtelevia. Yritys voi käyttää omana mallinaan yhtä olemassa olevaa mallia sellaisenaan. Toinen vaihtoehto on rakentaa erilaisista malleista yritykselle sopiva yhdistelmä. Tätä kutsutaan yrityksen markkinointimixiksi (marketing mix). Markkinointimixin tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus, jonka osa-alueet tukevat toisiaan muodostaen hallitun yhdistelmän. (Isohookana 2007, 48; Bergström & Leppävaara 2009, 166; Verkko varia 2015.)

4.1 4P-malli

4P-malli (4P model) on 1960-luvulla Neil Bordenin ja Jerome McCarthyn kehittämä kilpailukeinojen yhdistelmä. 4P-malli muodostuu alkuperäisistä, englanninkielisistä nimistä: tuotteesta (product), hinnasta (price), saatavuudesta (place) ja markkinointiviestinnästä (promotion). Tätä mallia pidetään hyvin tuotelähtöisenä. (Bergström & Leppävaara 2009, 166; The Economic Times – Definition of 'marketing mix' n.d.)

Tuotteella (product) tarkoitetaan yrityksen ostettavaksi tai kulutettavaksi tarjoamaa konkreettista tuotetta, palvelua tai muuta hyödykettä. Tuotteen tulee olla sellainen, että se tyydyttää kohderyhmään kuuluvan asiakkaan odotukset ja tarpeet. Tuotteen tulee olla myös vastaavia, kilpailevia tuotteita houkuttelevampi. Kilpailukeinona tuote ei tarkoita vain yksittäisiä tuotteita, vaan asiakasryhmälle suunniteltua kokonaisuutta. Tavaroiden ja palvelujen tuottamaa kokonaisuutta kutsutaan tarjoomaksi. Kilpailuetua saadaan erilais- tamalla tarjooma muodostamalla palvelujen ja tuotteiden yhdistelmä, joka on pahimpien kilpailijoiden tarjoomaa erilaisempi. (Bergström & Leppävaara 2007, 169; Acutt 2015; Verkko varia 2016.)

Hinnalla (price) tarkoitetaan tuotteelle asetettua myyntihintaa. Hintaan vaikuttavat useat tekijät, kuten mitä asiakas on valmis tuotteesta maksamaan, kuinka paljon tuotteen valmistukseen kuluu rahaa sekä mihin hintaan samankaltaisia tuotteita markkinoilla myydään. Määritely tuotteen hinta vaikuttaa suoraan yrityksen kannattavuuteen. Hinnoittelustrategia tehdään kolmen vaihtoehdon kesken, joista jokaisella on hyvät ja huonot puolensa: omat tuotteet voivat olla edullisempia, samanhintaisia tai kalliimpia kuin kilpailijoilla. Tuotteen hintaa tulee vaihdella vallitsevan markkinatilanteen mukaan. (Acutt 2015; Verkko varia 2016; The Economic Times - Definition of 'marketing mix' n.d.).

Saatavuudella (place) tarkoitetaan tuotteen (product) sijaintia ja jakelukanavia. Tuotteen ostaminen on tehtävä mahdollisimman helpoksi asiakkaille: tuotteen tulee olla siellä, mistä asiakas haluaa sen ostaa, kun asiakas haluaa sen ostaa. Kun yritys ymmärtää asiakaskuntaansa, on helpompi löytää tehokkain jakelukanava sekä sijainti tuotteille. Haluako asiakas ostaa tuotteet mieluiten esimerkiksi verkkokaupasta, kivijalkakaupasta vai ostoskeskuksesta? (Bergström & Leppävaara 2007, 170; Acutt 2015.)

Markkinointiviestinnällä (promotion) tarkoitetaan kaikkia keinoja, joilla yritys pyrkii saamaan tuotteensa asiakkaidensa tietoisuuteen (Economic times – definition of 'marketing mix' n.d.) Yritys tekee itsensä ja tarjoomansa näkyväksi markkinointiviestinnän avulla ja pyrkii houkuttelemaan asiakkaita ostamaan myymiään tuotteita. Yrityksen tulee selvittää, kuinka asiakkaat saavuttavat markkinoinnin parhaiten - eri asiakasryhmille viestitään eri tavalla, erilaisia viestimiä käyttäen. Vaihtoehtoja markkinointiviestintään on tänä päivänä useita, esimerkiksi sähköposti, mainoslehtiset, tv- ja radiomainokset sekä sosiaalinen media. Mainonnan lisäksi markkinointiviestinnän muotoja ovat henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen sekä tiedotus- ja suhdetoiminta. (Bergström & Leppävaara 2015, 170; Acutt 2015; Verkko varia 2016.)

4.2 7P-malli

4P-mallia on pidetty hyvin tuotelähtöisenä markkinoinnin kilpailukeinomallina. Palveluja alettiin myymään yhä enenevässä määrin 80-luvulla, jolloin haluttiin luoda palvelu-aloille sopivampi malli. 80-luvulla Bernard H. Booms ja Mary Bitner kehittivät laajennettua markkinointimixin (extended marketing mix): 7P-mallin. Edeltävien 4P-mallin kilpailukeinojen rinnalle lisättiin henkilöstö ja asiakkaat (people), toimintatavat ja prosessit

(process) sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). (Bergström & Leppävaara 2007, 166; Gurumarkkinointi 2015.)

Henkilöstö ja asiakkaat (people) tarkoittavat kaikkia niitä henkilöitä, jotka osallistuvat tuotteiden myyntiin tai kuluttamiseen suorasti tai epäsuorasti. Yrityksen työntekijät ovat todella tärkeitä tuotteiden markkinoinnissa, sillä he ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. On palkettava ja koulutettava sellainen henkilöstö, joka antaa kaikkensa, olivat he sitten suoraan asiakkaiden kanssa tekemisissä tai eivät. Koko henkilöstö tulee sitouttaa yrityksen toimintatapoihin ja tavoitteisiin. (Bergström & Leppävaara 2007, 174; Acutt 2015; Gurumarkkinointi 2015.)

Toimintatavoilla ja prosesseilla (process) tarkoitetaan keinoja, joilla yritys tuottaa palvelunsa. Prosessiin kuuluu arvon tuottaminen asiakkaalle kaikissa vaiheissa: asiakkaan tuotetiedon etsimisessä, tuotteen hankkimisessa ja kuljetuksessa sekä jälkimyynnissä. Prosessikaavion avulla, esimerkiksi palvelun blueprintingillä, voidaan kuvata koko palveluprosessi ja arvioida sen kriittiset pisteet. Prosessin vaiheiden tulee olla asiakkaalle helppoja, tehokkaita ja nopeita. (Raybould 2009; Acutt 2015.)

Fyysiset todisteet liittyvät siihen, miten yritys ja sen tuotteet nähdään markkinoilla. Tätä tarkoitetaan palveluympäristöllä ja muilla näkyvillä osilla (physical evidence). (Raybould 2009; Acutt 2015.) Palveluympäristö ja muut näkyvät osat vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ostettuun palveluun tai tuotteeseen. Palvelut ovat usein aineettomia, jolloin asiakkaat arvioivat palveluympäristöä ja muita palveluun liittyviä näkyviä osia, esimerkiksi ravintolassa käydessään itse ravintolan puhtautta, sisustusta ja tunnelmaa sekä työntekijöiden vaatteiden siisteyttä. (Kar 2010).

4.3 4C-malli

4C-malli on tähän päivään tuotu, asiakaskeskeinen malli, joka on päivitetty kohta kohdalta 4P-mallista (taulukko 1). Mallin on kehittänyt Bob Lauterborn vuonna 1993. Mallissa korostuvat asiakaslähtöisyys sekä vuorovaikutus asiakkaan ja yrityksen välillä (Väisänen & Matilainen 2013). 4C-mallin muodostavat asiakkaan ratkaisut (customer solutions), asiakkaan kustannus (customer cost), mukavuus (convenience) sekä viestintä (communication).

TAULUKKO 1. 4P-mallista 4C-malliin

4P-mallista	4C-malliin
Tuote (<i>product</i>)	Asiakkaan ratkaisut (<i>customer solutions</i>)
Hinta (<i>price</i>)	Asiakkaan kustannus (<i>customer cost</i>)
Paikka (<i>place</i>)	Mukavuus (<i>convenience</i>)
Markkinointiviestintä (<i>promotion</i>)	Viestintä (<i>communication</i>)

Asiakkaan ratkaisuille (customer solutions) tarkoitetaan yrityksen ymmärrystä siitä, mitä asiakas tarvitsee tai mikä on asiakkaan ongelma ja kuinka yritys voi ratkaista. Vierula (2009, 86) toteaa, että ei riitä, että yritys myy sitä, mitä pystyy itse valmistamaan: on luotava tuoteominaisuuksia, jotka tyydyttävät asiakasryhmän tarpeet. Yrityksen on tunnettava tuotteensa sekä asiakkaansa (Väisänen & Matilainen 2013).

Asiakkaan kustannuksella (cost) tarkoitetaan, mitä asiakas on valmis maksamaan saadaakseen yrityksen myytävän tuotteen tai palvelun itselleen. Tuotteen hinta on vain yksi osa asiakkaalle muodostuvista kokonaiskustannuksista. Lisäkustannuksia tuovat mm. auton käyttö tuotetta noudattaessa tai huoli tuotteen valmistus- ja kuljetustapojen tuomista ympäristökustannuksista. (Vierula 2009, 87; Acutt 2015.) Karjaluoto (n.d.) toteaa, että tänä päivänä onnistunut markkinointi on ostopäätösten esteiden poistamista.

Mukavuus (convenience) tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta ostamisen mukavuutta ja helppoutta tuotetta ostettaessa ja sitä käytettäessä. Ostoprosessin tulee olla yksinkertainen, jotta asiakas ei etsi ratkaisua kilpailevista yrityksistä. (Acutt 2015; Kar, 2011; Vie-

rula 2009, 87.) Viestinnällä (communication) pyritään mahdollisimman vuorovaikutteiseen, yksilölliseen kommunikointiin asiakkaan ja yrityksen välillä. Viestinnän tulee olla puhuttelevaa ja asiakkaan yksilölliset tarpeet ja arvot huomioon ottavaa. Yrityksen tulee rakentaa oma persoonansa, joka huokuu markkinoinnissa. Yrityksen tulee selvittää asiakkaiden käyttämät viestintäkanavat ja suunnata oma, persoonallinen markkinointinsa, näihin samoihin viestimiin. (Vierula 2008, 87; Acutt 2015).

4.4 CREF-malli

CREF-malli on Sami Salmenkiven muokkaama markkinoinnin malli 4P:n mallista (kuvio 5). CREF-malli on laadittu yhteisöllisen internetin sekä verkostoituvan maailman huomioon ottavista markkinoinnin elementeistä. CREF-malli muodostuu neljästä osasta: kaksisuuntainen markkinointi (collaboration), ansaintamalli (revenue model), kokemus (experience) ja löydettävyys (findability). (Salmenkivi & Nyman 2008, 219.)

PROMOTION MARKKINOINTIVIES- TINTÄ	COLLABORATION KAKSISUUNTAINEN MARKKINOINTI
PRICE HINTA	REVENUE MODEL ANSAINAMALLI
PRODUCT TUOTE	EXPERIENCE KOKEMUS
PLACE SIJAINTI	FINDABILITY LÖYDETTÄVYYS

KUVIO 5. CREF-malli (mukaillen Salmenkivi & Nyman 2008, 220)

Kaksisuuntaisella markkinoinnilla tarkoitetaan asiakkaiden saamista mukaan yrityksen toimintoihin, sillä syvä yhteistyö asiakkaiden kanssa voi tehostaa kaikkia markkinoinnin osa-alueita. Yrityksen ja asiakkaiden välinen dialogi ja osallistaminen ovat tärkeitä. Markkinointiviestintää tiiviimpi side on jonkinasteinen yhteistyö asiakkaan kanssa, alkaen tuotteen suunnittelusta, kehittämisestä ja markkinointitoimenpiteistä. Jos asiakas

saadaan mukaan yrityksen toimintaan, auttaa se luomaan vahvemman brändimielikuvan sekä tiiviin asiakassuhteen, joka saa asiakkaan helpommin suosimaan yrityksen palveluita ja tuotteita. Samalla asiakas helpommin suosittelee yritystä muille. (Salmenkivi & Nyman 2008, 220–225.)

Ansaintamallilla tarkoitetaan, ettei palvelun tai tuotteen hinta ole enää markkinoinnissa keskeinen asia. Yrityksen tulee pohtia muitakin tekijöitä ansaintamalliinsa kuin myyntihintaa. Asiakkaan ostopäätösprosessissa hinnan tärkeyttä vähentäviä tekijöitä ovat Salmenkiven ja Nymanin (2008, 255) mukaan esimerkiksi kulutustottumusten muutos, eettisyys, vastuullisuus, palvelu- tai laatumielikuva sekä markkinoinnilla luotu tarina. Tänä päivänä yritysten on vaikeampi kilpailla hinnalla esimerkiksi kansainvälisten nettikauppojen ja halpaketjujen sekä asiakkaiden luomien suosittelu- ja vertailunettisivustojen takia (Salmenkivi & Nyman 2008, 251, 255).

Kokemuksella tarkoitetaan ostetusta palvelusta tai tuotteesta syntyvää kokemusta tai elämystä. Kokemuksellisuus on tänä päivänä tärkeä osa markkinointia: asiakas kerää kokemuksia palveluista, tapahtumista, tuotteista ja markkinoinnista. Jokapäiväistenkin asioiden tulee tuottaa elämys tai kokemus, joka erottuu arjesta. Oikein suunniteltuna yrityksen tuotteet tai palvelut luovat asiakkaalle kokemuksen ja markkinointiviestintä tarinan, jota kertoa eteenpäin. (Salmenkivi & Nyman 2008, 264–265.)

Löydettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka helposti tuote, brändi tai palvelu on löydettävissä. Tuotteiden ja tiedon tulee olla siellä, mistä asiakkaat niitä etsii: lehdissä, kauppiaille, medioissa ja etenkin internetissä. Yrityksen tietojen sekä tuotteiden ja palvelujen tietojen tulee löytyä internetistä, sillä yhä enenevässä määrin tietoa etsitään nimenomaan verkosta. Se, ettei yritystä löydä verkosta, tai että yrityksestä löytyy sieltä vääriä tietoja, voi olla kohtalokasta. (Salmenkivi & Nyman 2008, 278–279.)

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusmenetelminä käytettiin asiakaskyselyä sekä työntekijöiden kesken ideointiriittä. Näin kehittämistyöhön saatiin mukaan sekä asiakkaat että työntekijät. Ideointiriitti toteutettiin muutama kuukausi kyselyn toteuttamisen jälkeen. Työntekijät eivät olleet tietoisia asiakaskyselyyn tulleista vastauksista ideoinnin aikana, jotta vastaukset eivät johdattelisi ideoinnin kulkua.

5.1 Asiakaskysely

Lähtötilanteen kartoittamiseksi yritykselle laadittiin asiakaskysely (liite 1). Kysely laadittiin Tampereen ammattikorkeakoulun sähköisellä e-lomake -editorilla. Kysely suunniteltiin markkinoinnin kilpailukeinoja pohjana käyttäen. Kyselyn muotoutumiseen ja aseteluihin on vaikuttanut myös tämän työn tekijän tekemät dokumentoimattomat havainnot työvuoroissa. Työn tekijä on tehnyt myös dokumentoimatonta benchmarkkausta samankaltaisissa yrityksissä, mikä on omalta osaltaan myös vaikuttanut kyselyn sisältöön. Lomake sisälsi sekä strukturoituja että strukturoimattomia kysymyksiä. Vastaaaja sai halutessaan jättää sähköpostiosoitteensa lahjakorttiarvontaa varten sekä halutessaan liittyä ravintolan postituslistalle. Kyselyyn laadittiin lisäkysymyksiä toimeksiantajien toiveesta. Nämä lisäkysymykset ovat kyselyssä ”lisätietoja” -otsikon alla.

Linkki kyselyyn laitettiin yrityksen facebook-sivulle 3.7.2017. Aikaa vastaamiseen annettiin 31.7.2017 saakka. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken päätettiin arpoa neljä lahjakorttia ravintolaan. Kyselystä muistutettiin yrityksen facebook-sivulla kerran viikossa. Lisäksi kyselyä mainostettiin yrityksen instagram-tilillä, ravintolan seinällä olevassa mainoksessa sekä sopivalla hetkellä asiakaspalvelutilanteessa. Työntekijät jakoivat kyselyn linkin myös omilla facebook-sivuillaan.

Suuri osa ravintolan lounasasiakkaista, jotka käyvät läheisistä yrityksistä lähes joka päivä lounaalla, olivat heinäkuun aikana kesälomalla. Heiltä toivottiin mahdollisimman paljon vastauksia kyselyyn ja tämän vuoksi vastausaikaa lisättiin viikolla. Vastausaikaa jatkettiin 7.8.2017 saakka. Kyselyn vastausajan päättyessä vastauksia oltiin saatu 347 kappaletta. Strukturoidut kysymykset analysoitiin tilasto-ohjelma Tixelin avulla tekemällä yksiuotteisia jakaumia sekä ristiintaulukointia. Avoimet kysymykset analysoitiin tekemällä

värikoodaukset sanallisista vastauksista. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä, ja samankaltaiset tai samaan teemaan liittyvät vastaukset yliviivattiin keskenään samoilla väreillä. Näin etsittiin yhteisiä teemoja sekä alateemoja vastauksista, jonka avulla ne saatiin liitettyä yhteen.

5.2 Ideointiriihi työntekijöille

Ideointiriihen toteutustapa oli yhdistelmä teoriassa esiintyneistä luovan ongelmanratkaisun menetelmistä. Ideointiriiheen pyydettiin ravintolan työntekijöitä, jotta heiltä saisi myös kehitysideoita. Riihi toteutettiin 4.11.2017. Paikalla oli työn kirjoittaja, toimeksiantajat ja ravintolan viisi työntekijää. Yksi työntekijä ei päässyt paikalle, mutta häneltä kysyttiin etukäteen, minkälaisia ideoita hänellä olisi riihen teemoihin liittyen. Ideoinnin aiheiksi päätettiin toimeksiantajien kesken ruoka- ja kahvilatuotteet, nykyiset toimintatavat ja fyysisten muutoksien jälkeiset toimintatavat. Työntekijät ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa, ja he ovat melkein parhaita henkilöitä kertomaan, mitä aiheisiin liittyviä asioita tulisi muuttaa tai kehittää. Heillä on myös hyvin tietoa tämän hetken trendeistä, liittyen ruoka- ja kahvilatuotteisiin.

Ideointiriihi toteutettiin yhteisenä keskusteluna. Työn kirjoittaja toimi sihteerinä ja kirjasi kaikki esille nousseet ideat ylös ennalta laadittuun lomakkeeseen (liite 2). Poissa olleelta työntekijältä etukäteen saadut ideat kirjattiin lomakkeeseen ensimmäisenä. Häneltä saadut ideat kerrottiin kirjaamishetkellä myös paikallaolijoille, jotta riihessä ei esiintyisi toistoja.

Ideoita arvioitiin yhdessä osallistuneiden kesken ja niistä karsittiin pois toteutuskelpaamattomat tai muuten huonommiksi todetut ideat. Hyviä ideoita ryhdyttiin jatkojalostamaan vieläkin paremmiksi. Tulokset analysoitiin luokittelemalla ne taulukoihin riihen teemojen mukaan. Taulukossa on idean jälkeen myös tarvittaessa tarkempi selitys aiheesta. Taulukoissa on myös merkintä, mikäli samasta aiheesta löytyy maininta myös asiakaskyselyn vastauksista.

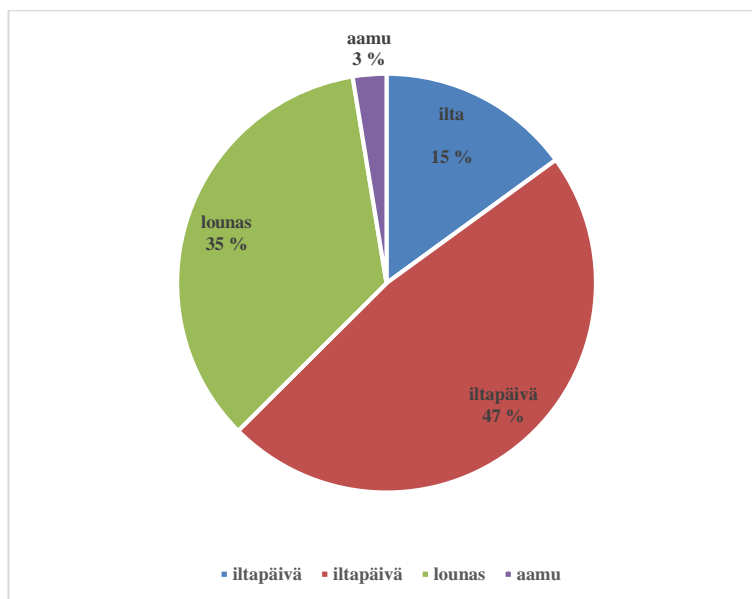
6 ASIAKASKYSELYN TULOKSET

Asiakaskyselyn tulokset on jaoteltu alaotsikoihin kyselyn teemojen mukaan. Jokaisessa alaotsikossa käydään läpi sekä strukturoitujen kysymyksiä vastaukset, että strukturoimattomien, avoimien kysymysten vastaukset. Strukturoitujen kysymyksiä vastauksista on muotoiltu kuvioita tuloksien selkeyttämiseksi.

6.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi kaikkiaan 347 henkilöä. Suurin osa vastaajista oli työssäkäyviä, yhteensä 265 kappaletta. Seuraavaksi eniten oli opiskelijoita, 42 kappaletta. Eläkeläisiä oli 21 ja 18 oli vastannut ”ei mikään näistä”. Postinumeronsa kyselyyn jätti 334 henkilöä. Vastaajista 96% asuu aivan Tampereen keskustassa, sen välittömässä läheisyydessä tai Pirkanmaalla. Pirkanmaan ulkopuolella asuu 4% vastaajista, eli 15 henkilöä.

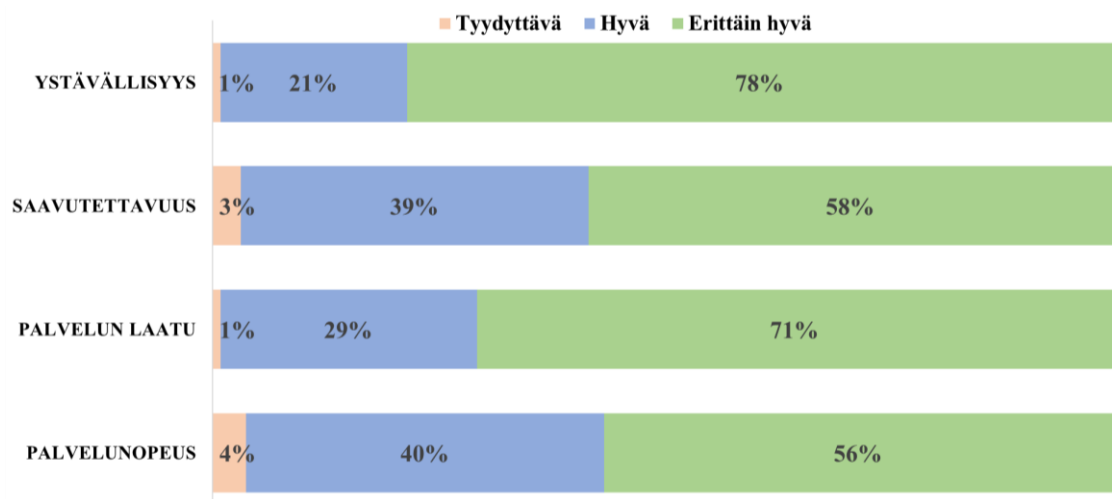
Vastaajista 43% saapuu ravintolaan julkisilla kulkuneuvoilla. Autolla ravintolaan saapuu 26% vastaajista ja yhtä moni vastaajista saapuu kävellen. Viisi prosenttia vastaajista saapuu pyörällä. Melkein puolet vastaajista vierailee ravintolassa iltapäivällä (kuvio 6). Lounasaikaan käy noin kolmasosa vastaajista. Iltaisin ravintolassa vierailee 15% vastaajista ja aamuisin 3%.



KUVIO 6. Vierailuaika

6.2 Palvelu

Palveluun liittyvät strukturoidut vastaukset ovat kuviossa 7. Vastaajista 99% piti palvelun ystävällisyyttä vähintään hyvänä ja suurin osa näistä erittäin hyvänä. Vastaajista 97% oli sitä mieltä, että henkilökunnan saavutettavuus on vähintään hyvää. Erittäin hyvänä henkilökunnan saavutettavuutta piti 58% vastaajista. Tyydyttävänä henkilökunnan saavutettavuutta piti kolme prosenttia vastaajista. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista piti palvelun laatua erittäin hyvänä ja hyvänä 28%. Noin puolet vastaajista on sitä mieltä, että palvelun nopeus on erittäin hyvää ja 40% mielestä on hyvää. Palvelun nopeutta tyydyttävänä piti neljä prosenttia vastaajista.

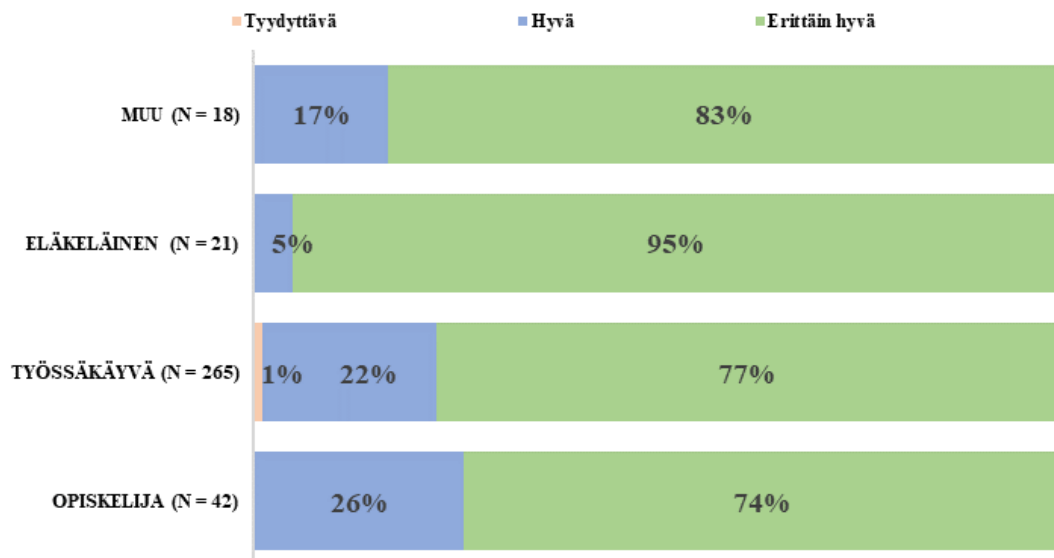


KUVIO 7. Palvelu

Avoimista kommentteista nousi esille palvelun ystävällisyys, jota kuvattiin adjektiiveilla iloinen, aito ja ystävällinen. Palvelua kommentoitiin myös erinomaisesti asiakkaan huomioon ottavaksi. Kuitenkin poikkeavia kommentteja oli kiireen huomaamisesta palvelussa: ”joskus työntekijät vaikuttavat kiireisiltä”. Toisaalta kommentteja oli myös siitä, että ystävällisyys säilyy, kiireestä huolimatta. Saavutettavuuteen liittyen kommentteissa nousi esiin se, että asiakas otetaan heti huomioon, kun tulee ovesta sisään. Esille nousi myös tiedon saaminen toimintatavoista: ”ensimmäisen kerran vieraillessani en kokenut saavani tarpeeksi tietoa siitä, kuinka ravintolassa tulee toimia, ja toiminta oli sekavaa”.

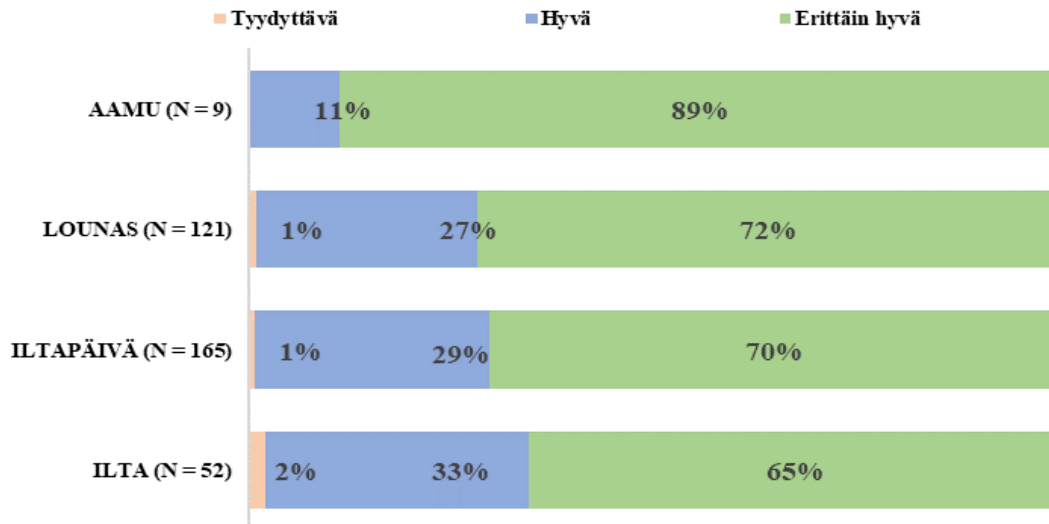
Avoimista kommenteista nousi esille hyvä palvelun laatu. Sitä kuvattiin adjektiiveilla aito ja laadukas. Palvelusta kommentoitiin myös, että ”asiakaspalvelijat ovat rautaisia ammatilaisia” sekä ”henkilökunta on oikeassa ammatissaan”. Palvelua pidettiin laadukkaana kiireisenäkin aikana. Palvelun nopeutta pidettiin avoimissa kommenteissa ”uskomattoman nopeana” ja ”todella nopeana”. Kommenteissa korostui myös ruoan saaminen nopeasti pöytään. Kuitenkin toivottiin myös vielä nopeampaa palvelua.

Vastaajat, jotka eivät olleet opiskelijoita, työssäkäyviä tai eläkeläisiä, pitivät palvelun ystävällisyyttä 100% vähintään hyvänä (kuvio 8). Eläkeläisvastaajista 95% piti palvelun ystävällisyyttä erittäin hyvänä. Työssäkävistä vastaajista 77% piti palvelun ystävällisyyttä erittäin hyvänä ja 22% hyvänä. Opiskelijavastaajista 74% piti ystävällisyyttä erittäin hyvänä.



KUVIO 8. Palvelun ystävällisyys

Aamulla ravintolassa vierailevien vastaajien mielestä palvelun laatu on vähintään hyvää, 89% mielestä erittäin hyvää (kuvio 9). Lounasasiakkaista 99% prosenttia on sitä mieltä, että palvelun laatu on vähintään hyvää, ja 72% erittäin hyvää. Iltapäivällä vierailevista vastaajista 99% pitää palvelun laatua vähintään hyvänä. Iltaisin vierailevista vastaajista 65% pitää palvelun laatua erittäin hyvänä ja hyvänä 33%.



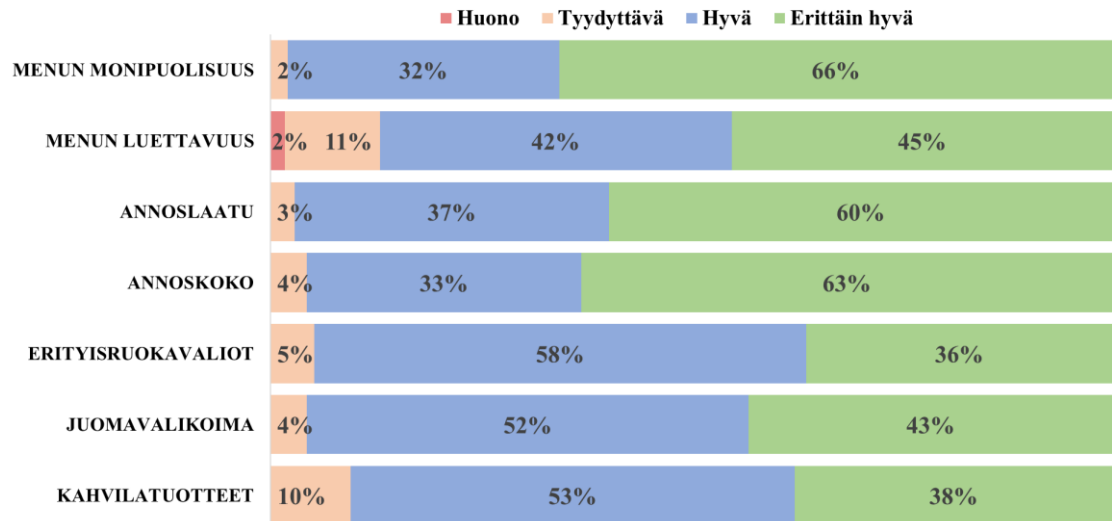
KUVIO 9. Palvelun laatu eri aikaan vierailevien asiakkaiden mielestä

6.3 Tuotteet

Tuotteisiin liittyvät, strukturoidut vastaukset, ovat kuviossa 10. Vastaajista 98% oli sitä mieltä, että ravintolan ruokalista on monipuolinen. Tästä määrästä 66% piti ruokalistaa erittäin monipuolisena. Vastaajista 45% oli sitä mieltä, että ruokalista on erittäin hyvin luettavissa. Luettavuutta hyvänä piti 42% vastaajista. Tyydyttävänä ruokalistan luettavuutta piti 11% vastaajista ja huonona 2%. Annoksien kokoa vähintään hyvänä piti 96% vastaajista, joista kaksi kolmasosaa erittäin hyvänä. Vastaajista 97% oli sitä mieltä, että annoksien laatu on vähintään hyvää.

Vastaajista 95% oli sitä mieltä, että erityisruokavaliot otetaan huomioon vähintään hyvin, joista 37% erittäin hyvin. Vastaajista 5% oli sitä mieltä, että erityisruokavalioiden huomioonotto on tyydyttävää ja yksi vastaajista oli sitä mieltä, että ne otetaan huomioon huonosti. Vastaajista 95% oli sitä mieltä, että erityisruokavaliot otetaan huomioon vähintään hyvin, joista 37% erittäin hyvin. Vastaajista 5% oli sitä mieltä, että erityisruokavalioiden

huomioonotto on tyydyttävää ja yksi prosentti vastaajista oli sitä mieltä, että ne otetaan huomioon huonosti. Vastaajista 96% piti juomavalikoimaa vähintään hyvänä joista 43% erittäin hyvänä. Tyydyttävänä juomavalikoimaa piti neljä prosenttia vastaajista. Vastaajista 38% vastaajista oli sitä mieltä, että tällä hetkellä kahvilatuotteiden valikoima on erittäin monipuolinen. Hyvänä monipuolisuutta piti noin puolet vastaajista. yhdeksän prosenttia piti eri kahvilatuotteiden määrää tyydyttävänä.



KUVIO 10. Tuotteet

Avoimissa kommentteissa esille nousi, että ruokalistan monipuolisuutta pidetään ”tarpeeksi monipuolisena”, ”loistavana” ja ”ihanan laajana”. Vastauksissa kommentoitiin myös sitä, että vaihtoehtoja on niin paljon, että on vaikea valita listalta itselleen annos. Toisaalta kaivattiin kuitenkin myös uusia ruokaisia annoksia nykyisten lisäksi sekä kausittain vaihtuvia tuotteita. Avoimien kommenttien mukaan ruokalistan luettavuutta pidettiin hyvänä, mutta kommentteissa nousi esille myös se, että ruokalistaa tulisi karsia ja listan ulkonäköä sekä sisältöä selkeyttää, sillä ”listassa on liian monta vaihtoehtoa, mikä on toisaalta kiva juttu, mutta sen lukeminen kestää kauan” ja ”ruokalistaa voisi selkeyttää”. Juomalista löytyy listan lopusta, ja sitäkin kommentoitiin kertomalla, että ”juomalistan voisi siirtää listan alkuun, ettei juoma jää tilaamatta”.

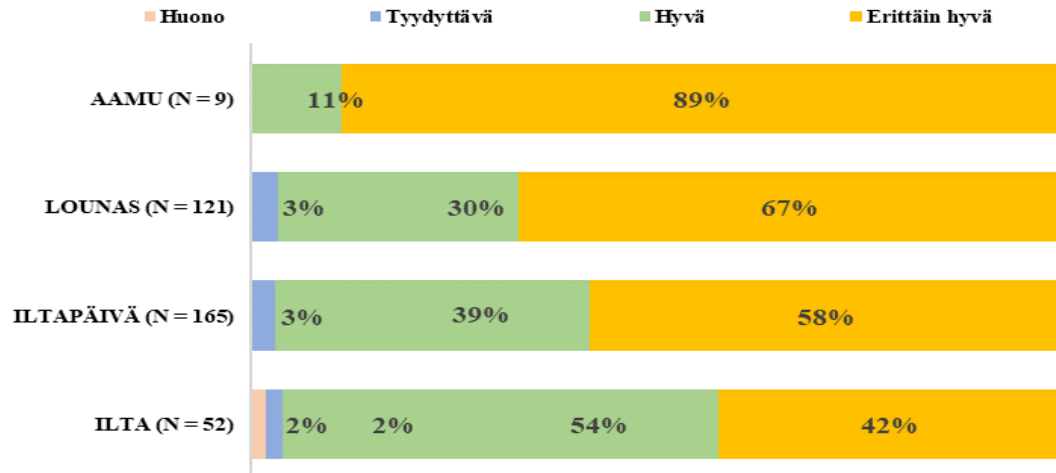
Avoimissa vastauksissa oltiin pääosin tyytyväisiä annoksien kokoon, ja nälän kerrottiin lähtevän. Salaattiannoksien kohdalla tuli myös poikkeavia kommentteja, kuten ”salaattiannoksien pitäisi olla suurempia”. Analyysissa esille nousi salaattiannoksien hyvä laatu ja raaka-aineiden tuoreus. Poikkeaviakin kommentteja oli ”olisi mukavaa, jos ananas olisi

tuoretta”. Kommenteissa nousi eniten esille toive monipuolisemmasta salaattipohjasta ”olisi kiva, jos pohjassa käytettäisiin ravinteikkaampia salaatteja”, ”toivoisin vaihtelua salaattipohjaan – itse kun syön salaatin teillä useamman kerran viikossa, olisi mukava saada vaihtelua siihen”. Kommenteissa nousi esille myös toiveet avokadosta, kausittain vaihtuvista vihanneksista ja hedelmistä.

Kommenteissa nousi esille, ettei vastaajilla ole ravintolan erityisruokavalioiden huomioimisen tasosta paljoa tietoa. Kuitenkin nousi esille, että allergiat ja erityisruokavaliot on otettu hyvin huomioon, sillä ”olen moniallerginen ja aina on jotain hyvää syötävää löytenyt”, ”erityisruokavaliosta ekstrakiitos”. Kommenteissa nousi esiin toiveet kasvisvaihtoehtojen lisäämisestä sekä täysin vegaanisista vaihtoehtoista, ”toivoisin enemmän kasvis tuotteita ja vegaanisia vaihtoehtoja proteiinille” sekä ”toivoisin vegaanista, soijaton vaihtoehtoa, sekä kylmänä että lämpimänä annoksena.” Kahvilatuotteisiin toivottiin lisää gluteenittomia ja maidottomia tuotteita.

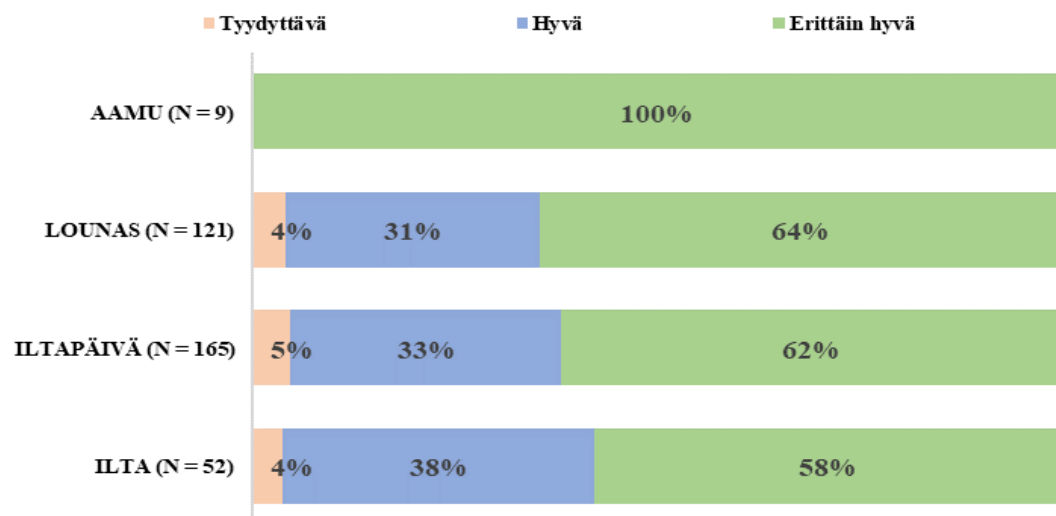
Kommenteissa nousi esille laadukas viinivalikoima. Juomavalikoimaa kuvailtiin sanoilla ”superhyvä”, ”monipuolinen” ja ”ihana”. Kuitenkin kommentoitiin myös, että viinilistan tulisi vaihtua useammin. Monet toivoivat lisäksi paikallisia pienpanimotuotteita nykyisten oluiden rinnalle ”olen enemmän olutihmisiä, joten sillä puolella olisi parannettavaa”. Kahvilapuolen tuotteista nousi esiin kakkujen herkullisuus ”ihania kakkuja!” sekä ”herkulliset kakut tarjolla kahvin kanssa.” Myös suolaisia piirakoita kommentoitiin herkullisiksi, ”suolaiset piirakat erittäin hyviä”. Kakkujen rinnalle toivottiin enemmän makeita vaihtoehtoja ”jälkiruokavaihtoehtoissa voisi olla monipuolisuutta, toki kakutkin ovat hyviä, mutta vaikka pieniä pulliakin voisi olla” sekä ”kahvilatuotteissa voisi olla enemmän makeita vaihtoehtoja.” Kommenteissa toivottiin myös tuotteita, joita ei ole saatavilla muualla.

Aamuisin ravintolassa vierailevien vastaajien mielestä annoksien laatu on 89% erittäin hyvää (kuvio 11). Lounasaikaan vierailevien vastaajien mielestä annoksien laatu 97% vähintään hyvää. Iltapäivisin vierailevista asiakkaista 58% on sitä mieltä, että laatu on erittäin hyvää ja 30% mielestä hyvä. Iltaisin vierailevista vastaajista 66% pitää annoksien laatua vähintään hyvänä, ja tyydyttävänä sekä huonona 2% vastaajista.



KUVIO 11. Annoksien laatu eri aikaan vierailevien vastaajien mielestä

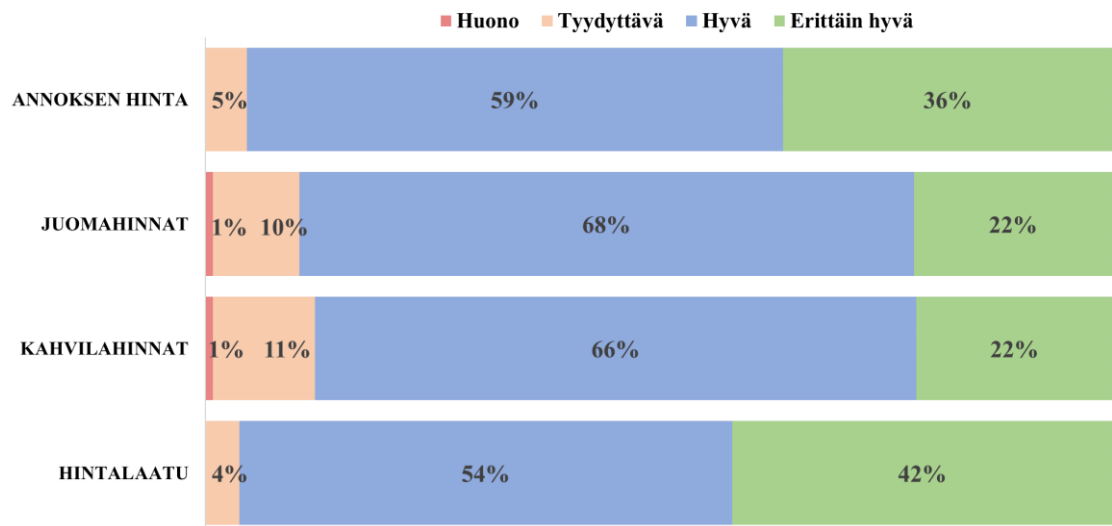
Aamuisin ravintolassa vierailevien vastaajien mielestä annoksien koko on erittäin hyvä (kuvio 12). Lounasaikaan ravintolassa vierailevista 96% pitää annoksien kokoa vähintään hyvänä, ja hyvänä 4% vastaajista. Iltapäivisin vierailevista asiakkaista 95% pitää annoksien koko vähintään hyvänä, erittäin hyvänä 62% ja tyydyttävänä 5% vastaajista. Iltaisin vierailevista asiakkaista 96% pitää annoksien koko vähintään hyvänä.



KUVIO 12. Annoskoko eri aikaan vierailevien asiakkaiden mielestä

6.4 Hintataso

Annoksien hintoja vähintään hyvänä piti 95% vastaajista joista hyvänä 59% (kuvio 13). Vastaajista 5% oli sitä mieltä, että annoksien hinta on tyydyttävä. Vastaajista 22% piti alkoholijuomien ja virvokkeiden hintoja erittäin hyvänä ja hyvänä 68% vastaajista. 9% vastaajista oli sitä mieltä, että juomien hinnat ovat tyydyttäviä. Huonona juomien hintoja piti yksi prosentti vastaajista. Vastaajista 88% oli sitä mieltä, että kahvilatuotteiden hinnat ovat vähintään hyvät, josta neljäsosa piti hintoja erittäin hyvänä. Tyydyttävänä hintoja piti 11. Hintalaatusuhdetta erittäin hyvänä piti 42% vastaajista ja hyvänä noin puolet vastaajista. Vastaajista 4% oli sitä mieltä, että hinta-laatusuhde on tyydyttävä ja yksi vastaaja piti suhdetta huonona.



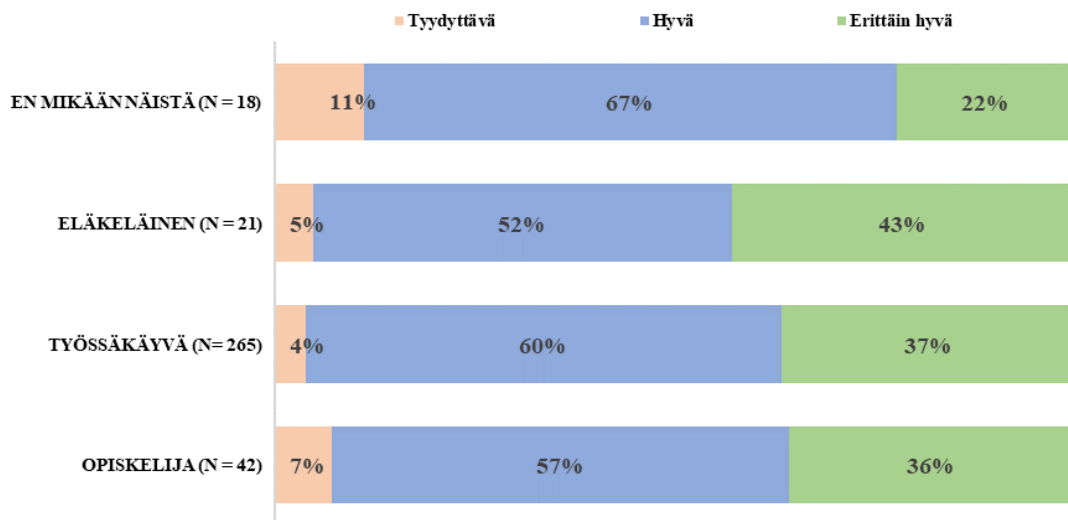
KUVIO 13. Hintataso

Avoimissa kommentteissa esiin nousi hyvä hintataso, jota kuvailtiin sanoilla ”kohtuullinen”, ”sopiva” ja ”hyvä”. Erityisesti esiin nousi take away -salaattien alhaisempi hinta: ”bonusta takeaway-salaattien hinnasta - hyvällä omallatunnolla hakee mukaan ennemmin salaatin kuin subin tai hampparin”. Kuitenkin myös edullisempia hintoja toivottiin ”hinnat voisivat olla halvemmatkin”.

Avoimien kommenttien mukaan kahvilatuotteiden hintaan ollaan pääosin tyytyväisiä, ”samanlaiset hinnat kuin muissakin kahviloissa”, ”sopivalla hinnalla jälkiruoankin raaskii ostaa” sekä ”jälkiruoat ovat niin halpoja, että ei ole kynnyksysymys kotiäidinkään kukkarolle niitä ostaa”. Kuitenkin kakkujen hintoja kommentoitiin myös ”kakkujen hinnat

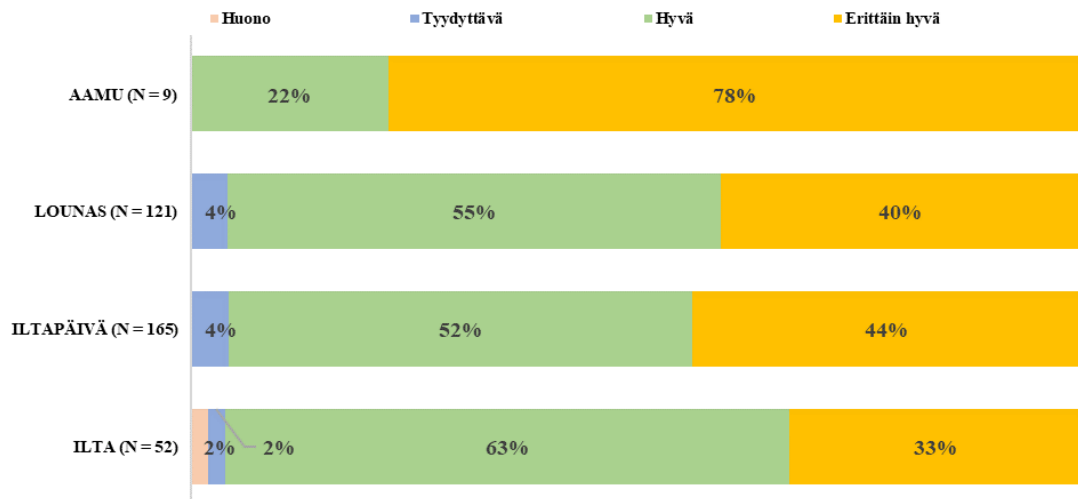
voisivat olla halvemmat, mutta ne ovat niin hyviä”. Analyysin perusteella hintalaatu-suhteeseen ollaan pääosin tyytyväisiä, ”Tampereen paras hintalaatu-suhde” sekä ”erittäin hyvä hintalaatu-suhde”.

Vastaajista, jotka vastasivat, etteivät ole opiskelijoita, työssäkäyviä tai eläkeläisiä, 89% piti annoksien hintaa vähintään hyvänä ja tyydyttävänä 11% (kuvio 14). Eläkeläisvastaajista 43% piti annoksien hintaa erittäin hyvänä, 52% hyvänä ja tyydyttävänä 5%. Työssäkäyvistä vastaajista 96% piti annoksien hintoja vähintään hyvänä. Opiskelijavastaajista 93% piti annoksien hintoja vähintään hyvänä ja 7% tyydyttävänä.



KUVIO 14. Annoksien hinta

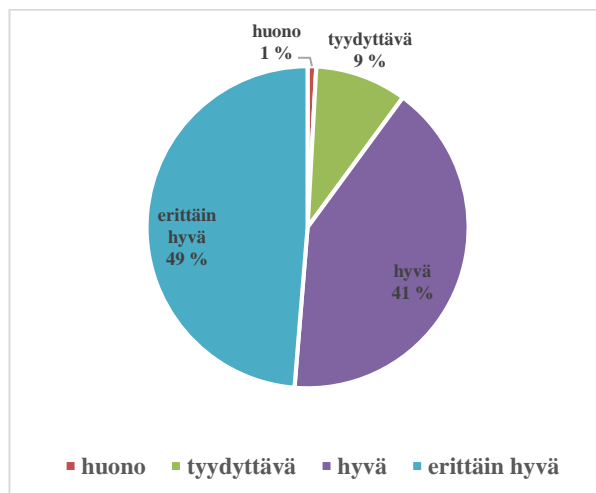
Aamuisin ravintolassa vierailevista vastaajista pitää hintalaatu-suhdetta vähintään hyvänä (kuvio 15). Lounasaikaan vierailevista vastaajista reilu puolet pitää hinta-laatusuhdetta hyvänä ja 4% tyydyttävänä. Iltapäivisin ravintolassa vierailevista vastaajista 96% oli sitä mieltä, että hintalaatu-suhde on vähintään hyvä ja 4% mielestä tyydyttävä. Iltaisin ravintolassa vierailevista vastaajista 96% piti suhdetta vähintään hyvänä, 2% tyydyttävänä ja 2% huonona.



KUVIO 15. Hintalaatu-suhde eri aikaan vierailevien vastaajien mielestä

6.5 Saavutettavuus ja ympäristö

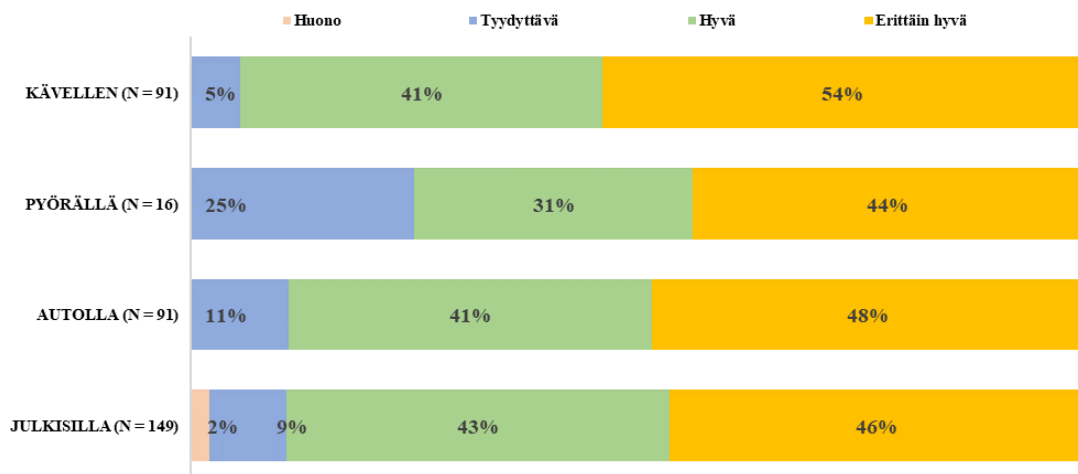
Erittäin hyvänä ravintolan nykyisiä aukioloaikoja piti noin puolet vastaajista (kuvio 16). Hyvänä aukioloaikoja piti 41% vastaajista. Vastaajista 9% oli sitä mieltä, että aukioloajat ovat tyydyttävät ja yksi prosentti vastaajista piti aukioloaikoja huonoina.



KUVIO 16. Aukioloaikojen sopivuus

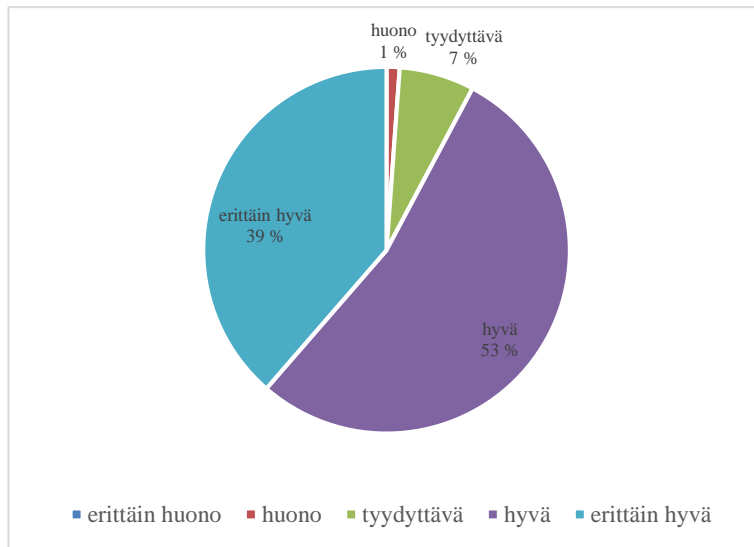
Aukioloaikoihin tuli todella paljon sanallisia vastauksia. Analyysissä korostui, että nykyisiin aukioloaikoihin ollaan tyytyväisiä, ”pidempi aukiolo vaikuttaisi asiakaskuntaan ja ilmapiiriin negatiivisesti” sekä ”en näe tarpeelliseksi teille muuttaa aukioloaikoja.” Toisaalta taas aukioloaikojen laajentaminen olisi toivottua, ”ei ollenkaan huono ratkaisu” sekä ”monesti olette menneet jo kiinni, kun olisin ollut teille tulossa”. Kommentteissa nousi esille myös, että ainoastaan kesällä sekä perjantaisin ja lauantaisin voisi myöhäisempi aukiolo olla toimiva idea, ”etenkin pe ja la olisi mukava istua ravintolassanne pidempään” sekä ”viikonloppuisin asiakkaita riittäisi varmasti myöhemminkin”. Vastaajat, jotka olivat nykyisiin aukioloaikoihin tyytyväisiä, toivoivat enemmän sunnuntain aukioloa ”sunnuntain aukioloa kaipaisin enemmän” sekä ”sunnuntaisin olen haaveillut kaupungin parhaasta salaatista”.

Reilu puolet ravintolaan kävelen saapuvista oli sitä mieltä, että aukioloajat ovat erittäin hyvät ja 5% piti niitä tyydyttävänä (kuvio 17). Pyörällä ravintolaan saapuvista vastaajista 75% piti aukioloaikoja vähintään hyvinä ja neljäsosa tyydyttävinä. Sekä autolla että julkisilla kulkuneuvoilla saapuvista vastaajista 89% piti aukioloaikoja vähintään hyvinä. Aukioloaikoja huonoina piti 2% julkisilla kulkuneuvoilla saapuvista vastaajista.



KUVIO 17. Aukiolojen sopivuus eri tavalla ravintolaan saapuvien mielestä

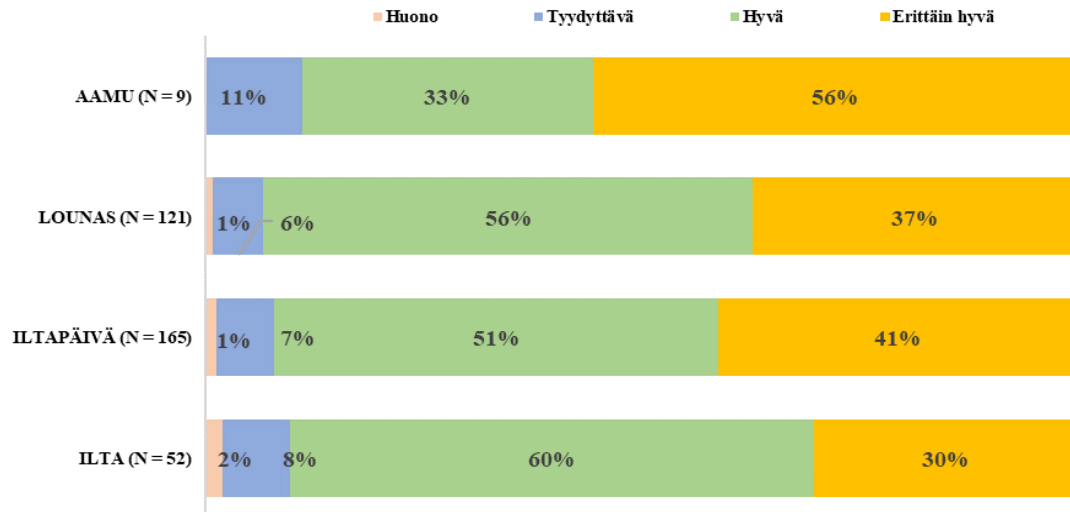
Vastaajista 39% oli sitä mieltä, että asiakaspaikkojen määrä on erittäin hyvä ja noin puolet piti määrää hyvänä (kuvio 18). Asiakaspaikkojen määrää tyydyttävänä piti 7% vastaajista ja huonona yksi prosentti.



KUVIO 18. Asiakaspaikkojen määrä

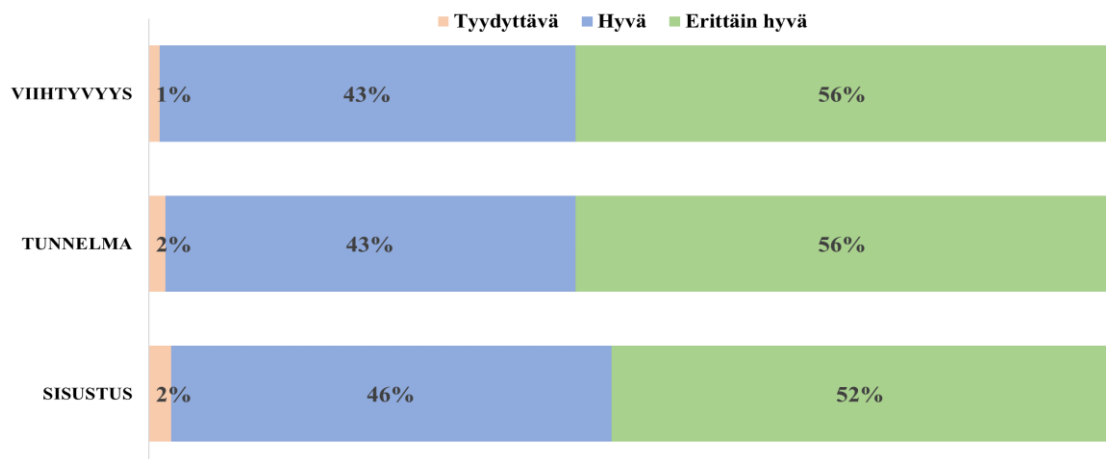
Analyysissä korostui, että asiakaspaikat on sijoitettu liian lähelle toisiaan. Tämä ilmeni kommentteissa ”sisätilat paikoin vähän ahtaat, mutta toisaalta asiakaspaikkoja on mukavan paljon” sekä ”sisätilat ovat niin ahtaat, että pelkää tönivänsä naapuripöydän annokset lattialle, kun liikkuu ravintolassa.”

Aamuisin ravintolassa vierailevista vastaajista 89% piti asiakaspaikkojen määrää vähintään hyvänä (kuvio 19). Lounasaikaan vierailevista asiakkaista 93% piti asiakaspaikkojen määrää vähintään hyvänä ja tyydyttävänä 6%. Puolet iltapäivisin vierailevista asiakkaista piti määrää hyvänä, 41% erittäin hyvänä ja tyydyttävänä 7% vastaajista. Iltaisin vierailevista vastaajista 90% piti määrää vähintään hyvänä ja tyydyttävänä 8% vastaajista.



KUVIO 19. Asiakaspaikkojen määrä eri aikaan ravintolassa vierailevien mielestä

Vastaajista noin puolet piti ravintolan viihtyvyyttä erittäin hyvänä ja 43% oli sitä mieltä, että viihtyvyys on hyvää (kuvio 20). Tyydyttävänä ravintolan viihtyvyyttä piti yksi prosentti vastaajista. Tunnelmaa erittäin hyvänä piti reilu puolet vastaajista ja hyvänä 43%. Vastaajista kaksi prosenttia oli sitä mieltä, että tunnelma on tyydyttävä. Puolet vastaajista piti ravintolan sisustusta erittäin hyvänä ja hyvänä 46%. Kaksi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että sisustus on tyydyttävä.

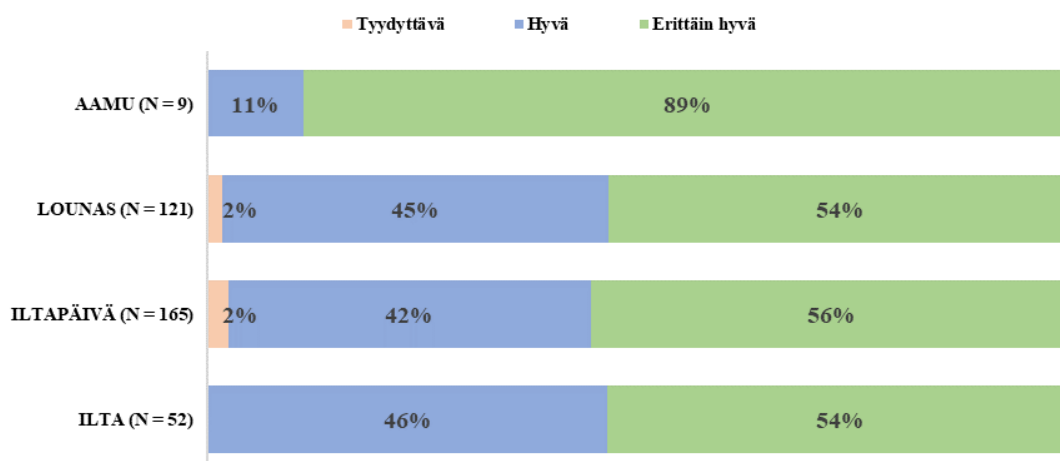


KUVIO 20. Ravintolan ympäristö

Kommenteissa kävi ilmi, että ravintolaa pidetään pääosin viihtyisänä. Viihtyisyyttä kommentoitiin todella viihtyisäksi, oikein viihtyisäksi ja superviihtyisäksi. Sisäpihaakin pidettiin viihtyisänä, mutta sen kohdalla tuli myös poikkeavia kommentteja, kuten ”sisäpihan asiakaspaikoille kaipaisin lisää viihtyvyyttä”. Ravintolan tunnelmaa kuvailtiin analyysissä adjektiiveilla ihana, mukava ja rauhallinen. Sisäpihan tunnelmaa keuhuttiin erityisen paljon. Poikkeavia kommentteja esiintyi kuitenkin sekä sisätilojen että sisäpihan kohdalla, ”ruuhka-aikaan melutaso sisätiloissa kova” sekä ”sisäpihalle tarvitsisi musiikkia soimaan taustalle.”

Avoimien kommenttien mukaan ravintolan sisustukseen ollaan pääosin tyytyväisiä. Sisustusta kuvailtiin sanoilla kaunis, rauhallinen ja idyllinen. Sisustustyyliä kommentoitiin myös hyväksi ”sisustuksenne on samanlainen kuin kotonani – tykkään” sekä ”teiltä saa aina ihania sisustusvinkkejä kotiin.” Poikkeavia kommentteja esiintyi kuitenkin sisäpihan sekä ravintolan vessojen kohdalla ”sisäpihaa voisi hieman maisemoida”, ”sisäpiha ehkä hiukan kolkko” sekä ”vessoja voisi päivittää.”

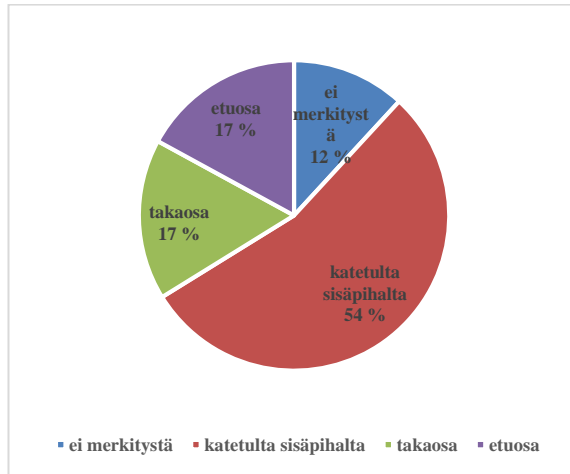
Aamuisin ja iltaisin ravintolassa vierailevat vastaajat pitivät tunnelmaa vähintään hyvänä. Lounasaikaan ravintolassa vierailevista 98% piti tunnelmaa vähintään hyvänä ja erittäin hyvänä noin puolet. Iltapäivisin ravintolassa vierailevista vastaajista 98% piti tunnelmaa vähintään hyvänä.



KUVIO 21. Ravintolan tunnelma eri aikaan vierailevien vastaajien mielestä

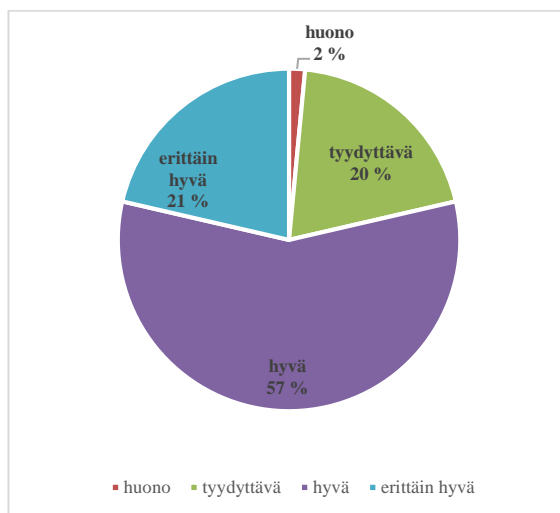
6.6 Lisäkysymykset

Noin puolet vastaajista valitsee pöydän mieluiten katetulta sisäpihaterassilta (kuvio 22). Ravintolan takaosan ja etuosan valitsisi yhtä moni vastaajista, 17%. Vastaajista 12% taas oli sitä mieltä, että pöydän sijainnilla ei ole merkitystä.



KUVIO 22. Pöydän valinta

Vastaajista 64% ei tiennyt, että ravintolassa voi järjestää yksityistilaisuuden. Viidesosa vastaajista piti tilojen sopivuutta erittäin hyvänä yksityistilaisuuden järjestämiseen ja hyvänä 57% vastaajista (kuvio 23). Viidesosa vastaajista piti tilojen sopivuutta tyydyttävänä. Kaksi prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tilat soveltuvat yksityistilaisuuksiin huonosti.



KUVIO 23. Tilojen sopivuus yksityistilaisuuden järjestämiseen

Vastaajista 55% oli sitä mieltä, että ravintolassa voisi järjestää tulevaisuudessa brunssin. Analyysissä korostui etenkin brunssin ajoittaminen sekä lauantaille että sunnuntaille. Kommenteissa korostui etenkin noutopöydästä itse koottava brunssi, mutta myös poikkeavia kommentteja löytyi ”ei buffettia, vaan lautasannoksin tarjottava brunssi, muutamilla valmiilla vaihtoehtoilla”. Analyysissä korostui myös, että brunssin toivottiin olevan enemmän aamupalamainen ”normaali hotelliaamiainen” sekä ”aamupalamainen”. Tarjoiltavista tuli paljon ehdotuksia. Kommenteissa toivottiin perinteistä brunssia, jota muissakin Tampereen ravintoloissa on tarjolla, ja toisaalta kaivattiin jotain uutta, jo olemassa olevista brunssiravintoloista poikkeavaa ”Tampereella on melko vähän hyviä brunssi-paikkoja” sekä ”ei sellaista, mitä löytyy jo” sekä ”ei mitään pekoniakkimunakkaita”. Kommenteissa korostui myös, että tuotteiden tulisi olla terveellisiä, raikkaita ja erityisruokavaliot huomioonottavia.

Vastaajista 93% oli sitä mieltä, että oheisohjelmille ei ole tarvetta. Heiltä, jotka vastasivat tähän kysymykseen kyllä, pyydettiin ehdotuksia oheisohjelmaa kohtaan. Analyysissä korostuivat livemusiikki ”akustista livemusiikkia” sekä ”pianon- tai kitaransoittoa.” Myös standup -esiintyjä, kirjailijavierailuja ja viinin maisteluiltoja ehdotettiin.

Kyselyyn tuli myös yksittäisiä kehitysehdotuksia. Kanta-asiakaskortin tai kanta-asiakasjärjestelmän käyttöönottoa toivottiin. Lisäksi ehdotettiin keinoa mahdollisen ruokahävikin hallintaan ”en tiedä kuinka paljon teillä tulee hävikkiä, mutta sen voisi hyödyntää esimerkiksi iltapalapöytänä, josta saisi hävikkiin meneviä tuotteita alennettuun hintaan”. Kun asiakas saapuu ravintolaan, häneltä kysytään, tuleeko hän kahville vai syömään. Yksi vastaajista olikin sitä mieltä, että ”tykkäisin, jos ei aina heti kysyttäisi, että tulitko syömään - pelkästään hei, mitä saisi olla olisi mukavampi”. Tällä hetkellä ravintolan ruokia saa tilattua kotiin Foodora -sovelluksen kautta, ja eräs vastaaja kertoi, että ”tilaisin teiltä ruokaa myös kotiin, mutta käytän enemmän Wolt -sovellusta, joten jätän sen takia tilaamatta teiltä”.

7 IDEOINTIRIIHEN TULOKSET

Ideoita syntyi yhteensä 27 kappaletta. Tulokset on luokiteltu teemoittain: tuotteet, nykyiset toimintatavat sekä fyysisten muutoksien jälkeiset ideat toimintoihin. Taulukon ensimmäinen kohta kertoo lyhyesti, mikä idea on. Seuraavassa kohdassa ideaa pyritään hieman selittämään ja tarkentamaan. Viimeisessä kohdassa on rasti, mikäli sama asia on esiintynyt myös asiakaskyselyn tuloksissa.

7.1 Tuotteet

Tuotteista saatiin monipuolisia ideoita niin ruokatuotteisiin kuin kahvilatuotteisiin. Ideat on lueteltu taulukossa 2. Asiakaskyselyn tuloksissa esiin nousivat vegaaniset proteiini-vaihtoehdot, tuore ananas, avokado ja uusi salaattipohja. Ideoiden arviointien jälkeen yksi idea karsittiin pois, joten jäljelle jäi 12 ideaa.

TAULUKKO 2. Tuotteista syntyneet ideat

<i>IDEA</i>	<i>TARKENNUS</i>	<i>NOUSI ESIIN KYSELYSSÄ</i>
HALLOUMI		
KERMAVAAHTO LAKTOOSITTOMAKSI		
TOASTIT		
BARISTAN SPESIAALI	VAIHTUVA ERIKOISKAHVI ESIM. SESONGIN MUKAAN	
ANTIPASTOLAUTASISTA VALMIIT VAIHTOEHDOT	NYT ASIAKAS VALITSEE ITSE TÄYTTEET	
UUSIA TALVIDRINKKEJÄ		
VEGAANISET PROTEIINI- VAIHTOEHDOT		X
TUORE ANANAS		X
UUSIA SMOOTHIEITA	NYT VAIN YHTÄ MAKUA	
GLUTEENITTOMIA PIKKU- SUOLAISIA	TÄLLÄ HETKELLÄ VAIN YKSI GLUTEENITON PIENI SUOLAI- NEN	
UUSI SALAATTIPOHJA	MONIPUOLISEMMIN VIHREÄÄ	X
AVOKADO		X
KAURAVANILJAKASTIKE	VEGAANINEN VAIHTOEHTO	

Ideointiriihen keskusteluissa tuotteisiin liittyen päällimmäisinä ideoina esiin nousivat erityisruokavaliot ja kuinka ravintola voisi vastata niiden kysyntään. Vegaaniset proteiini- vaihtoehdot koettiin tärkeänä ideana. Uusien gluteenittomien pikkusuolaisten lisäämistä valikoimaan pidettiin myös todella hyvänä ideana, sekä laktoositonta kermavaahtoa. Kau-ravaniljakastike karsittiin pois, kun ideoita arvioitiin osallistujien kesken. Sille ei koettu olevan tarpeeksi suurta kysyntää.

7.2 Nykyiset toimintatavat

Taulukossa 3 on lueteltuna ideat, jotka liittyvät nykyisiin ravintolan toimintatapoihin. Asiakaskyselyssä esiin nousivat erityisruokavalioiden saatavuus sekä juomalistan huono sijainti ruokalistassa. Arvioinnin jälkeen yksi idea karsittiin, ja jäljelle jäi seitsemän ideaa.

TAULUKKO 3. Ideat nykyisistä toimintatavoista

<i>IDEA</i>	<i>TARKENNUS</i>	<i>NOUSI ESIIN KYSELYSSÄ</i>
MAININTA JUOMALISTAN SIJAINNISTA	ASIAKKAALLE KERROTTAVA, MISSÄ JUOMALISTA ON	X
TISKIN LAJITTELU	ASTIAT PYRITTÄVÄ LAJITTELE- MAAN HETI, KUN TUODAAN TISKATTAVAKSI SALISTA	
ERIKOISKAHVIEN KASTIK- KEET TURVALLISEMMIN ESILLE	PUTOAMISVAARAN ESTO	
SOME AKTIIVISEMMAKSI	ETENKIN FACEBOOK	
UUSI MAINOSSTÄNDI JOHTAMAAN RAVINTOLAAN	HOUKUTTELEVAMPI MAINOS	
ERITYISRUOKAVALIOIDEN KOROSTAMINEN	ASIAKKAALLE KERROTTAVA, ETTÄ ANNOKSEN VOI MUOKA- TA ALLERGIAAN TAI ERIKOISRUO KAVALIOON SOPIVAKSI	X
"YÖN YLI" NUKKUNEITA TUOTTEITA EDULLISEMMIN		
TISKAAMINEN ASTIOITA KUNNIOITTAEN	VÄLTETÄÄN ASTIOIDEN RIKKOUTUMINEN	

Ideointiriihikeskustelussa päällimmäisenä esiin nousi nykyisissä toimintatavoissa erityis-ruokavalioiden korostaminen asiakkaille sekä kertominen juomalistan sijainnista ruoka-

listassa. Kun ideoita arvioitiin osallistujien kesken, karsittiin yön yli nukkuneiden tuotteiden halvemmallalla myyminen pois. Sen koettiin olevan ravintolan tavoittelemaa imagoa ”aina tuoreista raaka-aineista” vastaan.

7.3 Muutoksien jälkeiset toimintatavat

Taulukkoon 4 on sijoitettu ideat, jotka voidaan toteuttaa, kun fyysiset muutokset on tehty ravintolaan. Asiakaskyselyssä esiin nousi ruokalistan hankala luettavuus ja eri tuotteiden epälooginen sijainti ruokalistassa.

TAULUKKO 4. Fyysisten muutoksien jälkeiset toimintatavat.

IDEA	TARKENNUS	NOUSI ESIIN KYSELYSSÄ
UUDET ESSUT		
PAKASTIN LÄHELLE KOKKEJA	HELPOTTAA TYÖTÄ	
TAKE AWAY -ODOTUSTILA	SELKEYTTÄÄ TILAA ASIAKKAILLE	
UUSIA LAUTASIA ANNOKSILLE	ESILLEPANO UPEAKSI	
RUOKALISTA LOOGISEKSI	HELPOTTAA ASIAKKAIDEN VALINTOJA SEKÄ ITSE TYÖTÄ	X
PUISET RITILÄLEIKKULAUDAT LEIVILLE	KERÄÄ LEIVÄNMURUT	

Ideointiriihen keskusteluissa korostuivat ideat, joilla voisi helpottaa sekä työntekijöiden päivittäistä työtä, että asiakkaiden päätöksien tekemistä. Hyvänä ideana pidettiin myös selkeän odotustilan järjestämistä take away -ruokaansa odottaville asiakkaille. Ainuttakaan ideaa, joka liittyi fyysisiin muutoksiin, ei karsittu ideoiden arvioinnin yhteydessä pois.

8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että ravintolassa ovat asiat hyvin. Asiakas-kyselyssä kaikki kysytyt asiat olivat vastaajien mielestä lähes poikkeuksetta vähintään hyvin. Tyydyttävän tai huonon vastausvaihtoehdon olivat valinneet verrattain harvat ky-selyyn vastanneista. Pienilläkin muutoksilla voi kuitenkin olla suuri vaikutus, jotta asiak-kaat saadaan vieläkin tyytyväisemmiksi.

Hyvä palvelu on selvästi asia, jota asiakkaat ravintolassa arvostavat. Ainoa palveluun liit-tyvä kehitettävä asia oli, että kiire ei saisi näkyä asiakkaalle palvelutilanteessa. Palveluti-lanteessa on pyrittävä rauhoittumaan, ja olla tilanteessa asiakasta varten. Kun palveluti-lanne on ohi, voi taas jatkaa töiden tekoa. Asiakkaita tulee myös ohjeistaa loogisesti ra-vintolan toimintatavoista, jotta asiakas ei koe sekavuutta.

Salaattipohjaa on myös päivitettävä. Kyselyn perusteella voi myös todeta, että vaikka sa-laattipohjan päivittäminen saattaisi nostaa hiukan annoksien hintoja, olisivat asiakkaat siitä kuitenkin valmiita maksamaan. Ruokalistan kirjoittaminen kokonaan uudestaan, sel-keästi ja yksinkertaisesti, helpottaa sekä työntekijöitä työssään, että asiakkaita tekemään päätöksensä helpommin. Juomalistan siirtäminen listan alkuun olisi looginen ratkaisu, joka voisi myös jopa lisätä juomien myyntiä - juomalista ei jää asiakkaalta huomaamatta. Itse juomalistaakin tulee päivittää useammin, etenkin viinien osalta. Paikallisia erikois-oluita kannattaa tuoda valikoimaan, sillä niille on kyselynkin perusteella tällä hetkellä kysyntää. Oluiden valikoimaa on helppo vaihdella useastikin.

Muita kehitysehdotuksia tuotteisiin ovat avokadon tuominen valikoimaan sekä säilykkei-den korvaaminen tuoreilla raaka-aineilla siltä osin, kuin se on mahdollista. Avokadolla voi tehdä joko lisämyyntiä, tai sen voisi suoraan sisällyttää tiettyihin annoksiin. Erityis-ruokavaliot otetaan ravintolassa jo hyvin huomioon, mutta vegaanisia proteiinivaihtoeh-toja tulee lisätä. Tämäkin tuli ilmi sekä kyselyn vastauksissa, että ideointiriihessä. Hal-loumijuusto on tuote, jota asiakkaatkin ovat ravintolan valikoimaan toivoneet jo jonkin aikaa. Sen paistaminen on fyysisten muutoksien jälkeen mahdollista, joten se kannattaa tuoda valikoimaan.

Kahvilatuotteissa on myös kehitettävää. Valikoimaa kannattaa laajentaa, ja kakkujen rinnalle tuoda esimerkiksi erilaisia pullia, croissantteja ja vieläkin lisätä erityisruokavalioidelle sopivia tuotteita. Gluteenittomia pieniä suolaisia tulee myös lisätä. Erilaisia smoothieita toivottiin sekä asiakaskyselyssä, että ideointiriihessä. Tämä on myös helppo toteuttaa ja valikoimaa voi vaihdella esimerkiksi sesonkituotteiden mukaan.

Aukioloajat ovat tällä hetkellä melko hyvät. Aukioloaikojen laajentamisesta saatavat hyödyt voivat ilmetä vasta tulevaisuudessa, sillä monet asiakkaat ovat jo niin tottuneita nykyisiin aukioloaikoihin. Sama asia voi ilmetä myös, jos ravintola on auki sunnuntaisin. Mikäli ravintola on auki joka sunnuntai, tai säännöllisin väliajoin esimerkiksi kaksi kertaa kuukaudessa, kannattaa kokeilla brunssin järjestämistä tuolle päivälle. Lautasannoksina tarjoiltava brunssi sopii hyvin ravintolan imagoon sekä toimintatapoihin. Myös ravintolan oma ruokalista kannattaa pitää voimassa brunssin aikana, jotta se ei karsi pois asiakkaita, jotka haluavat nauttia brunssin sijaan ravintolan muusta tarjonnasta.

Fyysiset muutokset mahdollistavat asiakaspaikkojen sijoittelun väljemmäksi. Vaikka asiakaspaikat sijoitettaisiin väljemmin, ei se vaikuta vähentävästi asiakaspaikkojen määrään. Ideointiriihessä syntynyt idea selkeästä take away -ruokia tilanneiden asiakkaiden odotustilasta on todella hyvä, mikä selkeyttää tilaa kaikille asiakkaille. Tällä hetkellä selaista ei ole, ja jos ruokien odottelijoita on paljon, näyttää ravintola ulkoapäin täydeltä, vaikka todellisuudessa tilanne on toinen.

Ideointiriihessä syntyneet ideat, jotka jäivät arvioinnin jälkeen jäljelle, ovat kaikki todella hyviä ja helposti toteutettavissa (taulukot 2, 3 & 4). Kaikki ideat, jotka liittyivät ravintolan nykyisiin toimintatapoihin, otettiin heti käyttöön. Muutkin ideat kannattaa ottaa käyttöön helpottamaan työntekijöiden työtä sekä tuomaan asiakkaille lisäarvoa ja helppoutta ravintolassa toimimiseen.

9 PÄÄTÄNTÄ

Yritys ei ole aikaisemmin toteuttanut vastaavaa tutkimusta. Tästä työstä on paljon hyötyä yritykselle, ja työlle asetetut tavoitteet täyttyivät. Asiakaskyselyn avulla saatiin tietoa siitä, mitkä asiat ovat ravintolassa hyvin ja mitä kannattaa kehittää. Osa kehitettävistä kohteista oli jo toimeksiantajien tiedossa, mutta uusiakin kehittämisen kohteita löytyi. Ideointiriihi täydensi hyvin asiakaskyselyssä saatuja tuloksia. Tästä työstä saatuja tietoja voi hyödyntää esimerkiksi uusien tilojen suunnittelussa sekä tuotekehityksessä.

Kehittämisprosessin osalta ravintolan kehittämisen kohteet on nyt selvitetty kyselyn sekä ideointiriihiin avulla. Näiden menetelmien kautta saatujen tietojen perusteella on laadittu kehitysehdotukset. Ideointiriihessä syntyneet ideat nykyisiin toimintatapoihin liittyen otettiin ravintolassa heti käyttöön, mikä on helpottanut itse työtä mutta myös vaikuttanut positiivisesti asiakkaisiin. Kermavaahto on nyt laktoositonta, joten se sopii useammille asiakkaille kuin aikaisemmin. Juomalistan sijainnista kertominen asiakkaille helpottaa myös asiakkaan toimintaa ravintolassa. Kun kaikki tästä työstä valitut kehitysideat ja muutokset on tehty sekä uudet tilat saatu valmiiksi, voi muutoksien seuranta ja arviointia varten esimerkiksi toteuttaa uuden kyselyn asiakkaille ja työntekijöille. Näin saadaan tietoa siitä, kuinka tehdyissä muutoksissa on onnistuttu, ja mitä voi jälleen jatkossa kehittää.

Työn tulokset vastaavat monilta osin laadittua teoriapohjaa. 4P:n markkinointimallin mukaan tuotteen tulee tyydyttää asiakasryhmän tarpeet. 4C-mallin mukaan yrityksen tulee selvittää, mitä asiakas tarvitsee, ja tämä saatiin selvitettyä kyselyn avulla. Asiakasryhmän tarpeita saadaan tyydytettyä muuttamalla salaattipohjaa monipuolisemmaksi, tuomalla valikoimaan erityisruokavalioiden hyvin huomioon ottavia tuotteita ja avokadon. Myös juoma- ja kahvilatuotteiden valikoiman monipuolistaminen ovat asioita, jotka tyydyttävät asiakkaiden tarpeita.

Hintatasoa pidettiin kyselyn tuloksien mukaan hyvänä. CREF-mallin mukaan itse tuotteen myyntihinnan tärkeyttä vähentävä tekijä asiakkaalle on esimerkiksi laatumielikuva. Kyselyn tulokset tukevat tätä teoriaa, sillä vaikka salaattipohjan monipuolistaminen saattaisi nostaa salaattiannoksien hintoja, olisivat asiakkaat siitä melko varmasti valmiita maksamaan. Ei ole kuitenkaan automaatio, että hinta nousisi.

7P-mallin mukaan työntekijöiden on oltava sitoutuneita yritykseen ja annettava kaikkensa asiakaspalvelutilanteessa, sillä työntekijät ovat avainasemassa tuotteiden ja palvelujen markkinoinnissa. Tutkimuksen perusteella rekrytointi ja työntekijöiden sitouttaminen palvelun tavoitteisiin on ollut ravintolassa onnistunutta, sillä asiakaspalvelu sai todella paljon kehuja. Myös 4P-mallin mukaan henkilökohtainen myyntityö on osa markkinointia. Markkinointi on mallin mukaan suunnattava sinne, missä asiakkaat ovat. Facebook on yrityksen tärkein markkinointikanava henkilökohtaisen myyntityön lisäksi, minkä huomaa sivujen seuraajien sekä kyselyyn vastanneiden määrästä, joten markkinointi kannattaa suunnata enenevässä määrin sinne. CREF-mallin kaksisuuntaisen markkinoinnin mukaan asiakkaat kannattaa ottaa mukaan yrityksen kehittämiseen, sillä se parantaa asiakkaan mielikuvaa yrityksestä sekä sitouttaa asiakkaan käyttämään yrityksen palveluja ja tuotteita sekä suosittelemaan niitä muille. Mikäli asiakas, joka on kyselyyn vastannut, huomaa, että jokin ravintolaan tehdyistä muutoksista saattaa pohjautua juuri hänen esittämiinsä toiveisiin, saattaa se tehdä asiakkaaseen suuren vaikutuksen. Tämä voi johtaa edellä mainittuihin toimiin asiakkaan kohdalla.

7P-mallin mukaan kaikki palveluun liittyvät prosessit on oltava asiakkaalle helppoja. Myös 4C-mallin mukaan tuotteen tai palvelun ostamisen on oltava asiakkaalle mukavaa ja helppoa. Näitä teorioita tukevat tulokset ruokalistan luettavuudesta. Mikäli ruokalista kirjoitetaan uudestaan selkeäksi ja loogiseksi, se helpottaa päätöksentekoa. Myös selkeä ohjeistus ravintolan toimintatavoista tekee asiakkaan vierailusta ravintolassa mukavamman. 4P-mallin mukaan tuotteiden tulee olla saatavilla siellä, mistä asiakkaat haluavat ne ostaa, kun he haluavat ne ostaa. Sunnuntain aukiolo tai aukiolojen laajentaminen lisäisi tuotteiden saavutettavuutta asiakkaille.

7P-mallin mukaan palveluympäristö ja muut näkyvät osat vaikuttavat asiakkaan tyytyväisyyteen ostettuun palveluun tai tuotteeseen. Tätä teoriaa tukevat ravintolan sisustukseen, viihtyvyyteen ja tunnelmaan liittyvät kehut. Sisäpihalle toivottiin kuitenkin maisemointia. Myös asiakaspaikkojen sijoittelu vaikuttaa asiakkaan palvelukokemukseen ravintolassa, sillä monet pitivät nykyistä sijoittelua liian ahtaana. Tämän asian saa korjattua uusissa tiloissa.

Itse opinnäytetyön tekeminen oli mielekästä ja mielenkiintoista. Pysyin melko hyvin suunnittelemassani aikataulussa. Teoriaosuuden kirjoittaminen oli haastavinta, etenkin

sen kokoaminen loogiseksi kokonaisuudeksi työtä täydentämään. Pyrin käyttämään ainoastaan 2000-luvulta peräisin olevia lähteitä, ja tämä toteutui. Internet-lähteitä on kirjallisuuden verrattuna enemmän, mutta en koe sitä huonona asiana. Tänä päivänä internetistä voi löytää todella hyviä lähteitä, jos vain käyttää etsimiseen aikaa, eikä tyydy ensimmäiseen löytämäänsä lähteeseen. Kaikki verkkolähteeni ovat mielestäni luotettavia ja toimivat hyvänä lisänä työni teoriaosuudessa kirjallisuuden lisäksi.

Toteutin asiakaskyselyn ennen teoriaosuuden valmistumista. Jos olisin kirjoittanut teorian ensin, olisi kysely saattanut muotoutua sisällöltään erilaiseksi. Kysely oli myös jo toteutettu, kun me työntekijät saimme tiedon tulevista fyysisistä muutoksista. Itse kysely olisi tällöinkin ehkä muotoiltu eri tavalla, jos tulevat muutokset olisivat olleet tiedossa kyselyä toteutettaessa.

Pystyin seuraamaan asiakaskyselyn vastauksia reaaliajassa ja huomasin muuttavani tiettyjä toimintatapojani työvuoroissa vastauksien perusteella. Reaaliajassa saatu palaute on erinomainen työkalu ravintolan kehittämiseen, sillä palautteeseen voidaan reagoida lähes välittömästi, verrattuna järjestelmiin, joissa palaute saadaan tietoisuuteen vasta pidemmän ajan jälkeen. Halusin saada myös työntekijät mukaan tähän työhön. Alkuperäisen suunnitelman mukaan tarkoitukseni oli haastatella heitä, mutta päädyinkin ideointiriiheen. Ideointiriiheen olisin voinut toteuttaa aikaisemmin, jolloin työn viimeistelylle olisi jäänyt enemmän aikaa.

Asiakaskyselyn avulla saatiin selvitettyä ne asiat, joita haluttiin selvittää. Tämä tekee työstä validiteetin osalta pätevän. 347 vastaajan otanta on mielestäni tarpeeksi suuri, mikä tekee työstä luotettavan. Toisaalta, luotettavuutta voi heikentää vastaajien taustatietojen keskinäinen poikkeavuus. Suurin osa vastaajista oli työssäkäyviä, kun taas eläkeläisiä ja opiskelijoita oli vähemmän. Myös vastaajien vierailuajat jakaantuivat epätasaisesti. On myös vaikea sanoa, minkälaisessa mielentilassa vastaajat ovat olleet kyselyyn vastatesaan. Monet olivat jättäneet paljon sanallisia vastauksia, jolloin heillä on oletettavasti ollut aikaa ja mielenkiintoa vastaamiseen. Joukossa oli kuitenkin niitä vastaajia, jotka eivät jättäneet lainkaan avoimia kommentteja, vaan vastasivat pelkästään strukturoituihin monivalintakysymyksiin, kenties kiireessä tai vain lahjakorttiarvontaan osallistumisen takia.

Kaiken kaikkiaan olen tyytyväinen työhön. Opin uutta tutkimuksen tekemisestä ja syvensin tietouttani asiakkaistamme ja heidän toiveistaan. Koen, että laaditut kehitysehdotukset

toteutettaessa tukevat hyvin ravintolan toimintaa, luoden kannattavuutta sekä vielä parempaa asiakastytyväisyyttä.

LÄHTEET

- Acutt, M. 2015. The marketing mix debunked. E-kirja. Iso-Britannia: Marketing mix co.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2007. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13.-14. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Gurumarkkinointi. 2015. Markkinoinnin mallit – 4 vai 7P:tä? Blogi. Julkaistu 28.11.2015. Luettu 19.9.2017. <http://gurumarkkinointi.fi/markkinoinnin-mallit-4-vai-7pta/>
- Harisalo, R. 2011. Luovuuden teknologia. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy – juvenes Print
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2001. Innovatiivisuutta etsimässä. 5. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. PDF-opas. Julkaistu 2014. Luettu 8.9.2017. Helsinki: Edita Publishing Oy. www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUS-TUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf
- Heikkinen, H. 2012. Aivoriivi. Innokylän verkkopalvelu. Julkaistu 20.11.2012. Muokattu 22.11.2012. Luettu 7.9.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli109565>
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WSOY.
- Jaakkola, E., Orava, M. & varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. PDF-opas. Luettu 3.9.2017. Helsinki: Tekes. https://www.tekes.fi/globalassets/julkaisut/palvelujen_tuotteistamisesta_kilpailuetua.pdf
- Kar, A. 2012. The 7 Ps of services marketing. Blogi. Julkaistu 2.4.2010. Luettu 19.9.2017. <http://www.business-fundas.com/2010/the-7-ps-of-services-marketing/>
- Karjaluoto, H. N.d. 4P -> 4C – markkinoinnin uusi ajatusmalli. Artikkel. Luettu 19.9.2017. <http://www.amt.fi/static/tietovarasto/42.pdf>
- Kesler, M. 2015. Ideasta ratkaisuun 2 – virikkeitä luovaan ongelmanratkaisuun opetuksessa. Verkkokirja. Luettu 7.9.2017. Sastamala: Kehittämiskeskus Opinkirja Oy. https://www.opinkirjo.fi/easydata/customers/opinkirjo/files/materiaalit/ideasta_ratkaisuun_ii_web.pdf
- Kurkela, R. 2006. Tilastollinen tiedonkeruu. Verkko-oppimateriaali. Luettu 3.9.2017. <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/>
- Kurronen, J. 2015. Sivistystoimen työkalupakki palvelumuotoiluun. PDF-opas. Luettu 3.9.2017. Espoo. https://suomidigi.fi/wp-content/themes/suomidigi/assets/attachments/Sivistystoimen_tyokalupakki_palvelumuotoiluun2.pdf
- KvantiMOTV. 2011. Verkko-opas. Päivitetty 14.5.2013. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/intro.html>

- Lavonen, Meisalo & al. N.d. Luovan ongelmanratkaisun työtavat. Oppimateriaali. Helsingin yliopisto. Luettu 7.9.2017. <http://www.edu.helsinki.fi/malu/kirjasto/lor/>
- Noponen, R. 2016. Learning cafe eli oppimiskahvila. Innokylän verkkopalvelu. Julkaistu 22.2.2016. Muokattu 3.2.2017. Luettu 7.9.2017. <https://www.innokyla.fi/web/malli2825539>
- Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Blogi. Julkaistu 12.4.2017. Luettu 3.9.2017. <https://www.spoken.fi/blogi/haastattelun-lajityypit>
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOY.
- Raybould, S. 2009. Extended marketing mix. verkko-oppimateriaali. Julkaistu 2.4.2009. Luettu 19.9.2017. <https://www.slideshare.net/SteveRaybould/extended-marketing-mix-1239730>
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2008. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. 2. painos. Helsinki: Talentum media Oy.
- Sarala, U. & Sarala A. 2010. Oppiva organisaatio. 9. uudistettu painos. Helsinki: Gaudemus Helsinki University.
- TEVERE OY. N.d. Oppimiskahvila. Työelämävalmennus – koulutusmenetelmiä. Espoo: Tevere Oy. <https://tevere.fi/menetelmat/oppimiskahvila-learning-cafe-business-arena-oy/>
- The economic times. N.d. Definition of 'marketing mix'. Artikkel. <http://economictimes.indiatimes.com/definition/marketing-mix>
- Tuominen, K. 2001. Muutoshallinnan mestari. 5. uudistettu painos. Suomen laatu yhdistys ry. Helsinki: Laatu keskus.
- VERKKO VARIA, 2015. Markkinoinnin kilpailukeinot. Verkko-oppimateriaali. Julkaistu: 2015. Päivitetty 15.10.2015. Luettu: 18.9.2017. Vantaa: Vantaan ammattiopisto-Varia. http://www.verkkovaria.fi/taydentavat/markkinointi/?page_id=50
- Vierula, M. 2009. Markkinointi, myynti ja viestintä: suuri integraatiokirja. Helsinki: Talentum.
- Väisänen, H. & Matilainen, A. 2013. Miten markkinoida kestäväällä kehityksellä? PDF-opas. Helsinki. <http://www.kestavamatkailu.fi/wp-content/uploads/2014/01/HMV-JA-AM-21-11-13-Miten-markkinoida-kest%C3%A4v%C3%A4ll%C3%A4-kehityksell%C3%A4.pdf>

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskysely

1 (4)

Asiakaskysely

Tämän kyselyn tavoitteena on kehittää ravintolan toimintaa. Vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Vastaamiseen menee aikaa vain muutama minuutti.

Kiitos vastauksistasi etukäteen!

TAUSTATIEDOT

Valitse sopivin vaihtoehto

Oletko

- Opiskelija
- Työssäkäyvä
- Eläkeläinen
- En mikään edellä mainituista

Mikä on postinumerosi: _____

Millä yleensä saavut ravintolaan?

Valitse sopivin vaihtoehto:

- Kävelen
- Pyörällä
- Autolla
- Julkisilla kulkuneuvoilla

Mihin aikaan yleensä vieraillet ravintolassa?

Valitse sopivin vaihtoehto:

- Aamulla
- Lounasaikaan
- Iltapäivällä
- Illalla

PALVELU

Mitä mieltä olet ravintolan asiakaspalvelusta? Valitse sopivin vaihtoehto.

	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Henkilökunnan ystävällisyys					
Henkilökunnan saavutettavuus					
Palvelun laatu					
Palvelun nopeus					

Kommentoitavaa/kehitettävää palvelusta:

TUOTTEET

Mitä mieltä olet ravintolan tuotteista? Valitse sopivin vaihtoehto.

	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Ruokalistan monipuolisuus					
Ruokalistan luettavuus					
Annoksen laatu					
Annoksen koko					
Erytysruokavali- on huomiointi					
juomavalikoima					
Kahvilatuotteiden monipuolisuus					

Kommentoitavaa/kehitettävää tuotteista:

HINTATASO

Mitä mieltä olette ravintolan hintatasosta? Valitse sopivin vaihtoehto.

	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Annoksien hinnat					
Juomatuotteiden hinnat					
Kahvilatuotteiden hinnat					
Hintalaatusuhde					

Kommentoitavaa/kehitettävää hintatasosta:

SAAVUTETTAVUUS

Mitä mieltä olette seuraavista asioista? Valitse sopivin vaihtoehto:

	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Aukioloajat					
Asiakaspaikkojen määrä					

Mitä mieltä olisitte, jos olisimme avoinna pidempään: 22-23 saakka?

Kommentteja/kehittävää:

YMPÄRISTÖ

Mitä mieltä olette ravintolan ympäristöstä? Valitse sopivin vaihtoehto.

	Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono
Viihtyvyys					
Tunnelma					
Sisustus					

Kommentteja/kehittävää ympäristöstä:

LISÄTIETOJA:

Mistä valitset mieluiten pöydän?

Valitse sopivin vaihtoehto:

- Ravintolan etuosasta
- Ravintolan takaosasta
- Katetulta sisäpihaterassilta
- Ei merkitystä

Tiesitkö, että ravintolan tiloissa voi järjestää yksityistilaisuuden?

- Kyllä
- En

Minkälaisena koet ravintolan tilat yksityistilaisuuden järjestämiseen?

Valitse sopivin vaihtoehto:

Erittäin hyvä	Hyvä	Tyydyttävä	Huono	Erittäin huono

Kaipaisitko ravintolaan brunssia?

- Kyllä
- En

Mikäli vastasit edelliseen kysymyksen kyllä: Minkälaista brunssia kaipaisit? Milloin, mihin aikaan?

Kaipaako ravintolaan oheishjelmaa?

- Kyllä
- En

Mikäli vastasit edelliseen kysymykseen kyllä: minkälaista oheishjelmaa kaipaisit?**VAPAA SANA:****YHTEYSTIEDOT**

Kiitos vastauksistasi! Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan yksi 25 euron arvoinen ruokalahjakortti sekä kolme kappaletta 15 euron arvoisia ruokalahjakortteja. Jos haluat olla mukana arvonnassa, jätä tähän sähköpostiosoitteesi:

Valitse sopivin vaihtoehto:

- Kyllä, minulle saa lähettää muutaman kerran vuodessa tietoa mm. uutuuksista ja henkilökohtaisista tarjouksista
- Ei kiitos, osallistun vain arvontaan.

