

**Asiakasymmärrys uuden yrityksen  
perustamisen työkaluna  
Case: Aito italialainen ravintola Jyväskylässä**

Francesco Tagliente

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2018

Matkailu- ravitsemus- ja talousala

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutus-  
ohjelma

Kestävä gastronomia

Tekijä(t) Tagliente, Francesco	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2018
	Sivumäärä 63	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Asiakasymmärrys uuden yrityksen perustamisen työkaluna</b> Case: Aito italialainen ravintola Jyväskylässä		
Tutkinto-ohjelma Palveluiden tuottamisen ja johtamisen tutkinto-ohjelma		
Työn ohjaaja(t) Kimmo Aho		
Toimeksiantaja(t)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli saada käsitystä asiakasymmärryksen käytöstä ja soveltamismahdollisuuksista uuden liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa niin, että tuloksia voitaisiin käyttää yrityksen kilpailuedun rakentamiseen. Tutkimuksen pohjalta pyrittiin havaitsemaan niitä seikkoja, jotka todettiin mahdollisiksi tekijöiksi yrityksen kilpailukyvyen edistämiseen. Tutkimuksen kohteeksi valittiin Jyväskylässä suunnitteluvaiheessa oleva italialainen ravintola, jonka erottautumiskeinona mainittiin palveluiden ja tuotteiden aitous.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus oli kvalitatiivinen, ja tutkimusaineisto kerättiin yksilöhaastatteluilla tammikuussa 2018. Tutkimusta varten haastateltiin kolmeatoista ihmistä. Haastattelut valittiin satunnaisesti, koska jokainen heistä todettiin case-ravintolan mahdolliseksi asiakkaaksi. Haastateltavien valinnassa pyrittiin homogeenisuuteen, jotta saatiin laajempi kirjo erilaisia asiakasmielipiteitä. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluiluina. Tutkimusaineisto analysoitiin teemoittelemalla, ja sitä verrattiin työn teoreettiseen viitekehykseen.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että asiakasymmärrys auttaa kohdentamaan yrityksen konseptin luonnetta, sen tarjoomaa ja menestymismahdollisuuksia asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin nähden. Jo liiketoiminnan perustamisvaiheessa on tärkeää saada tarkka käsitys tulevista asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Syvällinen asiakastuntemus voi olla apuna kilpailuedun luomisessa.</p> <p>Tulosten ja johtopäätösten pohjalta huomattiin, että asiakasymmärryksen tulokset ovat hetkellisiä eivätkä välttämättä päde enää pitkällä aikavälillä. Näin käy erityisesti silloin, kun käsitellään asiakasmielipiteitä, jotka saattavat vaihtua ajan myötä.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Asiakasymmärrys, kilpailuetu, aitous, liiketoiminnan suunnittelu, kvalitatiivinen tutkimus		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Tagliente, Francesco	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 63	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Customer insight as a tool for establishing a new company</b> Case: An authentic Italian restaurant in Jyväskylä		
Degree programme Service management		
Supervisor(s) Aho, Kimmo		
Assigned by		
Abstract  <p>The aim of this thesis was to gain more understanding about the use and possibilities of application of customer insight at the beginning of a project planning for a new business activity so that the results could be utilized to gain competitive advantage. Another aim of the research was to identify matters that increased a company's competitiveness. As the target of the study an Italian style restaurant, being planned at moment of the study, was chosen. Authenticity of services and products were regarded as the restaurant's differentiation tools.</p> <p>The thesis research was qualitative and the material was collected in January 2018. Thirteen people were interviewed, who were chosen at random but homogeneously, to permit a versatile range of point of view. The interviews were conducted as semi-structured interviews. The research material was analysed by theming and it was compared to the theoretical framework.</p> <p>The research results showed that customer insight helped allocate the nature of business concept, services and possibility of success related to the customer expectations and needs. A deep insight regarding the future clientele were stated important for a company also at the beginning stage because that could help in creating competitive advantage.</p> <p>Based on research results and conclusions, it was discovered that the information gained of customer insight was transitory and their means were no longer valid in a long period, especially when research is based on customer opinions, because people's interests could change over time.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Customer insight, competitive asset, authenticity, business planning, qualitative research		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Asiakasymmärrys liiketoiminnan perustamisessa .....</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Tutkimusasetelma.....</b>	<b>5</b>
2.1	Tutkimusmenetelmät .....	7
2.2	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti .....	11
<b>3</b>	<b>Aito italialainen ravintola Jyväskylässä.....</b>	<b>14</b>
3.1	Analyysi suorakilpailijoista .....	14
3.2	Aitous erottautumisen keinona kilpailussa .....	16
<b>4</b>	<b>Asiakasymmärrys ja sen soveltaminen liiketoiminnassa.....</b>	<b>19</b>
4.1	Asiakasymmärrys keskipisteenä yrityksen toiminnassa.....	19
4.2	Asiakasymmärrys työvälineenä liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä.....	27
4.3	Asiakasymmärryksen johtaminen .....	30
<b>5</b>	<b>Tutkimustulokset .....</b>	<b>33</b>
5.1	Ravintolatarjonta Jyväskylässä ja ravintolan valitsemisen kriteerit.....	35
5.2	Jyväskylän italialaiset ravintolat ja mielikuva italialaisesta ruoasta .....	41
5.3	Jyväskyläläisten kiinnostus aitoon italialaiseen ravintolaan .....	45
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset .....</b>	<b>47</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta .....</b>	<b>55</b>
	<b>Lähteet .....</b>	<b>58</b>
	<b>Liitteet .....</b>	<b>63</b>
	Liite 1. Yksilöhaastattelurunko.....	63

**Kuviot**

Kuvio 1. Asiakasymmärryksen viitekehys.....	23
Kuvio 2. Asiakasymmärryksen kehittämisen perusaskeleet. ....	29

## 1 Asiakasymmärrys liiketoiminnan perustamisessa

Asiakkaan tarpeiden tunteminen ja ymmärtäminen ovat keskeiset elementit kannattavassa ja menestyvässä palveluliiketoiminnassa. Asiakslähtöistä liiketoimintaa ei voida määritellä vain yrityksen tarjoaman perustella, vaan pikemmin asiakassuhteen mukaan. Tehdäänkö yhteistyötä asiakkaan kanssa, jotta hänen palvelukokemuksensa olisi paras mahdollinen, vai tarjotaanko hänelle pelkkiä yrityksen tuotteita. (Arantola & Simonen 2009.) Arantolan ja Simosen ajattelusta käy ilmi, että asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen ennen liiketoiminnan aloittamista tai sen kehittämistä on olennaista, koska se vähentää liiketoiminnan epäonnistumista. Asiakasymmärrys on keino, jolla kehitetään hyödyllistä liiketoimintaa. (Arantola & Simonen 2009, 1)

Asiakasymmärrys on tämän opinnäytetyön lähtökohtana, ja tavoitteena on hahmottaa asiakkaiden mielipiteitä tulevasta liiketoiminnasta siten, että esimerkiksi yrityksen tuotevalikoima ja konsepti vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Opinnäytetyössä käytetään vertailun lähtökohtana aitoa italialaista ravintolaa, joka ei ole vielä olemassa, mutta halutaan perustaa. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan asiakasymmärryksen mahdollisia hyötyjä liiketoiminnan perustamisessa ja sen kehittämisessä. Lisäksi työn yhtenä lähtökohtana on opinnäytetyön tekijän kiinnostus oman yrityksen perustamiseen. Usein on tullut vastaan tilanteita, joissa ihmiset ovat ehdottaneet italialaisen ravintolan perustamista selittäen, että Jyväskylä kaipaisi aitoa italialaista ravintolaa. Tästä syystä restonomiopiskelun päätteeksi luonnollisin työllistymismahdollisuus olisi ravintolatoiminnan aloittaminen, koska se mahdollistaisi opitun soveltamisen omassa yrityksessä. Opinnäytetyön tarkoitus on ymmärtää asiakasymmärryksen mahdollisuuksia ja soveltamista uuden liiketoiminnan perustamisessa. Lisäksi tutkimustulosten avulla pohditaan aidon italialaisen ravintolan tarvetta ja menestymismahdollisuuksia Jyväskylässä. Asiakasymmärryksen menetelmää tarkastellaan myös siitä näkökulmasta, että sitä voisi käyttää minkä tahansa pienyrityksen perustamisessa.

Liiketoiminnassa on tärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeita, jotta voidaan tarjota juuri heille sopivia tuotteita tai palveluita. Arantola (2006) selittää, että asiakasymmärrys on osa liiketoimintamallia, ja sen rooli vaihtelee paljon yrityksen kulttuurin mukaisesti. Sen panos resurssina voi olla kriittinen, tärkein tai marginaalinen, ja se voi muodostaa myös kilpailuedun. (Mts. 23.). Tietojen kerääminen, vaikka se olisi ainoastaan potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä, auttaa palveluliiketoiminnan kehittämisessä ja kannattavuuden ylläpitämisessä. Seppäsen, Heikkilän, Kiran, Lallimon, Ruotsalan, Schauppin, Toiviaisen, Uusitalon ja Ala-Laurinahon (2014) mukaan asiakasymmärrys on hyödyllinen työkaluna varsinkin silloin, kun yritys tulee markkinoille, jossa kilpailu on riittävän kovaa. Tällöin on helpompaa löytää oma asiakaskunta ja pitää siitä huolta. Asiakasymmärryksen analyysi auttaa myös arvioimaan ja kyseenalaistamaan omaa toimintaa. (Mts. 45.)

Lisäksi on olennaista tunnistaa yrityksen kilpailutilanne, ja sen vuoksi tässä opinnäytetyössä tarkastellaan ja analysoidaan myös case-yrityksen tärkeimpiä kilpailijoita. Case-yrityksen joukosta erottautumiskeino on aitous, jolla kilpailla Jyväskylän keskustan muita italialaisia ravintoloita vastaan. Aitouden käsitteeseen perehdytään tieteellisten artikkeleiden kautta, jotka tutkivat ilmiötä ravintolan näkökulmasta. Lisäksi suoritetaan nopea mielipidekysely aitouden merkityksestä ravintolatoiminnassa opinnäytetyön tekijän Facebook-sivuilla.

Asiakasymmärryksen käytöstä yrityksen suunnitteluvaiheessa ei ole vahvaa ja monipuolista akateemista kirjallisuutta, mutta asiakasymmärrys avustavana työkaluna liiketoiminnan kehittämisessä on ollut tutkimusaiheena useissa opinnäytetöissä sekä vieraskielisissä akateemisissa tutkimuksissa. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakentuu asiakassuhteiden hallinnan ja tietojohdamisen pohjalta, mikä auttaa ymmärtämään tutkimuksen aihepiiriä ja sen käyttömahdollisuuksia.

Tavoitteena on pyrkiä ymmärtämään mahdollisen ravintolatoiminnan tarvetta Jyväskylässä asiakasymmärryksen prosessin kautta, ilman syvempää perehtymistä yrityk-

sen kannattavuuteen. Tässä opinnäytetyössä käytetään laadullista tutkimusmenetelmää, haastattelua osana asiakasymmärrystä. Laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan henkilöiden mielipiteitä ja sitä, mistä mielipiteet syntyvät (Tuulaniemi 2011, 142–143). Laadullinen lähestymistapa sopii tähän tutkimukseen, koska tutkija analysoi haastateltavien ajatuksia ja kokemuksia jyvaskyläläisestä ravintolatarjonnasta ja selvittää henkilöiden mielenkiintoa aitoa italialaista ravintolaa kohtaan.

## 2 Tutkimusasetelma

Tutkimusaihe rajataan asiakasymmärrysprosessin hyödyntämiseen liiketoiminnassa ja niihin keinoihin, jotka vaikuttavat asiakasymmärryksen toimivuuteen yrityksessä, kuten tietojen kerääminen ja niiden hyödyntäminen. Opinnäytetyö jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa perehdytetään asiakasymmärrysprosesseja käsittelevään kirjallisuuteen, jossa selvitetään käsitettä sekä sen käyttöä ja vaikutuksia liiketoiminnan perustamisessa tai kehittämisessä. Toisessa osassa kerätään mielipiteitä uuden case-yrityksen perustamisesta haastattelumenetelmällä. Tämän tutkimuksen tulokset syntyvät analyysistä, joka pohjautuu asiakasymmärryksen teoriaan ja haastattelun tuloksiin.

Kanasen (2015) mukaan tutkimusprosessi alkaa aina ongelman rajaamisesta, jolle tutkija etsii ratkaisua, ja sen taustalla on aina ilmiöön liittyvä problematiikka. Tutkimusongelman ratkaisua varten on selvitettävä sen syyt ja konteksti. Tutkimusongelmat muutetaan tutkimuskysymyksiksi ja niihin vastataan aineistojen avulla. Aineistot kerätään aineistonkeruumenetelmillä, jotka riippuvat valitusta tutkimusotteesta. Tutkimusote voi olla laadullinen, määrällinen tai koostua molemmista otteista. Kerätty aineisto analysoidaan, ja tulokset antavat vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimusongelmaan vastataan tekemällä johtopäätöksiä tutkimustulosten avulla. (Mts. 12.)

## Tutkimusongelma ja tavoite

Kanasen (2010, 19) mukaan tutkimusongelma ratkaistaan asettamalla tutkimuskysymykset. Tämän tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää asiakasymmärryksen soveltamismahdollisuuksia uuden liiketoiminnan perustamisessa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on oivaltaa niitä seikkoja, joita voitaisiin hyödyntää ja soveltaa case-yrityksen menestymismahdollisuuksiin heti suunnitteluvaiheessa. Tutkimusongelman perusteella muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Miksi asiakasymmärryksellä on tärkeä rooli yrityksen perustamisvaiheessa?*
- *Miten aitous vaikuttaa erottautumiskeinona kilpailutilanteessa?*
- *Miten asiakasymmärrys edesauttaa yrityksen menestymisessä?*

Italialainen ravintola toimii case-yrityksenä tässä opinnäytetyössä, ja työn tuloksia sovelletaan lähtökohtana yrityksen perustamiselle. Työn tavoite on saada riittävästi tietoa ja näkökulmia Jyväskylän asukkailta, jotta case-yrityksen liiketoiminnan aloittamista voitaisiin pohtia. Opinnäytetyön tuloksia käytetään nimenomaan yrityksen liikeidean hiomiseen, jos ne osoittavat mahdollisten asiakkaiden kiinnostuksen ravintolaa kohtaan. Opinnäytetyön tulokset voivat myös kumota aikomuksen perustaa case-yritys. Yrityksen perustamisen lähtökohta ei voi olla kuitenkaan riippuvainen tutkimuksen tuloksista, koska ihmisten mieli voi muuttua, joten siihen ei voida luottaa sataprosenttisesti nykyhetkessä. Asiakasymmärryksen kautta pyritään sisäistämään ja analysoimaan ihmisten mielipiteitä ja kehittämään palveluita, jotka vastaavat ihmisten tarpeisiin. Saldana, Leavy ja Beretvas (2014, 3) määrittelevät laadullisen tutkimuksen yhdistelmäksi erilaisia menetelmiä ja lähestymistapoja, joilla tutkitaan sosiaalista käyttäytymistä. Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus, koska sen tarkoitus on ymmärtää ihmisten kiinnostusta aitoon italialaiseen ravintolaan Jyväskylässä ja sitä kautta pohtia liiketoiminnan menestymismahdollisuuksia.

## 2.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jakautuvat aineistonkeruu- ja analyysimenetelmiin (Kananen 2015a, 12). Yhtä ainoa ja oikeaa aineistonkeruumenetelmää ei ole olemassa, vaan niitä sovelletaan tutkimusongelman ratkaisemiseen (Saaranen-Kauppinen, & Puusniekka 2010, 6.1). Edellisessä luvussa kerrottiin aineistonkeruumenetelmän valinnasta, ja tämä opinnäytetyö on luonteeltaan laadullinen tutkimus. Tuulaniemen (2011) mukaan laadullisella tutkimuksella tutkija pyritään ymmärtämään ja selvittämään ilmiön merkitystä tai sen tarkoitusta (mts. 142–143). Laadullisessa tutkimuksessa aineisto kerätään haastattelujen tai havaintojen avulla (Kananen 2015a, 34). Tuulaniemi (2011) toteaa, että käytännössä tutkija analysoi henkilöiden näkökulmia ja kokemuksia ja lisäksi selvittää henkilöiden perehtymistä tutkittavaan ilmiöön. Laadullisessa tutkimuksessa analysoidaan henkilöiden mielipiteitä ja sitä, mistä mielipiteet syntyvät (mts. 142–143.). Lisäksi siinä tutkitaan myös yksittäisiä tapauksia ja niiden kautta pyritään rakentamaan ymmärrys ilmiöstä (Kananen 2015a, 35).

Saldana ja muut (2014, 8) toteavat, että laadullisen tutkimuksen sopiva lähestymistapa riippuu tutkimustyön luonteesta. Tässä opinnäytetyössä käytetään lähestymistapana tapaustutkimusta, jonka avulla pyritään ymmärtämään haastateltujen kiinnostusta case-ravintolaa kohtaan. Case-studylla, eli tapaustutkimuksella, tutkitaan yksittäisiä tapauksia, ja sitä pidetään helposti lähestyttävänä tutkimusmenetelmänä kokeuttomille tutkijoille. Tapaustutkimuksessa ei välttämättä kehitetä uusia argumentteja, mutta se auttaa muodostamaan syvällisemmän käsityksen kohteeseen liittyvästä ilmiöstä. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 5.5; Saldana ym 2014, 8.)

### **Aineiston keruu**

Laadullisen tutkimuksen aineistonkeruu pohjautuu haastatteluihin ja havaintoihin, joten saatu tieto on kuvailevaa, arvioivaa ja luovaa (Tuulaniemi 2011, 143–142). Hirsjärvi ja Hurme (1998) toteavat, että haastattelutyypin mukaisesti tutkimushaastatte-

luun osallistujat pohtivat tutkimuksen subjektia siten, että löydetään vastauksia tutkimustehtävään (mts. 86). Tutkimushaastattelu on siis työkalu, jota käytetään tutkimusaineiston saamiseksi. Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2006) mukaan saatua aineistoa analysoidaan ja tulkitaan, jotta tutkimustehtävä selvitetään. Haastattelutyypit voidaan jakaa karkeasti kahteen: strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. Strukturoitu haastattelu, eli lomakehaastattelu, on haastattelutyyppi, jossa kysymykset ja mahdolliset vastausvaihtoehdot esitetään järjestelmällisesti (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3.3). Puolistrukturoidussa eli teemahaastattelussa (Eskola & Suoranta 1998, 86) ja strukturoimattomassa eli avoimessa haastattelussa, kysymysten järjestys ei ole sitova eikä niissä ole valmiita vastausvaihtoehtoja (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 6.3; 6.3.1).

Eskolan ja Suorannan (1998) ajatuksista käy ilmi, että teemahaastattelua pidetään strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuotona, eli puolistrukturoituna, jossa kaikilta haastatteluun osallistuvilta kysytään samoista teemoista ilman tiukkaa etenemislinjaa. Teemahaastattelussa ihmisillä on tilaa puhua vapaasti, vaikka pyritään keskustelemaan kaikkien kanssa ennalta sovitusta teemoista. (Mts. 87–89.)

Kanasen (2010) mukaan teemahaastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä ja se voidaan suorittaa yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Yksilöhaastattelun etu on, että haastattelijä voi keskittyä yhteen henkilöön ja saada häneltä yksilöllisiä mielipiteitä, joihin muut eivät tilanteessa pääse vaikuttamaan. Haittapuolena on haastattelijan työmäärä, joka kasvaa haastateltavien määrän mukaisesti. Ryhmähaastattelussa säästetään työaikaa, mutta koska haastattelu tapahtuu ryhmässä, se tuo haastattelutilanteeseen ryhmän vaikutuksen. (Mts. 53.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Haastattelijä kysyy ennalta mietityt kysymykset järjestyksessä, mutta samalla pyrkii laajentamaan keskustelua vuorovaikutuksellisesti, jotta saadaan tarvittaessa haastateltavalta henkilökohtaisia mielipiteitä ja selityksiä hänen käytökselleen (Es-

kola & Suoranta 1998, 87). Tästä syystä haastattelumenetelmäksi valitaan yksilöhaastattelu, koska tämän opinnäytetyön kannalta on sopivampaa saada haastateltavan ehdottomat vastaukset kysymyksiin ilman ryhmän vaikutteita. Se ei olisi mahdollista ryhmähaastattelussa.

### **Haastattelun kysymykset**

Tavoite on haastatella ryhmää jyvaskyläläisiä tammikuun 2018 aikana, kunnes saavutetaan tietojen saturaatio. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 60) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan rajaa, jonka jälkeen haastattelu ei tuo enää uutta olennaista aineistoa tutkimukselle. Jyvaskyläläisyys ei ole kuitenkaan välttämätön kriteeri haastateltavalle, vaan henkilö pystyy olemaan myös turisti. Tähän tutkimukseen halutaan kuitenkin enemmistö jyvaskyläläisiä haastateltavaksi, ja tavoitteena on, että he tulevat eri sukupolvista ja -puolista sekä eri koulutustaustoista. Tällä pyritään haastattelun homogeenisuuteen. Haastattelu etenee neljän kysymyksen avulla (ks. liite 1).

Ensimmäisten kahden kysymyksen avulla hahmotetaan haastateltavien motiiveja ja kriteereitä ravintolakäyntiin. Kolmannen kysymyksen tarkoitus on selvittää sitä, millainen mielikuva haastateltavilla on italialaisesta ravintolasta ja sopisiko sellainen Jyvaskylään. Neljännen kysymyksen avulla selvitetään kiinnostusta case-ravintolaa kohtaan.

### **Aineiston analysointi**

Analyysimenetelmän tavoite on saada vastaus tutkimuskysymyksiin tai ratkaista tutkimusongelma (Kananen 2014, 42). Tässä tutkimuksessa käytetään sisällönanalyysimenetelmää, jolla tarkastellaan ja tiivistetään aineiston eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010, 7.3.2). Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä, jolla voidaan analysoida tekstejä ja suullisia aineistoja. Sisällönanalyysin tavoite on luoda aineistosta yhtenäistä ja selkeää tietoisuutta, jolla mahdollistetaan tulkintaa ja johtopäätöksen tekoa (Tiedon analysointi n.d.).

Haastattelu tallennetaan nauhurilla, jolloin haastattelija voi keskittyä enemmän haastatteluun kuin sen paperille kirjoittamiseen. Tallennettu haastattelu litteroidaan jälkikäteen. Kanasen (2010, 58–59) mukaan litterointi tarkoittaa tallenteiden muokkaamista kirjalliseen muotoon. Litterointi vie paljon työaikaa, jopa yhden työpäivän per haastattelutunti tarkkuudesta riippuen. Valittava litterointitaso riippuu tutkimusongelmasta, varsinkin kun kyseessä on vuorovaikutuksen analyysi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006, 7.2.1.) Kanasen (2010) mukaan on olemassa kolme erilaista litterointitasoa: sanatarkka, yleiskielinen ja propositiotason litterointi. Sanatarkka litterointi on tarkin taso, jossa aineisto kirjoitetaan täsmällisesti niin, että myös jokainen äännähdys tulee mukaan. Yleiskielinen litterointi tarkoittaa haastattelun kirjoittamista puhtaalla kielellä, ilman murretta tai puhekielen ilmaisuja. Propositiotasolla kirjoitetaan vain ydinsisältö ylös. (Mts. 58–59.) Tämän opinnäytetyön haastattelut litteroidaan sanatarkasti, koska haastattelun tavoite on selkeä ihmisten mielipiteiden ymmärtäminen.

Haastattelua käytetään yhtenä asiakasymmärryksen työkaluna. Aineiston litteroinnin jälkeen kaikki haastattelutekstit luetaan ja tarkastetaan uudelleen, millä varmistetaan aineiston riittävyys. Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan haastattelun aineiston käytetyin analysointitapa on teemoittelu. Menetelmän tarkoitus on poimia tutkimusaineistosta teemoja, jotka auttavat ratkaisemaan tutkimusongelman ja vastaavat tutkimuskysymyksiin. (Mts. 147.) Jokaisesta haastatteluaineistosta kerätään tutkimusongelman kannalta olennaiset teemat, jotka yhdistetään omiin tiedostoihin teemoitettain tutkimuskysymysten alle. Näiden tiedostojen sisällöstä päästään lopulliseen analyysiin. Teemoittelu on sopiva valinta haastatteluaineiston analysointiin, koska haastattelurunko on rakennettu siten, että eri haastatteluteemojen avulla selvitetään mielenkiintoa case-yritystä kohtaan.

## 2.2 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tieteellisen työn luotettavuuden tarkastamiseksi on olemassa mittareita, mutta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta ei voida mitata, vaan sen takaa tutkija arvioinnin ja näytön myötä. Laadullisessa tutkimuksessa objektiivisen luotettavuuden arvio on lähes mahdotonta (Kananen 2014, 146). Tutkimusongelmaan vastaaminen edellyttää luotettavia tietoja päätöksenteon tueksi. Tutkimuksen tulosten on oltava luotettavia, oikeita ja uskottavia. Tieteellisten menetelmien käyttö takaa tutkimuksen luotettavuuden. (Kananen 2015a, 13).

### **Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti**

Validiteetti ja reliabiliteetti ovat tutkimuksen luotettavuusmittarit. Validiteetilla varmistetaan se, että on tutkittu oikeita asioita. (Kananen 2014, 63.) Reliabiliteetilla tarkistetaan tutkimuksen ristiriidattomuutta (Kananen 2008, 123–124).

Tutkimuksen validiteetilla saadaan tietoja siitä, ovatko tutkimustulokset luotettavia ja päteviä. Saarasen-Kauppinen ja Puusniekan (2010) mukaan validiteetissa tarkastellaan tutkimuksen pätevyyttä ja sitä, miten tulokset on saatu. On mahdollista, että tutkija voi asettaa vääriä kysymyksiä tai hän tulkitsee tulokset virheellisesti. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys viittaa tutkimuksen uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen. Laadullisessa tutkimuksessa validiteettiin kiinnitetään enemmän huomiota, ja validiteetilla mitataan työn pätevyyttä. (Mts. 3.3.1.) Hiltusen (2009) mukaan validiteetin pätevyys riippuu tutkimukseen sopivasta kohderyhmästä ja oikeista kysymyksistä, koska tutkimuksen validiteetilla arvioidaan, kuinka hyvin ilmiö on tutkittu tutkimusotteen ja -menetelmän perusteella. Validiteetti on tärkeä, koska ilman sitä tutkimus on arvoton. (Mts. 3.)

Reliabiliteetti on luotettavuuden muoto, ja sillä varmistetaan tutkimustuloksen pysyvyys. Eli jos tutkimus uusitaan tutkimustulokset pysyvät samoina. (Kananen 2015b, 349.) Reliabiliteetilla tarkistetaan tutkimuksen ristiriidattomuutta. Tuloksin ristiriidattomuutta.

dattomuutta voidaan parantaa sillä, että toinen tutkija tekee aineistosta saman tulokinnan kuin sen kirjoittaja (Kananen 2008, 123–124; Kananen 2010, 69–71). Opinnäytetyössä pitää selvittää myös työn luotettavuutta. Jos luotettavuustaso ei riitä tulosten vahvistamiseen, opinnäytetyönkirjoittaja huomioi sen ja tuo sen esille raportissaan. Tutkimuksen luotettavuutta ei voida taata aina sataprosenttisesti, koska välttämättä ei ole mahdollista tutkia lähteiden virheettömyyttä. Luotettavuuskysymysten läpikäyminen raportissa vahvistaa vaikutelman siitä, että kirjoittaja on ymmärtänyt ja huomioinut tulosten luotettavuuden. (Kananen 2015a, 200.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu tulosten sopivuuteen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi se pohjautuu aineistonkeruumenetelmään, joka on haastattelu ja kysymyksiin, jotka kysytään haastattelutilanteessa. Tähän tutkimukseen halutaan haastateltavaksi enemmistöön jyvaskyläläisiä. Haastattelua jatketaan, kunnes saavutetaan tietojen saturaatio, eli tietojen kylläntyminen. Eskola ja Suoranta (1998, 62) toteavat aineiston riittäväksi silloin, kuin aineistonkeruu ei tuo enää uutta merkittävää tietoa tutkimusongelman ratkeamiseen. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 60) mukaan saturaatiolla tarkoitetaan rajaa, jonka jälkeen haastattelu ei tuo enää uutta olennaista aineistoa tutkimukselle.

Haastattelun analyysi antaa kuvauksen case-yrityksen menestymismahdollisuuksista. Toisaalta nämä tulokset eivät vielä välttämättä riitä liiketoiminnan kannattavuuden arvioimiseen. Asiakasymmärrys on työkalu, jota hyödynnetään liiketoimintaa kehittäessä (Arantola & Simonen 2009, 1) ja suunnitteluhaasteen ratkaisuisissa (Tuulaniemi 2011, 142), mutta sen analyysin perusteella voidaan jopa kyseenalasta koko prosessi (Seppänen ym. 2014, 45). Tämän takia tämän tutkimuksen tulokset ovat suuntaa-antavia, koska tässä tapauksessa ihmisten mielipide ja suuntautuminen voivat vaihdella trendien ja ympäristön vaikutteiden myötä. Tosin sanoen tutkimuksen tulokset kertovat tässä tapauksessa liikeidean potentiaalisuudesta, mutta eivät takaa sen menestymistä. Tutkimuksen luotettavuudesta ja reliabiliteetista keskustellaan lisää opinnäytetyön pohdinta -osiossa.

Opinnäytetyön yhtenä tarkoituksena on kuvailla aidon italialaisen ravintolan tarvetta ja menestymismahdollisuuksia Jyväskylässä. Tavoitteena on saada riittävästi tietoja ja näkökulmia Jyväskylän asukkailta, jotta voitaisiin pohtia case-yrityksen perustamista. Tämän opinnäytetyön tulokset käytetään nimenomaan yrityksen liikeidean hiomiseen, jos ne osoittavat mahdollisten asiakkaiden kiinnostuksen case-liiketoimintaa kohtaan.

### **Tutkimuksen eettisyys**

Kuulan (2002) mukaan tutkimusetiikka on periaate, joka opastaa tiedeyhteisöä itseohjaukseen. Eettiset kysymykset koskevat tutkimusaiheen valintaa, tutkimustuloksia sekä keinoja, joita käytetään tuloksien saamiseksi. Noiden avulla pyritään estämään huono käytös tieteellisissä tutkimuksissa. Lisäksi myös lait määrittävät tutkimusaineiston keräämistä, käsittelyä ja säilyttämistä. (Mt.) Mäkelän (2005) mukaan tieteen etiikka jaetaan kahteen luokkaan. Ensimmäisessä käsitellään normeja, jotka koskevat tiedonhankintaa ja tutkittavien suojaa. Tätä kutsutaan Mengele-tapauksiksi. Toisessa luokassa käsitellään normeja, jotka koskevat tutkijan vastuuta tulosten sovellutuksista. Tätä kutsutaan Manhattan-tapauksiksi. (Mts. 6.)

Tutkimusneuvottelukunnan (Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen 2002) mukaan hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää tutkijalta, että hän noudattaa tiedeyhteisön toimintatapoja tutkimustyössä, kuten rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta. Lisäksi tutkija tallentaa ja esittelee tuloksia ja niiden arviointia. Tutkijan etiikkaan kuuluu myös muiden tutkimustyön kunnioittaminen ja arvon antaminen käytettäessä niitä omissa tutkimuksissa ja tuloksien julkistamisessa. (Mts. 3.)

Ammattikorkeakouluissa tyypillisinä eettisinä ongelmina ilmentyvät piittaamattomuus ja vilppi. Piittaamattomuuteen liittyy muun muassa muiden tutkijoiden osuuden vähättely, puutteellinen viittaaminen ja harhaanjohtava raportointi. Vilpilliseen kirjoittamisen käytäntöön kuuluvat vääristely, joka on tahallinen muokkaus alkupe-

räisistä havainnoista; plagiointi, jossa esitetään omanaan toisen julkistettua kirjoittamista ja anastaminen, jossa käytetään toisen ainestoa omassa nimissä. (Jyväskylän Ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet 2013, 6.)

Tässä tutkimustyössä noudatetaan yllä mainittuja periaatteita, jotta opinnäytetyön eettisyyttä ei kyseenalaisteta.

### **3 Aito italialainen ravintola Jyväskylässä**

Tässä kappaleessa rajataan ja tarkennetaan konseptia siitä, mitä tarkoitetaan aidolla italialaisella ravintolalla, ja mikä on kilpailutilanne Jyväskylän keskustan alueella.

Tarkkailualue rajattiin keskustan alueeseen, koska case-ravintola perustettaisiin kyseiselle alueelle, sekä italialaisuuteen viittaaviin ravintoloihin, koska nimenomaan italialaiset ja italialaisuuteen viittaavat ravintolat nähtiin tutkimuksen kannalta sen suorina kilpailijoina. Lisäksi vertailusta otettiin pois ravintolakonseptit, jotka tarjoavat muuta etnistä ruokaa mukaan lukien joitakin annoksia pastaa ja pitsaa.

Tässä opinnäytetyössä kilpailija-analyysin avulla halutaan hahmottaa case-yrityksen tämänhetkistä kilpailutilannetta Jyväskylässä ja vertailla sitä haastateltavien mielikuvaan kaupungin italialaisesta ravintolatarjonnasta. Tavoite on hakea vahvistusta tämän työn kilpailu-analyysiin haastateltavien mielipiteistä, joka nähdään myös osana asiakasymmärryksen prosessia.

#### **3.1 Analyysi suorakilpailijoista**

Tripadvisor-nettisivun (Tripadvisor n.d.) mukaan Jyväskylän keskustan läheisyydeltä löytyy neljä italialaista ravintolaa, jotka sopivat edellä mainittuun rajaukseen. Ne ovat kaikki ketjuravintoloita, jotka kuuluvat joko SOK- tai Restamax-konserniin. Kolme

noista neljästä ravintolasta on S-ryhmän omistuksessa. Kaikki neljä ravintolaa tarjoavat annoksia lounas- ja à la carte -listalta.

Restamax-konserniin kuuluvassa Pizzeria Bella Romassa on lounaan aikana tarjolla aina salaattipöytä ja pääruokavaihtoehtona pitsaa, keittoa, pastaa tai risottoa. Lounasajan ulkopuolella on tarjolla à la carte-listalta alkupaloja, salaatteja, pääruokana pitsat ja pastat sekä jälkiruokia (Pizzeria Bella Roma n.d.). S-ryhmän puolelta on Jyväskylässä kaksi Rosso-ravintolaa, joissa on erilaiset lounaslistat, mutta samanlaiset à la carte-listat, jotka sisältävät muun muassa pastoja, risottoja ja pitsoja (Rosso Jyväskylä n.d.; Rosso Kirkkopuisto n.d.). Kolmas S-ryhmän ravintola keskustan alueella on Trattoria Aukio, joka toimii Sokos Hotel Paviljongin hotelliravintolana. Trattoria Aukiossa tarjotaan lounasta Rosson ravintoloiden tapaan ja löytyy lisäksi à la carte -lista, joka tässäkin tapauksessa sisältää myös pastoja, risottoja ja pitsoja (Trattoria Aukio n.d.).

Opinnäytetyön tarkoitus ei ole markkinakilpailun tutkiminen, mutta sen tunnistaminen voi auttaa haastattelun analyysissä. Edellä listatut ketjuravintolat ovat luoneet omanlaisensa käsityksen italialaisesta ruoasta ja miljööstä, jotka kuluttaja on voinut omaksua ja hyväksyä italialaiseksi.

Keturavintoloilla on mahdollisesti kilpailuetuja yksityisravintoloihin verrattuna. Evans ja Berman (2001) tarkastelevat ketjuuntumisen hyötyjä (mts. 136), ja he toteavat, että hyödyllistä ketjuuntumisessa on muun muassa mahdollisuus saavuttaa parempi neuvotteluasema ostotilanteessa (mts. 146–147). Yksityisyrittäjän kannalta hintaneuvotteluja ei voida hyödyntää niin tehokkaasti ketjuun verrattuna pienemmän ostovoilymin takia. Evans & Berman (2001) mainitsevat myös oman tukkutoiminnan ketjuuntumisen hyötynä, jolloin koko ketju saa samat edut, esimerkiksi tukkutavaroiden kuljetuksista (mts. 146–147). Hukan (2005) mukaan kilpailuetuna voi olla myös ketjun ulkonäön yhdenmukaistaminen, jolla tarkoitetaan sitä, että ketjun toiminta, imago ja henkilöstöpolitiikka on monistettu ja standardisoitu jokaiseen toimipisteeseen, ja tä-

män seurauksena on tehokkuuden lisääntyminen. Ketjuuntumisen hyödyksi mainitaan myös palvelun, mainonnan ja johtamisfilosofian keskittyminen, ja näiden avulla saavutetaan ostotoiminnan säästöjä ja työntekijävastuut yhdenmukaistuvat. (Mts. 11–12.) Hukan (2005, 37) mukaan ketjuuntumisessa tavoitteena on markkinoilla menestyminen.

Ketjuuntumisessa on myös epäedullisia puolia. Hukka (2005, 12) nostaa esille yrityksen joustavuuden vähenemisen, kovan johdon kontrollin ja henkilökunnan itsenäisyyden vähenemisen, joita pidetään ketjuuntumisen haittana.

Hukan lausuntojen perusteella voidaan todeta, että ketjuravintoloiden kilpailuetu pohjautuu hankintahintojen neuvottelumahdollisuuksiin, eli mahdollisuuteen saada raaka-aineet ja toimintatarvikkeet halvemmalla kuin yksityiset ravintolat. Toiseksi se pohjautuu ulkonäön yhdenmukaistamiseen, joka käytännössä luo asiakkaalle tutun ja turvallisen brändin sekä tuo tehokkuutta liiketoimintaan. Yksityisen ravintolan kilpailuetuna voisi olla ketjuuntumisen haittapuolien hyödyntäminen ja soveltaminen omiin tarpeisiin, esimerkiksi tuotetarjonnan joustavuudella ja itsenäisemmällä henkilökunnalla, joka omalla ammattitaidolla osaa kehittää yritystä kannattavammaksi.

### 3.2 Aitous erottautumisen keinona kilpailussa

Yritystä sanotaan kilpailukykyiseksi silloin, kun se pystyy kilpailemaan taloudellisesti muiden alan yritysten kanssa (Taloustieto n.d; Houni 2017, 6). Kilpailuetu on keino, jolla yritys pystyy erottautumaan kilpailijoista. Kilpailuetua ei voida muodostaa yksinomaisesti tuotteilla, palveluilla tai osaamisella, koska ne ovat helposti kopioitavissa. Kilpailuetu syntyy kopioimattomasta yrityksen ominaisuudesta, usein organisaation kulttuurista. (Väätäinen 2016.) Tässä tapauksessa, kun ravintolan kilpailukykyisyyttä verrataan edellisessä luvussa tarkasteltuihin muihin Jyväskylän keskustassa oleviin italialaistyyliin ravintoloihin, italialaistustainen aitous voisi toimia kilpailuetuna case-

ravintolassa, koska esimerkiksi henkilökunnan syntymäperä ja kulttuurituntemus ovat vaikeita kopioida.

Case-ravintolan tapauksessa kilpailuetuna korostetaan aitoutta, joka Uuden Suomen Kielen -sanakirjan mukaan tarkoittaa väärentämättömyyttä tai alkuperäisyyttä. Aitouden mahdollinen hyödyntäminen on helpompi toteuttaa, jos se pystytään todistamaan kilpailueduksi. Aito -käsitteen ymmärtämiseksi järjestettiin pieni kysely Facebookissa, jossa kysyttiin, miten kuvailtaisiin ravintolan aitoutta. Kysely oli voimassa vain kolme päivää, ja siihen vastasi kymmenen henkilöä, joissa mukana oli myös kaksi ulkomaalaistaustaista. Kyselyn tarkoitus oli ymmärtää vastaajien mielikuvaa aitoudesta linkitettyinä ravintolatoimintaan. Kysymyksen jokaisella vastaajalla oli oma käsityksensä aitoudesta, mutta melkein kaikki mainitsivat konstailemattomuuden, rehellisyyden konseptissa ja yhtenäisyyden toimintaketjussa aitouden merkeiksi ravintolatoiminnassa.

Aitous on usein ajateltu jonkinlaiseksi todellisuuden saavuttamiseksi, joka sisältää kaksi näkökulmaa, rehellisyyden ja autenttisuuden (Zeng, Zao & Sun 2014, 7033). Tieteellisissä artikkeleissa, joita tässä käytetään aitouden konseptin selventämiseen ravintolan näkökulmasta, aitous rinnastetaan usein etnisiin ravintoloihin, ja sen merkitystä ihmisille tarkastellaan erilaisista näkökulmista. Aitoutta ei verrata yksinomaisesti kulinaristisiin aspekteihin, vaan se heijastuu myös ravintolakonseptiin (Schulp & Tiralì 2008, 147). Schulpin ja Tiralìn (2008) tutkimuksessa käy ilmi, että ruokien ja niiden valmistajien alkuperä luo aitouden tunnetta, vaikka ravintolakonseptiin liittyvä sisustus ja muu miljöö sekä asiakkaiden henkilökohtainen kokemus vaikuttavat vahvasti aitouden tunteen muodostumiseen (mts. 147–148). Näin ollen henkilöstön etninen alkuperä, voisi toimia ravintolakonseptissa omaperäisyyden aspektina lisäten aitouden tunnetta.

Ebsterin ja Guistin (2004, 43–45) mukaan on olemassa kolme tapaa, joilla aitoutta tarkastellaan: objektiivinen näkökulma, konstruktiiivinen näkökulma ja postmoderninäkökulma. Cohen (1988) selittää objektiivista näkökulmaa teoriana, jossa aitoudella

viitataan ensisijaisesti pre-modernisen elämäntavan ominaisuuteen, jolloin korostetaan kulttuurillisen tuotteen valmistamista käsityönä, ja jossa käytetään luonnollisia materiaaleja. Hän on kuitenkin myös sitä mieltä, että vaikka tuotetta valmistettaisiin koneellisesti, se voisi olla silti aito. (Mts. 375.)

Luhun ja Fineen (1995) viitaten Ebster ja Guist selittävät, että etnisissä ravintoloissa ruokaa voidaan pitää objektiivisesti aitona silloin, kun se on valmistettu synnyperäisen henkilön perinnettä seuraten. Konstrukttiivinen näkökulma vastustaa aitouden rajoittamista kokemuksen todellisuuteen, koska konsepti on liian yksinkertaistettu ja aitoutta ei voi määrittää objektiivisesti. (Ebster ja Guist 2004, 43.) Cohenin (1988) mukaan aitous on suhteellista, neuvoteltavaa ja kontekstinmukaista (mts. 383). Post-modernissa teoriassa aitous ei ole olennaista, koska jokainen ihminen voi muodostaa oman ideansa aitoudesta, joka voi olla erilainen todellisuudesta, mutta on itselleen aito. Ravintolan aitouden taso voi riippua myös yrityksen valitusta asiakassegmentistä ja asiakkaiden kokemuksista. (Ebster & Guist 2004, 43–45.)

Woodin ja Legon (2007, 250–251) mukaan etnisen ravintolan asiakkaiden mielipide ruoan aitoudesta syntyy kokonaiskuvasta kyseessä olevasta ruokakulttuurista. Jang ja Ha (2015, 289) ovat kuitenkin sitä mieltä, että aitous on etnisen ruoan keskeinen tekijä, vaikka asiakkaiden hahmotus aitoudesta onkin omakohtainen. Ebsterin ja Guistin (2004) tutkivat artikkelissaan asiakkaiden mielipiteitä ravintolan aitoudesta. Tutkimuksessa asiakkaat jaettiin kahteen ryhmään vieraskulttuurin mielikuvan sekä kokemuksen perusteella. Kävi ilmi, että etnisen ravintolan aitous on vähemmän tärkeä asiakkaille, joilla on kokemusta kyseessä olevasta kulttuurista kuin niille, joilla on vain mielikuva samasta kulttuurista. Ilmiö johtuu siitä, että asiakkaat, jotka kokevat ravintolan aidommaksi, ovat vierailleet kyseisen kulttuurin maissa ja tietävät, että sellaista aitoutta ei voi kokea muualla kuin siellä. (Mts. 45–49.)

Kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että etnisen ravintolan aitous on subjektiivista, ja asiakas itse luo itselleen kuvan ruoan ja ympäristön aitoudesta. Tässä opin- näytetyössä pyritään asiakasymmärryksen avulla ymmärtämään myös haastateltujen käsitystä aidosta italialaisesta ravintolasta haastattelun kysymyksiä apuna käyttäen.

## **4 Asiakasymmärrys ja sen soveltaminen liiketoiminnassa**

Tässä luvussa käsitellään asiakasymmärryksen käsitettä, sen tärkeyttä yrityksen toi- minnassa ja kehittämistyössä sekä sen johtamista.

Tarkastellun kirjallisuuden perusteella voidaan sanoa, että erityisesti palvelualalla asiakasmielipide on tärkeä yrityksen menestymisen takaamiseksi. Usein käytetty asiakasmielipiteen keruumenetelmä on asiakaspalaute, joka antaa yritykselle nopeaa tietoa mahdollisesta korjaamissuunnasta, mutta se ei riitä sinällään kehittämään lii- ketoimintaa. Tarvitaan moniulotteisempaa tietoa asiakkaasta, varsinkin jos tietoa ha- lutaan käyttää uuden liiketoiminnan suunnittelussa.

### **4.1 Asiakasymmärrys keskipisteenä yrityksen toiminnassa**

Arantolan ja Simosen (2009, 33) mukaan asiakasymmärrys on keino, jolla kehitetään hyödyllistä liiketoimintaa. Tuulaniemi (2011) kuvailee asiakasymmärrystä työkaluna, jolla hyödynnetään saatuja tietoja määritellyn haasteen ratkaisuun. Asiakastutkimus- ten tulokset kasvattavat ymmärrystä asiakkaiden tarpeista ja toiveista. Tulosten ana- lyysi mahdollistaa asiakkaiden käyttäytymisen ymmärtämisen ja antaa tietoa heille arvoa tuottavista palveluista, joista asiakkaat ovat valmiita maksamaan. Lisäksi voi- daan arvioida palvelukonseptin tuottavuutta palvelun tarjoajalle. (Mts. 142–143.)

Tuulaniemi (2011) kuvailee asiakasymmärrystä ympäristönä, jossa yrityksen asiakkaat toimivat ja elävät. Yritysten on ymmärrettävä mistä asiakkaiden arvot tuotteisiin syntyvät ja millä perusteella he valitsevat tuotteet, sekä mitkä ovat niihin liittyvät tarpeet ja odotusarvot. Asiakasymmärryksellä ymmärretään asiakkaille arvon muodostavat elementit (mts. 71.), ja asiakaslähtöisyys on lähtökohta mikroyritysten erottautumis- ja menestymismahdollisuuksille (Leppänen 2009, 20).

Smith, Wilson ja Clark (2006) määrittelevät neljä askelta, joilla arvioidaan asiakastiedon hyödyllisyyttä. Asiakastiedon on oltava arvokasta, koska sitä käytetään päätöksentekoon. Sen on oltava lisäksi ainutlaatuista, koska tieto ei ole kilpailijoiden hallussa. Tiedon on oltava jäljittelemätöntä, koska tietojen saaminen on työläistä ja kallista kilpailijoille paljastettavaksi. Lopulta organisaatio kykenee johtopäätöksiin saatujen hyödyllisten tietojen perusteella. Tieto, joka perustuu edellä mainittuihin kriteereihin, ja jota sovelletaan myös markkinoinnin suunnitteluun, sanotaan asiakasymmärrykseksi. (Mts. 137.)

Asiakasymmärryksen avulla voidaan kehittää ja uusia liiketoimintaa markkinoilla. Sen avulla selvennetään asiakkaiden mieltymyksiä ja heidän arvojaan niin, että saadut tiedot voidaan käyttää yrityksen menestymiseen. (Korhonen, Valjakka & Apilo 2011, 3.) Asiakasymmärryksen kautta voidaan ymmärtää palveluidean kysyntää olemassa olevassa ympäristössä tai luoda uusi markkinarako (Arantola & Simonen 2011, 6). Yleisesti asiakasymmärrystä pidetään yritysten keinona, jolla kehitetään yrityksen toiminta- ja kilpailukykyä, ja siksi yritysten on yritettävä selvittää asiakkaan rooli liiketoiminnassa (Heinonen, Strandvik, Mickelsson, Edvardsson, Sundström & Andersson 2015, 473).

Asiakasymmärryksen käänös englanniksi on customer insight (Arantola 2006, 53), ja Wills ja Williams (2004) huomaavat, että sanalla insight voidaan viitata kahteen eri ymmärryksen muotoon sanan päätteestä riippuen. Customer insights viittaa tietoihin, joista haetaan syvällisiä havaintoja tai oivalluksia, ja jotka johtavat tiettyihin rat-

kaisuihin. Termillä customer insight tarkoitetaan syvempää ja sisäisempää tietoa asiakkaista ja ympärillä olevasta markkinasta, joka helpottaa strukturoidussa päätöksenteossa. (Mts. 393–394.)

Customer insight, eli asiakasymmärrys, on yritysten yksi keskeisimmistä tarpeista liiketoiminnassa (Wills & Williams 2004, 393–394). Siksi Heinolan ja muiden (2015) mukaan on tärkeää selvittää, onko yrityksen tarjoaman ja asiakkaiden tarpeissa eroja. Heidän selvityksensä kallistuu enemmän asiakkaan näkökulmaan palvelun saamisesta kuin myyjän näkökulmaan, koska se mitä yritys myy ei ole välttämättä sitä, mitä asiakas haluaa ostaa. Asiakasnäkökulmalla tarkoitetaan ostopäätösprosessin ja asiakastyytyvyyden ymmärtämistä, joka voi olla haasteellista palveluntuottajille. (Mts. 478.) Asiakasnäkökulma auttaa palveluidean kehittämisessä (Arantola & Simonen 2011, 6).

Arantolan (2006) mukaan asiakkuuteen liittyvät konseptit ovat muuttuneet 1980-luvulta lähtien, kun esille nousi asiakaskohtaamisen tärkeys palveluissa. Asiakaskohtaamisissa tarkasteltiin aiemmin palvelun onnistumista. Silloin asiakkaan ja henkilöstön kohtaamista pidettiin totuuden hetkenä. Onnistuneet kohtaamiset johtivat asiakastyytyvyyteen ja sitä kautta asiakasuskollisuuteen, jonka tuloksena oli menestyvä yritys. (Mts. 28.) Totuuden hetkenä tarkoitettiin sitä hetkeä, jolloin asiakas ja yrityksen työntekijä tapasivat. Asiakaspalveluhenkilö oli vastuussa asiakastyytyvyydestä, ja asiakaslähtöisyydessä kiinnitettiin huomio asiakkaan tarpeiden täyttämiseen (Arantola & Simonen 2009, 2.).

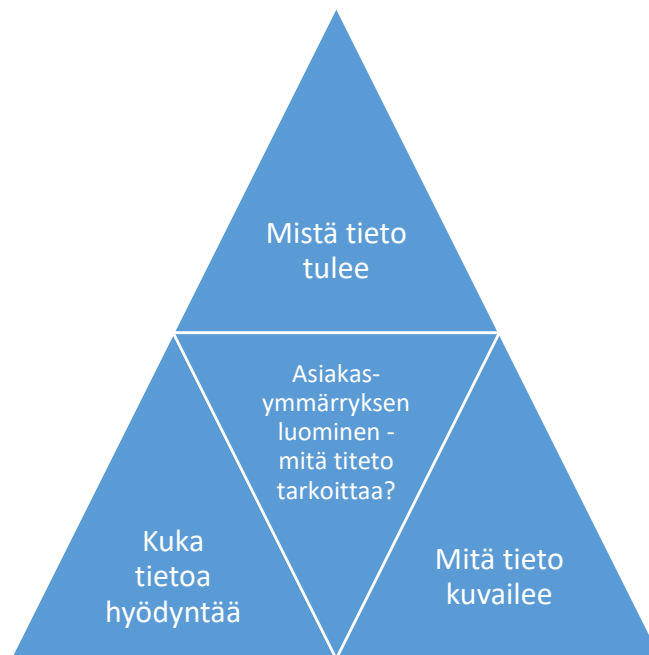
Arantolan (2006) mukaan 1990-luvun puolivälissä asiakasajattelu otti askelen eteenpäin, jolloin asiakasajattelu ymmärrettiin asiakassuhteen johtamisen näkökulmasta. Asiakaskokemusta tarkasteltiin kohtaamisten prosessin summana, eikä enää yksittäisenä tapauksena. Yksittäinen kohtaaminen ei ollut enää totuuden hetki, koska se perustui asiakkaan hetkelliseen tunnetilaan. Huomattiin, että vain osa kohtaamisista oli erityisen kriittisiä asiakaskokemuksen näkökulmasta. (Mts. 28–29.) Lisäksi Arantola ja

Simonen (2009) huomasi, ettei jokaisen asiakkaan tarpeita voida täyttää kannattavasti. Asiakkaan hankintaprosessia jopa hidastettiin ja keskityttiin asiakkaiden pysyvyyteen. Lisäksi aloitettiin tutkia yrityksen erilaisia asiakasryhmiä ja segmentoida niitä. Muutos vaati ymmärrystä asiakkaiden kokemasta arvosta ja siitä, miten se syntyi. (Mts. 2–3.)

Asiakkaan kokema arvo ei synny palvelun ominaisuuksista, vaan palvelun tuottamista hyödyistä, seurauksista ja vaikutuksista omiin tarpeisiin. Arvo muodostuu lisäksi asiakkaan ja palvelutuottajan yhteistyön ja vuorovaikutuksen tuloksena. (Arantola & Simonen 2009, 2–3.) Erikoistuminen ei siis perustu mataliin kustannuksiin tai parhaan teknologiaan kehittämiseen, vaan se perustuu asiakkaiden moninaisten ja erilaisten ominaistarpeiden parhaaseen ymmärtämiseen ja niiden toteuttamiseen (Wills & Williams 2004, 369).

Arantolan (2006) mukaan viime aikoina on siirrytty yksittäisten asiakkuuksien tarkastelusta asiakaskunnan tarkasteluun, jossa keskeisenä toimenpiteenä on asiakassegmentointi liiketoiminnan perusteella. Asiakassegmentoinnilla pyritään kohdentamaan, kenelle palvelut tuotetaan, mikä on palvelun tarjooma ja miten yritys ratkaisee asiakasongelmia. Asiakasymmärryksen merkitystä liiketoiminnoissa nostetaan esille, jotta asiakastiedot hyödynnettäisiin parhaiten. (Mts. 28–29.) Wills ja Williams (2004) kuitenkin toteavat, että kun yritys kasvaa, se menettää vuorovaikutusta omiin asiakkaisiinsa, minkä seurauksena voi olla kyvyttömyys kohdata asiakkaiden tarpeet (mts. 369). Siksi asiakasymmärrys on prosessi, jonka on oltava aina läsnä koko liiketoiminnan elinkaareissa.

Arantola (2006, 55) tarkastelee asiakasymmärrystä ilmiön ulottuvuus -mallin avulla.



Kuvio 1. Asiakasymmärryksen viitekehys. (Arantola 2006, 55, muokattu)

Asiakasymmärryksen tulosten parhaaseen hyödyntämiseen on selvitettävä tietojen luonnetta. Arantolan (ks. kuvio 1) mallin mukaisesti tarkastellaan ensimmäiseksi mistä tieto on peräisin. Arantolan (2006) mukaan asiakastietoa kerätään päivittäin ja sitä tulee yritykseen monista kanavista, kuten palautteesta, asiakaspalvelijoilta, yhteistyökumppaneilta ja datasta, joka koostuu kassa- ja asiakasjärjestelmistä, joiden tiedot puolestaan koostuvat esimerkiksi kanta-asiakaskorttien ja kirjautumisprofiilien tiedoista. Yritys tunnistaa tällä tavalla asiakkaansa ja tunnistamisen tarkoitus on asiakastietojen kerääminen, jolla parantaa palvelukokemusta ja ymmärtää asiakaskäyttäytymistä. Tiedot voidaan käyttää esimerkiksi myös palvelun suunnittelussa tai tuotteen sijoituksessa. (Mts. 56–59.)

Arantolan (2006) mukaan kun tiedon lähteenä on asiakas, voidaan esimerkiksi palautteen keräysmenetelmällä saada hyödyllisiä tietoja. Menetelmää sanotaan asiakas-kuunteluksi, ja sitä voidaan suorittaa myös erilaisten tiedonkeruumenetelmien sum-

mana. Asiakaskuuntelun -menetelmä sisältää asiakastyytyväisyystutkimuksia, konseptitestauksia ja asiakaspalautteen keruuta. Arantola huomaa, että yleisesti ajatellaan asiakastiedon tulevan vain tunnistetuilta asiakkailta, vaikka päätöksentekoon voidaan käyttää sen lisäksi dataa, joka on peräisin yleisistä asiakastutkimuksista.

(Mts. 65.) Tunnistetusta asiakkaasta puhutaan silloin, kun yritys pystyy seuraamaan asiakaskäyttäytymistä esimerkiksi korttien avulla, jolloin ostotiedot tallentuvat automaattisesti seurantajärjestelmiin. Tunnistamaton asiakas ei jätä käyttäytymistietoja.

(Mts. 56–57.) Arantola (2006) on sitä mieltä, että valtaosa tarjottavista tuotteista suunnitellaan käyttäen yleistä tutkimustietoa, joka kerätään tunnistamattomista asiakkaista, jotka eivät välttämättä ole tekemisessä yrityksen kanssa (mts. 65).

Kerättyjen tietojen avulla pystytään siis päättelemään asiakkaiden ostokäyttäytymistä. Arantolan (2006) mukaan sellainen tieto on hyödyllistä investointien suuntaamisessa, jolloin esimerkiksi ymmärretään mihin kannattaa sijoittaa ja mistä syntyy riskejä. Tärkeää on erottaa myös tiedon alkuperä tarkoituksenmukaisesti. Tieto voi kuvata liiketoimintaympäristöä, kuten yleisiä tietoja toimialasta tai tuotteen kysynnästä, tai se voi kuvata asiakkaita, jolloin tietoa hyödynnetään kilpailuasemassa sekä asiakasarvojen ja -asenteiden seuraamisessa. Arantola väittää, että asiakkaan käyttäytymisestä kertovat historiatiedot auttavat ennustamaan tarkasti, miten asiakas käyttäytyy tulevaisuudessa ja sitä kautta ne ennustavat mitä hänelle voidaan myydä ja mitä ei. (Mts. 68–70.)

Arantola (2006) kertoo, että asiakastieto on yritysjohtajien ulottuvilla, mutta sitä pitäisi lisäksi hyödyntää yrityksen jokaisessa toiminnassa, eikä ainoastaan markkinoinnissa ja myynnissä kuten usein on tapana. Asiakasymmärryksestä saatua tietoa voisi käyttää lisäksi tuotteiden ja palveluiden suunnittelussa ja kehittämisessä, asiakaspalvelussa ja liiketoimintamallin johtamisessa. Arantola toteaa, että koko organisaation on saatava hyötyä asiakastiedoista. Paras hyöty syntyy silloin, kun koko yrityksessä osataan ymmärtää markkinaa ja asiakkaita sekä ennakoida niiden tarpeita. (Mts. 75–

77.) Asiakastietoja tarkastellaan noista kolmesta näkökulmasta, jotta tiedoista voidaan luoda asiakasymmärrystä. Arantola (2006, 75) määrittelee asiakastiedot asiakasymmärrykseksi, kun sitä syntyy eri lähteistä, määrällisten ja laadullisten tietojen yhdistämisestä ja niiden soveltamisesta käytäntöön.

### **Sähköisten tietojärjestelmien rooli asiakastietojen keräämisessä**

Asiakasymmärryksen käyttö ja sen hyödyllisyys ovat nousseet esille viime aikoina ja on alettu kehittämään myös sähköisiä järjestelmiä, joiden avulla käsitellään asiakastietomäärää. Tietojen keräämiseen, analysointiin ja tallentamiseen tarvitaan tietojärjestelmiä, jotka mahdollistavat älykästä asiakasdatan hyödyntämistä. (Arantola 2006, 70.)

Arantola ja Simonen (2009) kertovat, että aiemmin asiakasymmärrystä varten kerättiin tietoja asiakaskontaktissa, kuten asiakaspalvelussa, palvelutuotannossa ja myyntiorganisaatioon liittyvissä toiminnoissa. Ajateltiin, että asiakaspalvelija osaisi opastaa asiakkaitaan heidän tarpeisiinsa liittyen. Ajan myötä asiakasymmärryksen kehittämiseen alettiin käyttää erilaisia myynnin ja asiakkuuksien seurantajärjestelmiä, kuten esimerkiksi CRM-järjestelmiä, jotka toivat yrityksiin mahdollisuuden tallentaa asiakastietoja koko organisaation käyttöön. (Mts. 5–6.) Asiakaslähtöisistä johtamismalleista tunnetuin lienee asiakassuhdejohtaminen, customer relationship management eli CRM. Tämä on asiakkuuksien johtamista tukeva tietojärjestelmä, joka sisältää asiakkaan yhteystietoja, asiakkuuden historiaa, myynnin ja muita toimenpiteitä sekä asiakaskohtauksia. (Arantola & Simonen 2009, 35.) CRM -järjestelmä perustuu asiakkuuksien johtamiseen (Mattinen 2006, 40). Byeongin (2008) mukaan CRM-järjestelmän avulla yritykset ovat vuorovaikutuksessa asiakkaidensa kanssa moniulotteisesti, esimerkiksi viestimällä sähköpostin, asiakaspalvelun, nettisivujen, yhteistyökumppaneiden ja mainosten kautta. Ravintolapalveluiden kannalta on tärkeää kehittää toimivaa CRM-järjestelmää, jotta saadaan mahdollisuus käyttää edellä mainitut vuorovaikutuksen kanavat tehokkaasti. Datan analysointi mahdollistaa asiakaskuvan sekä palvelun kehittämisen uusien asiakkaiden saamiseksi. (Mts. 200.)

Toinen käytössä oleva järjestelmä on Customer-dominant Logic eli CDL, jossa asiakkuus yleisesti koostuu kaikista yrityksen osatekijöistä, kuten asiakkaat, yritysasiakkaat ja organisaatiot. CDL -järjestelmä korostaa asiakkuuden sitoutumista yritykseen eikä vain palveluun. Sanalla ”dominant” tarkoitetaan sitä, että asiakkuudella on hallitseva rooli yrityksessä. Haaste on juuri ymmärtää asiakkaan päätöksentekoon liittyviä oikeita kanavia. (Heinonen ym. 2015, 475–478.)

Korhonen ja muut (2011) korostavat, että asiakasymmärrys on kuitenkin aivan muuta, kuin pelkästään tietojen keräämistä järjestelmien kautta tai asiakastytyväisyyskyselyitä. Asiakastieto muuttuu asiakasymmärrykseksi vasta silloin, kun yritys käyttää sitä merkityksellisesti ja osaa hyödyntää sitä kehittymismahdollisuuksien kautta. Asiakasymmärrys on vuorovaikutteinen ja moniulotteinen ilmiö, ja sitä tulisi käsitellä monisuuntaisena arvoa muodostuvana työkaluna, eikä pelkkänä taloudellista arvoa tuottavana käsitteenä. (Mts. 104.)

Järjestelmien hyödyllisyyttä on kyseenalaistettu, koska hyödyllistä tietoa asiakkaiden ymmärryksestä yrityksen kehittämiseen saadaan vain prosessimallien kautta. Järjestelmissä yrityksen ja asiakkaan prosessit kuvataan erikseen ja vasta sen jälkeen niitä pyritään yhdistämään. (Mattinen 2006, 40.) Yrityksien tulisi oppia tarkastelemaan asiakkaitaan yksilöinä sosiaalisessa ympäristössä, jotta ymmärrettäisiin ihmisten inhimillistä käyttäytymistä (Korhonen ym. 2011, 104). Salminen (2013) kertoo artikkelissaan, että on olemassa paljon teknisiä ratkaisuja asiakastietojen keräämiseen ja niiden analysointiin (mt.). Asiakkaiden mieltymysten, erityisesti heidän ajattelutapansa ja käyttäytymisensä ymmärtäminen on jatkuva haaste markkinoilla (Price & Wrigley 2016, 92).

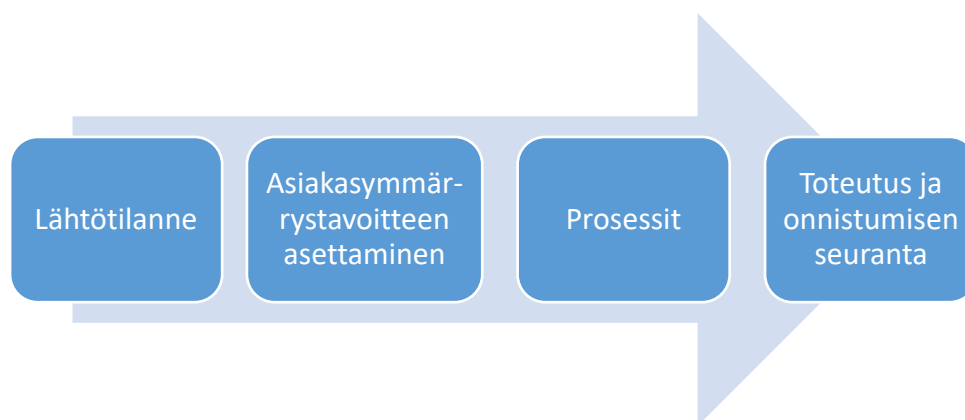
## 4.2 Asiakasymmärrys työvälineenä liiketoiminnan suunnittelussa ja kehittämisessä

Asiakasymmärryksen avulla yrityksen kyky uusiutua nousee merkittävästi (Korhonen ym. 2011, 104), ja samalla se auttaa edistämään kilpailukykyä (Heinonen ym 2015, 473). Asiakslähtöisyys on lähtökohta mikroyritysten erottautumis- ja menestymismahdollisuuksille. Tällä tavalla yritys pystyy myymään sitä, mitä asiakas haluaa eikä sitä, mitä yritys haluaa myydä. On kuitenkin muistettava, että yritys ei voi myöskään valmistaa tuotteita, joista ei saa katetta. (Leppänen 2009, 20.) Leppäsen (2009) mukaan asiakkaat ostavat palvelun tai tuotteen laadun perusteella, eikä hinta ole välttämättä ratkaiseva tekijä (mts. 46). On selvitettävä, mitä asiakas haluaa ja sitten myydä se hänelle (mts. 51). Asiakkaan näkemys omaperäisyydestä on ratkaiseva ja se pitää selvittää ja ymmärtää. Tällä tavalla yritys pystyy kehittämään muista poikkeavia tuotteita, koska omaperäisyys on yksi avain menestykseen. Siihen ei riitä, että tuote differoidaan jo olemasta olevasta tuotteesta, vaan se tulee suunnitella omaperäiseksi, muuten tuloksena on vain tuotteen hienosäätö. (Mts. 54.)

Liiketoimintaa ei ole olemassa ilman asiakkaita ja sen vuoksi liiketoiminnan tarkastelu asiakkaiden silmin on keskeistä (Heinonen ym. 2015, 476–477). Byeong (2008) selittää, että asiakslähtöiset yritykset menestyvät muita paremmin, koska asiakasymmärrys edistää nykyisten ja tulevien asiakkaiden tarpeiden ymmärtämistä ja mahdollistaa kilpailukykyisten palvelujen ja tuotteiden tarjoamista. Asiakslähtöisyys pakottaa yrityksen käyttäytymään tavalla, joka edistää asiakastietojen käyttöä tehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Ravintolayritykset voivat kehittää asiakastietojen osaamiskäyttöä, koska niillä voidaan parantaa ravintolapalveluiden markkinointia, tarjoamaa, hinnoittelua ja jakelua. Riittämätön asiakastieto voi käydä kohtalokkaaksi ravintoloille ja tuloksena on myynnin mahdollisuuden ja asiakkaiden menettäminen. (Mts. 198–201.)

Mattisen (2006) mukaan asiakkaan ymmärtäminen on systemaattinen prosessi, jossa vertaillaan eri näkemyksiä samaista ilmiöstä. Vertailu syntyy, kun kuunnellaan asiakkuuden kanssa työskenteleviä ja asiakkaan näkemystä. Prosessissa huomioidaan hetket, joissa asiakas etäännytty tai sitoutuu asiakassuhteeseen, kun asiakas ei toimi odotetulla tavalla ja kun syntyy näkemyksiä yhteistyön kehitysmahdollisuuksista. Mattinen korostaa systemaattista asiakkaan kuuntelemista välttämättömänä arvona yritystoiminnoissa. Asiakkaan kuuntelu perustuu kvalitatiiviseen tutkimusotteeseen. (Mts. 56.)

Said, Macdonald, Wilson ja Marcos (2015) kuvailevat asiakasymmärrystä neljäportaisena prosessina, jossa organisaatio oppii ymmärtämään asiakkaitaan. Prosessin alkupäässä tunnistetaan asiakkaiden tarpeita markkinoilla, jonka jälkeen tiedotetaan niistä koko organisaatiota. Seuraavaksi tulkitaan saatua tietoa ja päätetään, miten sitä sovelletaan muun muassa markkinointiin, ja lopuksi saatu data arkistoidaan organisaation käyttöön mahdollista jatkoa varten. (Mts. 1160.) Myös Arantolan ja Simonsen (2009) mukaan asiakasymmärryksestä on hyötyä liiketoiminnan kehittämisessä muun muassa silloin kun yritys osaa soveltaa saatua tietoa kehitysprosessissaan, kun yritys tietää mistä asiakasymmärrystä haetaan ja kun organisaatiolla on kyky tallentaa, jalostaa ja jakaa sitä (mts. 29). He vahvistavat Saidin ja muiden kuvauksen asiakasymmärryksen neljäportaisesta prosessista alla olevalla kuviolla.



Kuvio 2. Asiakasymmärryksen kehittämisen perusaskleet. (Arantola ja Simonen 2009, 26)

Arantolan ja Simosen (ks. kuvio 2) mallin mukaan lähtötilanteessa selvitetään mallit ja toimintatavat, joilla kartoittaa asiakastietoja. Tässä vaiheessa on hyödyllistä tarkastella yrityksen keinoja, joita asiakastiedon keräämiseen sovelletaan, esimerkiksi tiedonkeruun välineet, menetelmät ja niistä syntyvät kustannukset sekä kuka käyttää tietoja ja miten niitä hyödynnetään. Tämän jälkeen asetetaan tavoite, joka asiakasymmärryksellä halutaan saavuttaa. Tavoite määrittelee asiakasymmärryksen painopisteen yrityksen kehitysprosessissa, ja sen perusteella päätetään tietojen keräämisen rooli kehitystyössä. Jos yritys investoi tietojen keräämiseen, sen täytyy heijastua aktiivisesti myös päätöksenteossa. Kun yrityksellä on hallussaan keräämänsä tiedot, ne on jalostettava toiminnoiksi. (Arantola & Simonen 2009, 29–30.) Arantolan ja Simosen (2009) mukaan asiakasymmärryksen toimintamallin rakentamiseen on hyvä suhtautua prosessina, varsinkin yrityksissä, joissa tätä toimintamallia ei ole vielä olemassa. Kolmannessa vaiheessa tunnistetaan sidosryhmät, tehtävät ja aikataulut sekä kustannukset ja hyödyt. Toimivassa asiakasymmärrystoiminnassa projektin etenemistä seurataan jo alusta lähtien, jotta saatuja tuloksia voidaan vielä kehittää ja samalla tarkistaa niiden validiteettia. Hyvä projektisuunnitelma antaa heti nopeasti tietoja, joita voidaan soveltaa asiakasymmärrysprosessin hiomiseen. (Mts. 31–32.)

Said ja muut (2015) jakavat asiakasymmärryksen kolmeen selkeään tasoon, ja tulosten käyttötarkoitus määrittelee miten asiakastiedot käsitellään. Asiakasymmärryksen käyttötarkoituksenmukainen luokittelu on lähtökohtana tietojen vaikutuksen ja lähteiden tehokkuuden määrittämisessä. Luokittelutasot ovat mittaustaso, eli instrumental use, käsitetaso, eli conceptual use, ja symbolinen taso, eli symbolic use. (Mts. 1163.) Maltz ja Kohl (1996) selittävät mittaustasoksi sitä tasoa, jossa asiakasymmärryksen tulokset käytetään sellaisissa tilanteissa, joissa ratkaistaan tarkka ongelma.

Tiedon kulun on oltava organisaatiossa nopeaa ja jatkuvaa, jotta yritys pystyy reagoimaan välittömästi (mts. 57–58.), esimerkiksi silloin, kuin menestyvä tuote ei enää myy. Citrin, Lee, ja McCullough (2007) tarkentavat mittaustason määritelmää kirjoittaen, että instrumental-tasolla asiakasymmärryksen tietoja käytetään suoraan päätöksentekoon. Tällä tasolla tietojen käyttö on rutiininomaista, jolloin keskitytään pelkästään niiden hyödyntämiseen. (Mts. 261–262.) Maltzin ja Kohlin (1996) mukaan käsitetasolla hyödynnetään asiakastietojen ymmärrystä ja päätöksiä suuntautumista ilman suoranaisia ja konkreettisia toimenpiteitä (mts. 57–58). Käsitetasolla uudet asiakastiedot sovelletaan yrityksen sisäiseen osaamiseen, jonka tuloksena on uutta ymmärrystä (Citrin ym. 2007, 261–262). Esimerkkinä tästä voisi olla lähitulevaisuuteen liittyvä yritysstrategia. Symbolisella tasolla asiakasymmärrystä käytetään väitteiden ratkaisemisessa, kuten asiakkuuksien onnistumisen tutkimisessa tai syihin niiden menettämisestä (Said ym. 2015, 1163).

### 4.3 Asiakasymmärryksen johtaminen

Maltz, Menon ja Wilcox (2006) toteavat, että silloin kuin johtaja keskittyy ainoastaan nopeaan päätöksentekoon perehtymättä tietoihin syvällisesti, riskinä on vääristyneitä ja ei-optimaalisia ratkaisuja. Päinvastoin organisaatioissa, joissa kannustetaan johtajaa käyttämään innovatiivisesti asiakastietojen keruumenetelmiä, huomataan tehokkaampia ongelman ratkaisutaitoja, jotka vastaavat paremmin markkinamuutoksiin. (Mts. 154.)

Yritys, jonka johtaminen perustuu asiakasymmärrykseen, joutuu ratkaisemaan kaksi ongelmaa: asiakastietojen jalostaminen käsiteltävään muotoon ja niistä syntyvien päätösten soveltaminen (Salminen, 2013). Käsitys tietojen hyödyllisyydestä on yksi kriittisimmistä vaikuttajatekijöistä, joita tutkijan tai tiedonkerääjien täytyy hallita (Maltz ja muut 2006, 160). Rossin (2015) mukaan pelkkä asiakastietojen saaminen ei riitä, vaan niitä pitää soveltaa tehokkaasti yrityksen toimintatapaan ja sen tuotteisiin.

Ennen kaikkea tiedot asiakasymmärrykseen kerätään käyttämällä menetelmiä, joiden tuloksiin voidaan luottaa. Asiakkaan tarpeiden ymmärtäminen on avain liiketoiminnan menestykseen. Parhaassa tapauksessa saadut tiedot hyödynnetään organisaatiossa, jossa on totuttu innovatiiviseen ajattelutapaan niin, että innovaation kokeilu ja sen arviointi ovat osa yrityksen strategiaa. Kilpailukykyisessä organisaatiossa edellä mainitut periaatteet toimivat yhtäaikaaisesti ja niiden toimintaa myös ylläpidetään. Yrityksen menestymismahdollisuudet pienenevät, jos ei osata hyödyntää asiakasymmärrystä. (Mts. 294.) Ross selittää hyödyllisesti miksi on tärkeää valita oikea tutkimustapa, jotta tulokset olisivat luotettavia. Prosessin pitäisi olla kaksisuuntainen niin, että systemaattisesti tutkitaan asiakkaiden tarpeita ja myös innovaation menestymistä markkinoilla. Lisäksi hän painottaa sitä, että yrityksen on osattava käyttää saatuja tietoja, ja organisaatiossa on oltava tottuneita ajattelemaan innovatiivisesti. Satunnainen asiakastutkimus ei auta kehittämään liiketoimintaa, vaan toiminnan tulee olla jatkuvaa (Ross 2015, 294).

Said ja muut (2015) toteavat, että nykyaikana on saatavilla jatkuvasti enenevä määrä asiakastietoja kasvavista mediakanavoista sekä tehokkaammasta tietojen keräämisestä. Massiivinen tietomäärä tuo uusia haasteita todellisen asiakasymmärryksen saamiseen sekä tietojenkäsittelyyn, niiden levittämiseen organisaatiossa, että niiden soveltamiseen. (Mts. 1159.)

Leppäsen (2009) mukaan yrityksillä on paljon asiakaslähtöisiä ideoita, mutta niitä ei hyödynnetä tarpeeksi. Syynä tähän on se, että jos idea löytyy, ei hyvää ideaa osata erottaa huonosta ideasta. Esteenä voi olla usein johdon turvallisuushakuisuus, joka estää toimivien tuotteiden innovoinnin. (Mts. 56.) Mattisen (2006) mukaan johtajan ajattelutapa vaikuttaa organisaation kykyyn uskaltaa. Asiakkuusjohtamisessa usein oletetaan johtajien tietävän riittävästä tiedoista ja niiden vaikutuksia päätöksentekoon. Käytäntö voi olla niin juurtunut organisaatioon, että uudet työntekijät eivät uskalla enää ajatella eri tavalla kuin yrityksessä on totuttu. Toisina ajattelun estyminen

johtuu siitä, että organisaatioissa ollaan tottuneet ajattelemaan tavalla, jossa ole-  
massa olevat uskomukset ja kokemukset riittävät asiakkaan ymmärtämiseen. Niin sa-  
nottu kokemusluulo rajoittaa syvempää ymmärrystä. Asiakkaiden kuunteleminen  
saattaa vahvistaa yrityksen uskomuksia, mutta asiakkaiden kanssa keskustelu voi  
tuoda esille myös uusia näkökulmia. (Mts. 29–32.)

Johtajan ajattelutapa voi tuoda merkittävää kilpailuetua, mutta tämän edun saavut-  
tamiseen johtajan on osattava ymmärtää asiakkaiden tarpeita ja heidän logiikkaa  
(Heinonen ym. 2015, 476–477). Mattisen (2006) mukaan useissa yrityksissä ylin johto  
ei saa riittävää ja syvällistä tietoa asiakkaistaan, vaikka tarjoilla olisi paljon tietoa asi-  
akkaiden käyttäytymisestä. Syynä tähän ongelmaan mainitaan tiedonkeruuprosessin  
riittämättömyys tai se, että johtajille riittävät vain tiedot asiakkuuksien kannattavuus-  
desta, ilman asiakkaiden motiiveja yhteistyöhön tai sen lakkaamiseen. (Mts. 36–37.)

Asiakasymmärryksen johtamisen tavoite on jalostaa kerätty tieto osaamiseksi ja teke-  
miseksi. Jotta kehitystavoite onnistuu, on kohdattava kolme haastetta. Ensimmäisenä  
haasteena on muuttaa tieto ajatusmalleiksi. Yritys saa jatkuvasti asiakastietoja ja ne  
ovat peruste tietämykselle, joka syntyy tietojen yhdistämisestä ja niiden tulkinnasta.  
Toisena haasteena on muuttaa ajattelumallit soveltamistaidoksi. Tietämys muuttuu  
osaamiseksi, kun sitä hyödynnetään toimintasuunnitelmassa ja se on käytännössä so-  
vellettavaa. Kolmas haaste on muuttaa soveltamistaidot toteuttamiskyvyiksi. Yrityk-  
selle syntyy kilpailuetuja, kun asiakasymmärryksestä saadut tiedot osataan käyttää  
paremmin kuin kilpailevassa yrityksessä. (Mattinen 2006, 166–167.) Wills ja Williams  
(2004, 393) toteavat, että asiakasymmärrystä pitää johtaa strategisena voimavarana.

Byeong (2008) korostaa sitä, että myös työntekijöiden perehtyminen asiakaslähtöi-  
seen yritystoimintaan on olennaista. Työntekijän opastaminen vähentää toiminnalli-  
sia virheitä asiakaspalvelussa ja edistää sekä työn suorittamista että työssä viihty-  
vyyttä, jotka osaltaan edistävät asiakastyytyvyyttä. (Mts. 200.)

Barwiben ja Meehanin (2011) mukaan asiakasymmärryksen johtamisessa on tärkeää huolehtia siitä, että käytetään kaikkia mahdollisia lähteitä tiedonkeruuseen, niin muodollisia, kuin määrällisiä ja laadullisia tutkimuksia, asiakastietokantoja, sosiaalista mediaa sekä epävirallisia lähteitä kuten asiakaspalautetta. Lisäksi on huolehdittava siitä, että asiakasymmärryksen tiedot saapuvat koko organisaatiolle ja varsinkin niille, jotka soveltavat niitä käytettäväksi. Tällä tavalla varmistetaan jatkuva kehitys sekä palvelulupauksessa että sen toteutuksessa. (Mts. 334.)

## 5 Tutkimustulokset

Tässä tutkimuksessa haluttiin asiakasymmärryksen avulla saada käsitys ihmisten ravintolatottumuksista ja testata heidän kiinnostustaan aitoa italialaista ravintolaa kohtaan.

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluna, johon osallistui yhteensä 13 ihmistä, ja se pidettiin tammikuussa 2018. Osa haastateltavista valittiin satunnaisesti, osa kutsuttiin italialaisen kulttuurin kiinnostuksen tai kokemuksen vuoksi. Jaon tavoite oli havaita mahdollisia eroja mielipiteissä eri kokemus- ja kiinnostustaustat huomioiden. Haastateltavat olivat 25–70-vuotiaita, vaikka sitä ei varsinaisesti kysytykään. Keskimääräisesti haastateltujen ikä oli noin 35–45 vuoden välillä. Havainto perustuu siihen, että haastattelut pidettiin kasvokkain, mikä mahdollisti iän arvioimisen. Yli puolet haastateltavista oli työssäkäyviä, kaksi eläkeläisiä ja loput opiskelijoita. Sukupuolista naiset olivat enemmistönä. Nämä tiedot tulivat esille haastatteluaihana, vaikka niitä ei suoranaisesti kysytty. Italialaisesta kulttuurista kiinnostuneita oli kuusi, ja heidän vastauksensa eivät poikenneet ratkaisevasti muiden haastateltujen vastauksista. Italialaisesta kulttuurista kiinnostuneiden vastausten vaikutus tutkimustuloksiin mai-

nitaan, jos se on olennainen tulokinnan kannalta. Suurin osa haastatteluun osallistujista asui Jyväskylässä, ja vain yksi asui kaupungin ulkopuolella, mutta kävi säännöllisesti Jyväskylässä työn takia.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin haastatteluanalyysiä, joka voidaan katsoa osaksi asiakaskuuntelun menetelmää, joka Arantolan (2006) mukaan sisältää asiakastyytyväisyystutkimuksia, konseptitestauksia ja asiakaspalautteen keruuta (mts. 65). Tässä haastatteluanalyysissä käytettiin sisällönanalyysiä menetelmää. Siinä tarkastellaan ja tiivistetään aineiston eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2010, 7.3.2). Litteroitujen haastattelujen tarkastelu perustuu aineistolähtöisyyteen, jolloin tuloksia luokitellaan aineiston teemojen mukaisesti. Teemoittelu pohjautui haastattelukysymyksiin ja niiden esille nousseisiin alateemoihin. (Kananen 2010, 107–108.) Tutkimustulosten havainnollistamisessa käytettiin haastatteluotteita eli sitaatteja. Hirsjärven ja Hurmeen (2015, 194) mukaan haastatteluotteilla esitetään ilmiön tärkeyttä ja niitä käytetään tutkimuksen argumentoinnin vahvistamiseen.

Tutkimuksessa nousi esille se, että tulosten validiteetista ei voida olla kuitenkaan täysin varmoja. Luvussa 2.2 kerrottiin, että laadullisessa tutkimuksessa pätevyys viittaa tutkimuksen uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen, ja tässä tapauksessa pätevyys on riippuvainen erilaisista tekijöistä, kuten ajasta ja tutkijasta. Ajan vaikutukset heijastuvat siihen, että ihmisten mielipiteet voivat muuttua ajan myötä ja heidän käsityksensä konseptista voi saada uusia vaikutteita, jotka muokkaavat heidän entistä mielihäilyänsä. Tästä syystä todettiin, että tutkimuksen tulokset ovat päteviä, jos ne otetaan heti käyttöön.

Tämän tutkimuksen luotettavuus perustuu tulosten sopivuuteen teoreettiseen viitekehykseen. Lisäksi se pohjautuu aineistonkeruumenetelmään, joka on haastattelu, ja kysymyksiin, jotka kysytään haastattelutilanteessa. Tutkimustulokset peilattiin teoreettiseen viitekehykseen niin, että löydettiin yhtenäisyyksiä asiakasymmärryksen merkitykseen sekä liiketoiminnan alussa että kehitysvaiheessa. Haastattelumenetelmä auttoi vastamaan tutkimusongelmaan, mutta on hyvä ottaa huomioon se, että

tutkijan ulkomaalaistausta on saattanut vaikuttaa haastattelun kahden viimeisen kysymyksen vastauksiin. Näissä kysymyksissä kysyttiin mielipiteitä italialaisesta ravintolatarjonnasta Jyväskylässä ja haastateltavien kiinnostuksesta aidon italialaisen ravintolan testaamiseen. On mahdollista, että joku haastateltavista vastasi miellyttääseen opinnäytetyön tekijää niin, että hän kertoi sen, mitä tutkija halusi kuulla. Tämän kaltaisissa tutkimuksissa tutkijan tausta ei saisi vaikuttaa haastateltavien mielipiteisiin. Tutkimuksen validiteetin kannalta olisi olennaista toistaa haastattelu, jossa haastattelijana toimisi suomalainen tutkija ja vertailla sen jälkeen tuloksia. Tällä tavalla varmistettaisiin tutkimuksen validiteetti.

Tässä luvussa analysoidaan teemoittain haastattelutuloksia ja johtopäätöksien luvussa esitetään vastauksia tutkimusongelman ratkaisemiseen.

## 5.1 Ravintolatarjonta Jyväskylässä ja ravintolan valitsemisen kriteerit

Ensimmäisten kahden kysymyksen tavoite (ks. liite 1) oli ymmärtää haastateltavien motiiveja ja konseptin mahdollista vaikutusta ravintolakäyntiin. Kysymyksissä tiedusteltiin mielipidettä Jyväskylän ravintoloiden laadusta ja monipuolisuudesta sekä totumuksista lounas- ja illallispaikan valintaan. Tulosten perusteella Jyväskylän ravintolatarjonta koettiin kaikkiaan monipuoliseksi sekä tasapainoiseksi hinta-laatu -suhteessa, vaikka esille nousi myös mielipiteitä, jotka erottuivat muista. Myös ne otettiin analyysissä huomioon.

*Aikaisemmin ärsytti suunnattomasti se, että täällä ei ollut oikeastaan muuta kuin ketjuravintoloita erityisesti Keskimaa, joka valitettavasti jyrää.*

Esille nousi yksittäisiä ajatuksia ketjuravintoloiden hallinnasta Jyväskylän ravintolamaailmassa, ja sillä ei koettu olevan positiivista vaikutusta tarjonnan monipuolisuuteen. Silti koettiin, että viime aikoina Jyväskylään on tullut paljon yksityisravintoloita, jotka tuovat monipuolistavat tarjontaa.

*Mutta onneksi on tullut paljon pienen pieniä, uusia yrittäjiä uusilla ideoilla ja niin edelleen. Minä itse suosin niitä, jos vain on mahdollista.*

Yllä oleva sitaatti korostaa sitä, että jotkut vastaajat olisivat valmiita käyttämään erityisesti uusien yksityisravintoloiden palveluita. Ketjukonsepteihin tyytymättömät osoittautuivat selkeäksi vähemmistöksi, ja vaikka moni toivookin vaihtelua, ravintolatarjonta koettiin kuitenkin kattavaksi.

*Kyllä täällä monipuolista silleen on, ainakin jos mietin niitä etnisiä ravintoloita. Täällä tuntuu olevaan thaimaalaista ja intialaista ja nepalilaista ja italialaista, mitä muuta tulee mieleen, turkkilaista ehkä. Tavallaan kohtuullisesti monipuolinen.*

Ketjuravintoloiden lisäksi esille nousi myös etnisten ravintoloiden suuri osuus katukuvassa, mikä haastateltujen mielestä lisää monipuolisuutta.

Monipuolisempia ravintolakonsepteja toivoi silti neljää haastateltavaa. Vastauksista nousi esille henkilökohtaisia toiveita, jotka perustuivat esimerkiksi ruokavalioon tai omiin ajatuksiin laadullisten ravintoloiden riittämättömyydestä tai aitouden tunteen puutteesta. Haastattelussa korostuivat myös vastaukset, joissa vastaajien mukaan Jyväskylässä ei ole muita kuin ketjuravintoloita. Laatu ei ollut opinnäytetyön tutkimusaihe, mutta kuten haastattelussa käy ilmi, se on yksi perustekijä ravintolan valinnassa. Analyysin perusteella laadun käsite jää hämäräksi, tai laadulla on monelle yksilöllinen arvoasteikko. Haastateltujen mielestä Jyväskylästä löytyi laadukkaita ravintoloita.

*Tavallaan kohtuullisesti monipuolinen. Mutta jos laatua lähdetään etsimään niin sellainen kuin Figaro, Pöllöwaari, tällaisia tulee ensimmäisinä mieleen.*

*Täällä ei ole ehkä hirveästi ihan sellaisia, niin kuin, erittäin laadukkaita ravintoloita, että jos haluat mennä hienosti syömään niin, täällä on Pöllöwaari, Kissanviikset ja sitten pari muuta, ettei niitä ole montaa.*

Vaikka suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Jyväskylän ravintolatarjonta on monipuolinen ja riittävän kattava, he olivat myös sitä mieltä, että Jyväskylä kaipaa jos-

sain määrin lisää laadukkaita ravintoloita. Figaro, Pöllöwaari ja Kissanviikset mainittiin laadukkaina ravintoloina, mutta ne koettiin riittämättömiksi. Niiden rinnalle kaivattiin lisää vastaavia ravintoloita.

Toisella haastattelukysymyksellä (ks. liite 1) selvitettiin mitkä tekijät vaikuttavat lounas- ja illallisravintolan valintaan. Vastaukset luokiteltiin ravintolan sijainnin, hintatason ja ruokalistan perusteella. Lisäksi tarkasteltiin erikseen muita vaikuttavia tekijöitä. Vastausten pohjalta toivottiin monipuolisempaa ja tarkempaa kokonaiskuvaa asioista, jotka voivat vaikuttaa yrityksen menestymiseen.

### **Valintakriteerit lounaspaikalle**

Paria tapausta lukuun ottamatta, jossa vastaajat eivät käy lounaalla, haastateltujen lounastottumukset jakautuvat tasapuolisesti kahteen. Osa syö lounasta työpaikan ruokaloissa ja osa ravintoloissa. Tutkimuksen kannalta analysoitiin vain vastauksia, jotka vaikuttavat lounasravintolan valintaan.

Sijainti, hinta ja ruokalista olivat peruste lounasravintolan valintaan. Noista kolmesta tekijästä sijainti nousi vahvasti esille lounaspaikan suosimisessa ja suurimmalle osalle vastaajista se oli ratkaiseva tekijä.

*No, varmaan se sijainti on se, että ajan käytön kannalta se mitä on siinä reitillä tai siinä lähellä niin, se on varmasti tärkein asia. Niin kuin tuosta äsken puhuttiin, ravintolan näkökulmasta on tärkeä katsoa, ketä siellä lähellä on. Sata metriä tai kaksisataa metriä lounaspaikalle saattaa vaikuttaa valintoihin. Että silloin pitää lähteä syömään pidempään. Että aika tehokasta sen on oltava.*

Lyhyen lounastauon takia ihmiset eivät halua lähteä kauaksi työpaikalta ruokailemaan. Kuten yllä olevassa sitaatissa todetaan, joskus muutaman sadan metrin matka vaikuttaa valintoihin. Lounaan hinnan todettiin myös vaikuttavan ravintolan valinnassa.

*Kyllä se on se lähiravintola, jossa käyn jos käyn lounaalla. Viime aikoina olen alkanut vähentää, koska on aika kallista käydä lounaalla.*

Lounaan hinnan vaikutuksen ravintolan valintaan mainitsi suorasti vain kolme haastateltavaa, joista yksi oli aikuinen opiskelija, yksi eläkeläinen ja yksi kotiäiti. Tutkimuksen kannalta tärkeämpi näkökulma tulee yllä olevasta sitaatista, jossa myös työssäkäyvä kokee lounaan hinnan korkeaksi jokapäiväiseen käyntiin.

Tulosten mukaan ruokalistan vaikutus lounasravintolan valintaan korostui yksinomaan erityisruokavalioiden suhteen. Sijainnin, hinnan ja ruokalistan vaikutukset lounaspaikan valintaan osattiin jollain tavalla olettaa, mutta myös ruokalistan odotettiin vaikuttavan enemmän valintaan. Mielenkiintoista oli löytää lisäksi muita kriteereitä lounaspaikan valintaan.

*Mieluummin sellaista rentoa, mutta laadukasta, hyvistä raaka-aineista, hyvää ruokaa.*

*Että saa olla rauhassa, se on pääasia, ja mielenkiintoinen ja mahdollisimman monipuolinen.*

*Missä oli hiljaista ja pystyttiin puhumaan.*

*Aika lailla perustuu siihen, että se on lähellä tuotettua ja on ekologisuus otettu huomioon ja paikallisia tuotteita ja ennen muuta laatu.*

Myös laatu, rentous, rauhallisuus, ekologisuus ja kestävyys koettiin tärkeiksi lounaspaikan valinnassa. Ravintoloiden taso laadun näkökulmasta tuli esille tässä vaiheessa, vaikka siitä kysyttiin ensimmäisessä haastattelukysymyksessä. Laadun vaatimukset ovat olemassa, vaikka esimerkkejä lounasravintoloista ei mainittu. Lounaspaikka valittiin myös teknologian avulla, esimerkiksi puhelinsovelluksilla.

*..Että oikeasti se mitä mulle tutummaksi tulee ResQn kautta. Syksyllä mä jollakin kurssilla opiskelin ja tutustuin palveluun, ja totesin, että se on hyvä palvelu ja olen sitä kautta hakenut eri paikoista ruokaa, mutta se tulee oikeastaan siitä, että siellä (ResQ-sovelluksessa) on niitä lounaspaikkoja. Ja iltapäivällä tulee tietoa ruoka-annoksista, niitä saa tästä tai tuosta ravintolasta. Tulee tieto niistä ja jos kerkee klikkaamaan ja saada nuo annokset ajoissa, käyn sitten hakemassa niitä.*

Viimeisenä lounaspaikan valinnan kannalta mielenkiintoisena tekijänä yksi haastateltu kertoi valitsevansa lounaspaikan sovelluksen ilmoituksen kautta.

Yllä olevat sitaattit kuvaavat erityisvaatimuksia lounaspaikan valintaan, ja niitä tuli esille vain viideltä haastateltavalta. Vastaajien asema työelämässä todettiin monipuoliseksi, ja huomattiin, että se ei välttämättä vaikuta lounaspaikan valintakriteereihin.

### **Valintakriteerit illalliselle**

Seuraavaksi tarkasteltiin illallisaikapaikan valintakriteereitä lounaspaikkaan verrattuna.

Analyysin perusteella kävi ilmi, että suurin osa vastaajista käy joskus illallisella ja vain kaksi ei käy enää tai ei ollenkaan. Tutkimuksen kannalta tarkasteltiin aluksi vastauksia, joiden vastaajat eivät käy illallisella. Tavoite oli selvittää vaikuttavia tekijöitä, ja hinta todettiin yhdeksi niistä.

*Silloin kun meillä oli Suomen markka, silloin monta kertaa minäkin kävin viikonloppuina hienoissa ravintoloissa, mutta tänä päivänä eurohinta on liian kallis eläkeläiselle. Mä illallisella en ole koskaankaan edes käynyt. Ennen vanhaan kävin Kissanviiksissä, nyt on kauan aikaa, kun en käy. Menisin luultavasti sinne.*

Ravintoloiden korkea hinta koettiin tässä tapauksessa perusteeksi siihen, että illallisella ei enää käydä. Samalla nousi esille se, että tavalliselle eläkeläiselle käynti illallisella kuulostaa kalliilta, varsinkin jos hintoja verrataan markan aikaan. Toisaalta hinta oli vaikuttava tekijä myös toiselle henkilölle, joka ei käy illallisella.

*Jos ihan perheen kanssa ajatellen viikonloppuna mennään syömään, se voi olla hyvin rentoa, pitsan tyyppinen tai sitten etnisiin. Olen huomannut, että jos me hinta-laatu -suhdetta etsitään niin, on varmaan parasta joku nepalilainen tai kiinalainen. Syödään edullisesti ja kuitenkin vähän erilaista kuin itse tekisin kotona. Harvoin käyn sellaisella illallisella, vähän kuin katettu pöytä, kolmen ruokalajin illallinen tai näin, en muista kyllä, että olisin käynyt.*

Molemmista ylläolevista kokemuksista voitiin havainnoida, että ravintolakäynnistä syntyvä kokemus vaihtelee ihmisestä toiseen. Molemmat haastateltavat ovat käyneet ulkona syömässä ravintoloissa jossain vaiheessa elämää tai joskus viikonloppuina perheen kanssa. Silti he epäröivät illallisella käymistä. Yksi haastateltava kävi

aikoinaan Kissanviikset -ravintolassa, joka on Jyväskylässä tunnettu lounas- ja illallisravintola, mutta hän ei muista onko hän koskaan käynyt illallisella. Toinen vastaajista käy joskus viikonloppuisin perheen kanssa etnisissä ravintoloissa, mutta hän liittyy illallisella käymiseen mielikuvan hienosta ravintolasta, ja se sisältää yleensä kolmen ruokalajin menun. Erityisesti hinta koettiin ravintolakäynnille niin korkeiksi, että ihmiset tuntuvat käyvän ravintolassa harvoin, jos koskaan.

Muiden vastaajien illallisravintolan valintakriteerit analysoitiin paikan sijainnin, hinnan sekä laadun ja miljööön perusteella. Nämä kriteerit nousivat esille haastatettujen vastauksista, eikä niitä kysytty suoraan. Ravintolan sijainnilla ei ollut merkitystä illallispaikan valitsemiseen. Sen mainitsi vain kaksi vastaajaa, jotka kävisivät mieluummin keskustan ravintoloissa. Sijainnin merkitsemättömyys ravintolan valinnassa voidaan selittää ajatellen, että suurin osa Jyväskylän illallisravintoloista sijaitsee ydinkeskustassa tai sen läheisyydessä. Laatu ja viihtyvyys sen sijaan nostettiin esille.

*Hyväksi todetuksi, ja haluan että se on kunnan ruokaa. En mene halpaan seisovaan pöytään, jossa saa syödä niin paljon kuin jaksaa. Sitten kun käyn ulkona syömässä, haluan, että siinä on jotain ekstraa, ja sitten siitä laadusta olen ehkä valmis myös maksamaan. Mutta se laatu on siinä se tärkein.*

*Sen täytyy olla semmoinen tasokas paikka, laadukas paikka, minkä tietää että sieltä voi odottaa hyvää ruokaa.*

*Viihtyvyys oikeastaan merkitsee kaikista eniten ja se rauhallisuus.*

Ylipäättään koettiin, että illallispaikka valittiin tuotteiden laadun ja korkean palvelutason perusteella. Lisäksi valinnassa huomioitiin myös ravintolan maine, joka nosti laadun odotuksia, mutta samanaikaisesti haastoi haastateltavien vaatimuksien täyttämistä. Haastateltavat totesivat laadun tärkeäksi tekijäksi illallispaikan valinnassa, mutta lisäksi nostettiin esille hinnan vaikutus.

*Koska kuitenkin on kyseessä illallinen, voin sanoa että en katsele niin tarkasti paljonko se maksaa.*

*En ole kuitenkaan valmis kauheasti maksamaan, että kyllä hinnallakin on merkitystä, muttei laadun kustannuksella.*

*No, hintakin oikeastaan riippuu siitä mitä hakee. Välillä olen valmis maksamaan enempiäkin, välillä riittää vähäisempikin.*

*Laadusta olen ehkä valmis myös maksamaankin.*

Lounaaseen verrattuna illallisen kalliimpi hinta koettiin asianmukaiseksi suhteessa siihen, mitä asiakas hakee ja millainen on ravintolan laatu- ja palvelutaso. Haastateltavat olisivat myös valmiita maksamaan enemmän laadukkaammasta ravintolakokemuksesta. Vastaajat korostivat edelleen illallispaikan laadukkuutta ja tasokkuutta, joilla saavutetaan onnistunut illalliskokemus.

*Sen täytyy olla semmoinen tasokas paikka, laadukas paikka, minkä tietää että sieltä voi odottaa hyvää ruokaa.*

*Sitten jos meen vaikka mieheni kanssa syömään, treffeille, niin sen on oltava hieman hienompaa.*

*Aikalailla perustuu siihen, että se on lähellä tuotettua ja on ekologisuus otettu huomioon ja paikallisia tuotteita ja ennen muuta laatu.*

*Viihtyvyyden oikeastaan merkitsee kaikista eniten ja se rauhallisuus.*

Ylipäättään vastaajat kokivat, että illallispaikan on oltava tasokas, viihtyisä ja varma valinta. Illallisravintolan on oltava paikka, jonne mennään viettämään aikaa ja jakamaan hyviä kokemuksia. Lisäksi sen on oltava paikka, jossa voidaan ruokailla kumppanin kanssa kaikessa rauhassa ja paikka, joka ei tuota pettymyksiä.

## 5.2 Jyväskylän italialaiset ravintolat ja mielikuva italialaisesta ruoasta

Haastattelun kolmannen kysymyksen tarkoitus (ks. liite 1) oli selvittää haastateltujen mielikuvaa italialaisesta ruoasta ja heidän ajatuksiaan jyväskyläläisistä italialaisravintoloista. Haastatteluanalyysin perusteella esille nousi vastaajien käsitys italialaisesta

ruoasta, mitkä tuotteet haastateltujen mielestä edustavat sitä ja heidän kiinnostuksensa aitoa italialaista ravintolaa kohtaan. Näiden vastauksen perusteella toivottiin vihjeitä tuotteiden suunnitteluun ja ylipäätään vastauksia case-ravintolan vastaamisesta asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin.

Ensimmäiseksi tarkisteltiin vastaajien mielipiteitä italialaisesta ruoasta. Tieto todettiin tärkeäksi tutkimuksen kannalta, koska se voisi vaikuttaa tuotteisiin, joita ravintolassa myytäisiin.

*Italialaisesta tulee tietenkin mieleen pastaa.*

*Italialaisesta ruoasta tulee mieleen keveys, sitten pitsat ja pastat, jotka eivät ole keveitä.*

*Italialaisesta ruoasta tulee mieleen pitsat, pastat.*

*Italialaisesta tulee ensimmäisenä mieleen pizza ja pasta.*

Vastaajat viittaavat vahvasti siihen, että italialaisesta ruokakulttuurista puhuessa pitsat ja pastat edustavat sitä. Toisaalta kahden haastateltavan mielipide oli se, että italialainen ruoka oli myös muuta kuin pitsaa ja pastaa.

*Aika moni kuvittelee, että ruoat ovat pelkät pitsat tai pastat.*

*Italialaisesta ruoasta kokonaisuutena tulee mieleen se, että se on varmasti monipuolista. Italiassa onkin erilaisia ruokia, mitä ei täällä ole. Suomessa ja Jyväskylässäkin se keskittyy varmaankin pitsoihin.*

*Italialaisesta ruoasta tulee mieleen keveys, sitten pitsat ja pastat, jotka eivät ole keveitä. Mutta nyt ei tule mieleen, onko täällä jotain muuta kuin pitserioita.*

Haastateltavien vastauksista nousi esille heidän tietonsa siitä, että italialainen ruoka on monipuolisempaa kuin mitä Jyväskylässä tarjotaan. Noissa sitaateissa vastaajat ilmaisevat mielipiteensä siitä, että italialaiseen keittiöön rinnastetaan yleisesti vain kaksi tuotetta. Kun tietoa tarkastellaan yleisemmällä tasolla, käy ilmi, että suurin osa haastateltavista tilaa pitsaa tai pastaa, kun he haluavat nauttia italialaisesta ruoasta.

Yhden haastateltavan vastauksesta käy ilmi, että Jyväskylässä ei olisi paljon italialaisytyyppisiä ravintoloita, jotka tarjoavat jotain muuta kuin pastaa ja pitsaa. Vaikka Jyväskylässä kuitenkin on italialaisravintoloita, jotka tarjoavat muitakin ruokia pitsan ja pastan lisäksi, asiakkaat tilaavat italialaisesta ravintolasta ylipäättään ennen kaikkea eniten noita kahta ruokalajia.

Vastaajien mielipide jakautui kahteen, kun heiltä kysyttiin italialaisesta ruoan tarjonnasta Jyväskylässä.

*Sitten tuota niin, onko täällä oikeasti sellaisia joista saa oikeasti italialaista?*

*Ja sitten oikeita italialaisia ravintoloita en tiedä, onko täällä. En mä usko, että täällä on ihan montaa sellaista.*

Vertailussa erottautuivat vastaajat, jotka eivät olleet varmoja siitä, löytyykö kaupungista italialaisia ravintoloita, ja niitä jotka olivat varmoja siitä, että Jyväskylässä ei ole aitoja italialaisia ravintoloita. Epävarmoja askarrutti se, että heiltä puuttui varmuus oikeasta italialaisesta ruoasta, eivätkä he osanneet tarkasti kertoa vastaako kaupungin italialainen tarjonta alkuperäistä italialaista ruokakulttuuria.

Jyväskylän italialaistyylliset ravintolat ovat ketjujen omistuksessa, kuten luvussa 3.1 todettiin, ja haastatellutkin olivat tästä tietoisia.

*Rosso, tuossa kauppakadulla Kirkkopuiston vastapäätä. Varmaan on vähän yritettykin tehdä semmoinen italialaistyyllinen, mutta en tiää, siinä on ehkä liikaa suomalaisuuden makua, että se olisi ihan puhtaasti italialainen.*

Vastaajat tunnistivat ylivoimaisesti kolme ketjuravintolaa italialaistyyppisiksi ravintoloiksi: Rosso, Bella Roma ja Trattoria. Haastateltavat eivät osanneet määritellä niiden aitoutta ja he itse kuvailivat edellä mainitut ravintolat suomalaiseen makuun mukautetuiksi.

Esille nostettiin myös ketjuravintoloiden osuus ruokakulttuurin luomisessa.

*Mä en tiiä, onko Jyväskylässä semmoista puhdasta italialaista ravintolaa. Moni ehkä brändää tyyliin, varsinkin noita isoja ketjuravintoloita brändää sillä tavalla. Mutta minä en ole käynyt koskaan Italiassa, joten en osaa oikein sanoa onko ne oikeasti kuinka italialaisia.*

*Suomessa se italialainen ruoka on se Rosso. Onko sillä mitään tekemistä italialaisen ruoan kanssa niin, mutta kun se on ollut vuosikymmeniä Suomessa niin kuin ensimmäisenä.*

Vastaajat olivat sitä mieltä, että ketjujen markkinointikeinot ja brändäys luovat osaltaan mielikuvan italialaisesta tuotetarjonnasta, jonka asiakas voi omaksua oikeaksi, vaikka se ei sitä välttämättä olisikaan.

*Mielestäni Jyväskylässä on paljon ravintoloita, joissa tarjotaan italialaistyylistä ruokaa tai menua, mutta ei aitoa italialaista ruokaa.*

*Oikeastaan italialaista tai italialaistyyppistä Jyväskylätä haen. Kannattaisi ehkä kokeilla, mutta minulla on semmoinen fiilis, että täältä ei löydy.*

Vastaajista löytyy myös niitä, joilla on hyvin vahva mielipide siitä, että Jyväskylässä ei tarjota aitoa italialaista ruokaa. Esille nousi se, että vaikka italialaistyyppistä ruokaa tarjotaankin, se ei riitä vaativimmille, aitoa italialaista ruokaa etsiville. Jotkut vastaajista olivat erittäin pettynyt italialaistyyppisten ravintoloiden tarjontaan.

*Koska olen pettynyt niin monta kertaa täällä Suomessa italialaisiin ravintoloihin, että mä jätän väliin. Mä en syö Suomessa juuri italialaista. En käy, sanotaan pettymyksen välttelemiseksi.*

*Mun mielestäni Italian ruoka on hyvin huonosti edustettuna täällä. Tykkään italialaisesta ehdottomasti, mutta sanotaan että, mulla on vähänlaisesti mielipidettä asiaan liittyen, koska Jyväskylässä ei ole sellaista, varsinkin jos on kokemusta aidosta italialaisesta matkustaessa.*

Vastauksissa huomio kiinnittyi erityisesti kahden haastateltavan mielipiteeseen, joissa kerrottiin, että Jyväskylässä italialainen ruokakulttuuri on huonosti edustettuna. Tästä syystä he välttivät ruokailua italialaistyyppisissä ravintoloissa sekä Jyväskylässä, että jopa Suomessa. Italiaan matkustaminen on vaikuttanut heidän kokemuksiinsa aidosta italialaisesta ruokakulttuurista niin, että he mieluiten jättivät kaupungin italialaistyyppiset ravintolat kokeilematta, kuin ottavat riskin ja pettyvät.

### 5.3 Jyväskyläläisten kiinnostus aitoon italialaiseen ravintolaan

Analyysin tavoite oli vastata tutkimuskysymykseen, jossa pohdittiin keinoa kilpailuedun luomiseen hyödyntäen jyväskyläläisten kiinnostusta aitoa italialaista ravintolaan kohtaan. Tällä tavalla haluttiin selvittää makujen ja palvelun omaperäisyyden vaikutuksia case-ravintolan menestymismahdollisuuksiin nykyisessä kilpailuympäristössä.

Haastateltavat olivat erittäin kiinnostuneita mahdollisuudesta, että Jyväskylään perustettaisiin aito italialainen ravintola. Vastaajien mukaan kaupungista puuttuu italialainen ravintola, jossa tarjottaisiin aidompia makuja, enemmän italialaiseen ruokakulttuuriin liittyviä ruokavaihtoehtoja sekä yksilöllisempää palvelua.

*Olisin hillittömän kiinnostunut siitä. Erityisesti kun en ole punaisen lihan syöjä ollenkaan, minun ruokavalio on kasvis-kala painotteinen, niin erityisesti kasvikset.*

*No, se voisi olla mielenkiintoinen just testata. Ja tärkeintä varmasti se, että se toimii, ja siellä olisi sellaisia aitoja ja semmoisia niin kuin oikeita italialaisia ruokia.*

*Joo, ihan tervetullut, koska sellaista ei välttämättä ole. Kun nyt on se italialainen vähän semmoinen massatyylinen tai pitsapaikka. Että varmasti olisi kysyntää semmoisille ruoille, koska tänä päivänä haetaan jotain muuta, kun sitä massatuotantoa, jotain yksilöllisempää.*

Analyysissä huomattiin, että italialainen ruokakulttuuri rinnastettiin usein kevyisiin, kasvispohjaisiin ja erilaisempiin ruokiin, kuin mitä tällä hetkellä Jyväskylässä tarjotaan. Pitsat ja pastat mainittiin silti ylivoimaisesti eniten puhuttaessa italialaisesta ruoasta. Vaikka haastateltavat olisivat kaikki kiinnostuneet maistamaan aitoa italialaista, he eivät maininneet missään vaiheessa jotain muuta erilaista ruokalajia, jota haluaisivat päästää maistamaan. Esille nousi monessa otteessa ainoastaan laatupitsojen tarve. Vastaajat odottavat italialaiselta ravintolalta ylipäättään pitsoja ja pastoja.

Neljännellä haastattelukysymyksellä (ks. Liite 1) haluttiin innostaa ihmisiä kertomaan tunteistaan ja toiveistaan aitoa italialaista ravintolaa kohtaan. Saadut vastaukset orientoivat suunnittelemaan asiakastarpeisiin pohjautuvaa tarjontakokonaisuutta mahdollisessa case-ravintolassa. Samalla pohdittiin millaisia ajatuksia vastaajissa herättää mahdollinen case-ravintolan perustaminen.

*Ainoastaan positiivisia, erityisesti toivoisin että, Jyväskylästä saisin kunnon pitsaa, sitä ei saa vielä. Etsisin sieltä kunnon pitsaa, se olisi toiveeni, olen oikeasti kyllästynyt tähän suomalaiseen pitsan tarjontaan. Mutta toki sitten se, että niitä vaihtoehtoja jotain muualta päin ja muutakin kuin pitsa.*

Aitoa italialaista ravintolaa toivottiin kaupunkiin, mutta haastateltujen ruokatoiveita ei noussut tarkasti esille. Aito pitsa mainittiin monta kertaa tuotteeksi, jota vastaajat halusivat päästää maistamaan myös Jyväskylässä. Syitä tähän voitaisiin etsiä siitä, että luultavasti muut italialaiset alueelliset annokset kiinnostavat enemmän niitä asiakkaita, jotka ovat ylipäätään perehtyneempiä italialaiseen ruokaan.

*Kuten sanoin, en tiedä paljon italialaisista ruoista varsinkaan maakuntien erikoisuuksista, vaikka tiedän pitsat ja pastat sun muut, mutta mitä eroja Pohjois- ja Etelä-Italian välillä on niin, en tiedä. Mutta italialainen ruoka on aika tunnettu, se ei ole niin eksoottista ehkä, joten ne erikoisuudet voisi ehkä kiinnostaa, se italialaisuus sinällään ei välttämättä.*

*Mutta pääasia on siinä, että italialainen se on niin kuin turvallinen, hyvää ruokaa ja turvallista, joten ennakko-odotukset ovat olemassa.*

Tutkimuksen kannalta oli mielenkiintoista huomata, että ihmiset kävisivät syömässä italialaisessa ravintolassa, vaikka etnisyys ei ollut se tekijä, joka välttämättä itsessään innostaisi käymään. Italialaista ruokaa kuvailtiin muun muassa turvalliseksi. Analyysin pohjalta todettiin, että maakunnalliset italialaiset ruoat eivät mahdollisesti olisi niin outoja, että ne nostaisivat kynnystä käydä sellaisia ruokia tarjoavassa italialaisessa ravintolassa. Ennakko-odotukset makujen suhteen todettiin kuitenkin korkeiksi.

Jokainen vastaaja oli sitä mieltä, että hän kävisi testaamassa ravintolan tarjonnan. Uteliaisuus mainittiin usein tekijäksi kokeiluun ja se, että siellä tarjottaisiin maakunnallista ruokaa.

*Kävisin siellä kuin kävisin muista maista tulevista muissa ravintoloissa, kuten myös suomalaisissa ravintoloissa, jotka ovat vähän hukassa tällä hetkellä.*

*Mutta pääsääntöisesti en kävisi nimenomaan italialaisessa ravintolassa vain sen takia, tärkeää on se, että saa hyvää ruokaa, jolla on hyvä maine ja missä on hyvää palvelua.*

*Jos menisin sinne sen pitäisi olla kuitenkin hintatasolta aika edullinen. Kyllä, juuri näin, en ole valmis maksamaan liikaa vai siksi, että ravintola on aito italialainen.*

Kiinnostavaa oli huomata, että osa haastateltavista kävisi testaamassa uuden ravintolan tarjontaa riippumatta siitä, minkämaalaista ruokaa siellä tarjottaisiin. Moni koki, että uusi ravintola on aina tervetullut ja käymisen arvoinen, mutta tarjonnan laatu ja ravintolan maine havaittiin avaintekijöiksi valinnan hetkellä. Hinnan merkitys asiakkaille nousi jo aiemmin tässä analyysissä, ja se todettiin myös vaikuttavampana tekijänä päätöksentekoon esimerkiksi aitouteen verrattuna. Vastauksissa huomattiin kuitenkin yhden vastaajan vahva mielipide, jonka mukaan ravintolan omistajan, keittiömestarin tai henkilökunnan italialaistausta vaikuttaisi vahvasti aitouden tunteen syntymiseen.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa kerrotaan aineiston analyysin pohjalta tehdyt johtopäätökset metodin soveltuvuudesta uuden yrityksen perustamisen työkaluna. Johtopäätöksiä rinnastetaan opinnäytetyön teoreettiseen viitekehykseen, joka löytyy luvuista kolme ja neljä.

Soveltamisehdotukset esitetään tämän luvun lopussa. Tutkimuksen tarkoitus on ymmärtää asiakasymmärryksen käyttömahdollisuuksia uuden liiketoiminnan perustamisessa. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli oivaltaa niitä seikkoja, joita voitaisiin hyödyntää ja soveltaa liiketoiminnan menestymismahdollisuuksiin heti suunnitteluvaiheessa. Tutkimusongelman perusteella muodostettiin seuraavat tutkimuskysymykset:

- *Miksi asiakasymmärryksellä on tärkeä rooli yrityksen perustamisvaiheessa?*
- *Miten aitous vaikuttaa erottautumiskeinona kilpailutilanteessa?*
- *Miten asiakasymmärrys edesauttaa yrityksen menestymisessä?*

Yrityskonseptin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet. Luvussa 4.1 todettiin, että asiakasymmärryksen avulla selvitetään asiakkaiden mieltymyksiä ja heidän arvojaan niin, että saadut tiedot voidaan käyttää yrityksen menestymiseen. Luvussa 3.1 tarkasteltiin case-ravintolan kilpailutilannetta, jossa selvitettiin muun muassa kilpailijoiden tuotevalikoimia. Lisäksi haastatteluanalyysi antoi viitteitä mieltymyksistä, joita voidaan käyttää yrityskonseptin hiomisessa. Nämä tiedot sovelletaan case-ravintolan tarjoaman suunnittelussa.

Luvussa 4.1 kerrottiin asiakaskäyttäytymisen tutkinnasta, joka antaa suuntaa kilpailuedun rakentamisessa. Vaikka kilpailuetua ei voida muodostaa yksinomaisesti tuotteilla, palveluilla tai osaamisella, koska ne ovat helposti kopioitavissa, tässä tutkimuksessa aiemmin mainittuja tekijöitä, muun muassa hinta, laatu ja sijainti, tarkastelemalla voitiin ymmärtää, miten asiakas käyttäytyy ja mikä on hänelle tärkeää. Lisäksi havaittiin mitkä tekijät vaikuttavat ravintolan valintaan. Case-ravintolan kilpailijat koostuvat ketjuravintoloista, jotka sijaitsevat Jyväskylän ydinkeskustassa. Vertailussa otettiin huomioon kilpailijoiden tarjoama ja se, miten asiakkaat käyttävät tarjottuja palveluita.

Uudet yksityisyrittäjät koettiin Jyväskylän ravintolamaailmaan tervetulleiksi, koska niiden avulla saataisiin monipuolisuutta kaupungin ravintolapalveluihin. Yksityiset ravintolayrittäjät nähtiin mahdollisuutena ketjuravintoloiden hallussa olevan vahvan

markkinaosuuden rikkomiseen, jolloin kaupungin ravintolatarjonta nousisi kilpailukykyisemmäksi. Lisäksi kaivattiin monipuolisuutta esimerkiksi lisää vaihtoehtoja gluteenittomuuteen tai kasvisruokatarjontaan, mutta tässä korostuivat pikemmin asiakkaiden henkilökohtaiset tarpeet.

Luvussa 3.1 kerrottiin, että yrityskonseptilla on vaikutuksia asiakaskäyttäytymiseen. Yksityisen ravintolan kilpailuetuna voisi olla ketjuuntumisen haittapuolien hyödyntäminen ja soveltaminen omiin tarpeisiin, esimerkiksi tuotetarjonnan joustavuudella ja itsenäisemmällä henkilökunnalla, joka omalla ammattitaidolla osaa kehittää yritystä kannattavammaksi, eikä seuraa valmiita keskitetyksi tulevia ohjeita kuten ketjuravintoloiden mallissa. Case-ravintolassa hyödynnetään aitoa italialaisuutta asiakaspalvelussa, esimerkiksi asiakkaan tervehtimisessä italiaksi, sekä reseptiikassa.

Tulosten perusteella laatu oli tärkein tekijä ravintolan valinnassa, ja se on Jyväskylässä hyvin edustetuksi. Silti laaturavintoloiden määrä koettiin riittämättömäksi. Tutkimuksessa huomattiin laadun käsitteen oleva liian riippuvainen yksityisistä kokemuksista. Laatu ei ollut tutkimuksen aiheena, mutta tutkimus vahvisti tiedossa olevaa käsitystä korkean laadun tärkeydestä yrityskonseptin suunnittelussa.

Luvussa 4.1 viitattiin asiakastyytyväisyystutkimuksiin, konseptitestauksiin, asiakaspautekeruun menetelmiin ja asiakastutkimuksiin, jotka ovat osa asiakasymmärrystä ja niitä käytetään päätöksentekoon. Tässä opinnäytetyössä asiakasymmärryksen kannalta kerätään vain potentiaalisten asiakkaiden mielipiteitä, koska aika ja resurssit eivät riitä syvällisempään tutkimukseen.

Case-ravintolaa suunnitellaan tarjoamaan sekä lounas- että à la carte- tuotteita, joten tässä tutkimuksessa analysoitiin asiakkaiden valintakriteereitä kummallekin tuotemuodolle ja tarkasteltiin niiden mahdollisia eroavaisuuksia. Tulosten analyysistä etsittiin vastauksia konseptin vaikutuksista asiakkaiden kiinnostukseen yritystarjontaa kohtaa. Tutkimus osoitti, että ylipäätään ihmisten lounastottumukset jakautuvat kah-

teen: lounas syödään joko työpaikan ruokaloissa tai ravintoloissa. Tässä opinnäytetyössä analysoitiin vain tulokisa, jotka koskivat lounasravintoloita. Hinta todettiin vaikuttavaksi tekijöiksi lounaspaikan valinnassa, samoin kuin lounaslista, mutta lounaspaikan valintaan vaikutti ennen kaikkea sijainti. Ravintolan on oltava lähellä työpaikkaa. Sijainnin tärkeyteen vaikutti lyhyt lounastauon pituus, joka yleisesti kestää puoli tuntia. Tämän takia työpaikalta siirtyminen kaukaiseen lounaspaikkaan todettiin mahdottomana ratkaisuna. Sijainnin, hinnan ja ruokalistan vaikutukset lounaspaikan valintaan osattiin jollain tavalla ennustaa, vaikka ruokalistalta odotettiin enemmän vaikutusta ravintolan valintaan. Mielenkiintoista oli löytää myös muita valintatekijöitä lounaspaikoille. Laatu, rentous, rauhallisuus, ekologisuus ja kestävyys koettiin tärkeinä tekijöinä lounaspaikan valinnassa.

Hyödyllisiä huomioita syntyi myös, kun ravintolan valintatekijöitä tarkasteltiin à la carte-näkökulmasta. Yllätyksellisesti nousi esille se, että jotkut haastateltavista eivät käy enää tai eivät ole koskaan käyneet illallisella.

Luvussa 4.2 kuvattiin asiakasymmärryksen käyttötarkoituksellinen luokittelu. Case-yritys on suunnitteluvaiheessa, joten tutkimuksen kannalta symbolinen taso koettiin asiakasymmärryksen parhaaksi lähestymistavaksi. Symbolisella tasolla asiakasymmärrystä käytetään väitteiden ratkaisemisessa, kuten asiakkuuksien onnistumisen tutkimisessa tai syihin niiden menettämisestä. Tämän takia päätettiin analysoida myös kielteisiä näkökulmia, joilla pyrittiin ymmärtämään syitä erilaisiin käytöksiin ja etsiä mahdollisia korjauksia yritys-konseptia suunniteltaessa.

Kielteisesti illalliselle menoon vaikutti hinta, joka todettiin päätekijäksi illalliskokemuksen väliin jättämiseksi. Myös illallisen kulku vaikutti ruokailukokemukseen. Ihmisillä, jotka jättivät käymättä illallisella, oli muun muassa mielikuva siitä, että illallinen koostuu vähintään kolmesta eri ruokalajista. Haastatellut ovat käyneet iltaisin ulkona syömässä jossain vaiheessa elämää, mutta silti he edelleen epäröivät illallisella käymistä muun muassa hinnan ja illallisaikojen liian hienouden vuoksi. Joidenkin ihmisten mielestä kynnys illalliselle on vielä niin korkea, joten liikeideasuunnittelussa

voitaisiin ottaa huomioon myös ne tavat, joilla saadaan epäröivät asiakkaat tuntemaan itsensä varmemmiksi illallisella käynnin suhteen.

Illallisella käyvien vastausten pohjalta saadut illallisravintolan valintakriteerit analysoitiin paikan sijainnin, hintatason sekä laadun ja miljööön perusteella. Ravintolan sijainnilla ei ollut merkitystä illallispaikan valinnassa. Tätä voidaan selittää ajatellen, että suurin osa Jyväskylän illallisravintoloista sijaitsee ydinkeskustassa tai sen läheisyydessä. Lounaaseen verrattuna illallisannosten kalliimpi hinta koettiin asianmukaiseksi suhteessa siihen, mitä asiakas hakee ja millainen on ravintolan laatu- ja palvelutaso. Laadukkaampi ravintolakokemus saattaa vaikuttaa siihen, että haastateltavat ovat valmiit maksamaan enemmän. Kappaleessa 4.2 kerrottiin hinta-laatu -suhteen merkityksestä asiakkaiden valinnoissa, joka vahvisti tutkimustuloksia sillä, että todettiin asiakkaan ostava palvelun tai tuotteen laadun perusteella, eikä hinta ole välttämättä ratkaiseva tekijä.

Ylipäättään vastaajat kokivat, että illallispaikan on oltava tasokas, viihtyisä ja varma valinta. Illallisravintolan on oltava paikka, jossa käydään viettämässä aikaa ja jakamassa hyviä kokemuksia.

Kappaleessa 4.1 nostettiin esille tietolähteen selvittämisen tärkeys asiakasymmärryksen hyödyntämisen kannalta. Haastattelun tulokset riittivät todistamaan, että ihmisten asema työelämässä ei välttämättä vaikuta ruokailupaikan valintakriteereihin. Ilmiö havaittiin mielenkiintoiseksi tutkimuksen kannalta, koska oletuksena oli, että laadun, rauhallisuuden ja varsinkin ekologisuuden tai kestävyiden periaatteet rinnastetaan tiettyihin sosioekonomisiin ryhmiin. Haastateltavien asemaa työelämässä ja ikää ei kysytty, mutta ikävälä oli helppoa arvioida ja suurin osa haastateltavista kertoi itse oliko hän työelämässä, opiskelija tai eläkkeellä. Eroavaisuuksien vaikutus huomattiin jälkikäteen analyysissä, ja sillä tuotiin esille se, että tiedon alkuperän selvittäminen antaa selkeämmän kuvan ilmiöstä.

Yrityskonseptin suunnittelussa on hyvä ottaa huomioon asiakkaiden tarpeet. Tutkimustulosten perusteella, case-yrityksen konseptin luomisessa on tärkeää suunnitella tarkasti sijainti tarjonnan laadun lisäksi. Tulosten mukaan olisi oivallista miettiä lounasasiakkaiden työpaikkojen etäisyys ravintolasta, kun konseptia tarkastellaan sijainnin näkökulmasta. Jyväskylän keskusta olisi luultavasti idyllinen sijaintipaikka, mutta siellä vuokratustannukset ovat korkeita ja kilpailu on kovaa. Tämän takia on hyvä miettiä löytyykö keskustasta sopiva asiakassegmentti ravintolalle. Muut sijaintivaihtoehdot on otettava myös huomioon suunnitteluvaiheessa.

Tässä opinnäytetyössä aitous-käsitettä tarkasteltiin kilpailuetua tuottavana tekijänä. Tuloksen mukaan aitoutta kaivattiin, mutta sitä ei osannut kuvailla kovin tarkasti. Vastaajilla oli pikemmin selkeä kuva siitä, mitä italialaiselta ravintolalta odotettaisiin, ja se rajautui kahteen perinteiseen tuoteryhmään: pitsat ja pastat. Tutkimuksen perusteella aidon pitsan ja pastan valmistaminen voitaisiin ajatella kilpailukykyä edistäväksi, koska vastaajat kaipasivat niitä eniten Jyväskylään.

Luvussa 3.1 esiteltiin väite, jonka mukaan aitoutta ei verrata yksinomaisesti kulinariisiin aspekteihin, vaan se heijastuu myös ravintolakonseptiin. Tuloksista haivattiin, että omistajan, henkilöstön tai ainakin keittiömestarin etninen alkuperä voisi toimia ravintolakonseptissa omaperäisyyden aspektina lisäten aitouden tunnetta. Toisaalta ravintolankäyntiin vaikutti ennen kaikkea tuotteiden laatu, joten asiakkaiden korkeat odotukset edellyttävät osaavia työntekijöitä ja keinoja, jolla tuoda hyvin esille aito italialaisuuden tunne jo suunnitteluvaiheessa.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakasymmärryksen rooli on erittäin tärkeä myös yrityksen suunnitteluvaiheessa sekä sen menestymiselle myös jatkossa.

Luvussa 4.2 todettiin, että asiakaslähtöisyys toimii lähtökohtana pienyrityksen erottautumis- ja menestymismahdollisuuksille. Yritysten kannalta on olennaista ymmär-

tää, mikä on todellinen asiakastarve ja mikä on kuluttajan laadun ja hinnan henkilökohtainen arvo suhteessa tarjoamaan. Yrityksen kyky kehittää ja tuottaa omaperäistä tarjontaa mahdollistaa erottautumisen ja kilpailuedun, ja asiakasymmärrys auttaa noiden prosessien edistämässä.

Case-ravintolan kannalta asiakasymmärrys auttoi ymmärtämään mahdollisten asiakkaiden ravintolakäyttäytymistä ja auttamaan ravintolan tarjoaman suunnittelussa. Alkuvaiheessa tulee miettiä hyvin ravintolan tärkeimpiä asiakassegmenttejä ja noihin liittyen ainakin yrityksen sijaintia ja hintatasoa kilpailijat huomioiden. Esimerkiksi jos ravintola panostaa lounasmyyntiin, sijainti voi olla ratkaiseva tekijä, koska sijainti haivattiin olennaiseksi lounaspaikan valinnassa. Jos ravintola panostaa à la carte- myyntiin hinta-laatu -suhteen on oltava kohdallaan, koska hinta haivattiin merkittäväksi tekijäksi illallispaikan valintaan. Case-yrityksen näkökulmasta aitouden tunteen luominen liiketoiminnassa saattaa toimia kilpailuetuna, vaikka todettiin, että pitkällä aikavälillä palvelun ja tuotteiden laatu ovat ravintolan menestyksen avaintekijät.

### **Soveltamisehdotukset**

Yrityksen perustamisvaiheessa on tärkeä saada käsitys tulevasta asiakaskunnasta ja heidän tarpeistaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että asiakasymmärrys auttaa vertailemaan yrityskonseptin luonnetta, sen tarjoamaa ja menestymismahdollisuuksia asiakkaan odotuksiin ja tarpeisiin nähden.

Liiketoiminnan suunnittelussa määritetään päätulonlähde. Päätulonlähteenä case-ravintolan tapauksessa tarkoitetaan lounasmyyntiä, illallismyyntiä tai molempia. Määrittely voisi auttaa esimerkiksi ratkaisemaan ravintolan sijainnin, joka koettiin tärkeimmäksi tekijäksi lounaspaikan valitsemisessa. Tässä tapauksessa case-ravintolan kohdalta päätulonlähde ei ollut määritelty, vaan tutkittiin asiakkaan ravintolavalinta lounas- ja à la carte-tarjonnan näkökulmista.

Case-ravintolan konsepti on tarjota asiakkailleen aitoa italialaista ruokailukokemusta. Vastaajilla oli epäselvä käsite aitoudesta, ja se rinnastettiin ylipäätään ruokien laatuun. Se, että alkuperäinen italialainen henkilökunta voisi nostaa ravintolan aitouden tunnetta, ei tullut ratkaisevasti esille. Tulosten perusteella aitous toimisi enemmänkin kiinnostusta herättävä tekijänä, mutta ruokien ja palveluiden tasapainossa oleva hinta-laatusuhde koettiin olennaisemmaksi. Etnisen ravintolan näkökulmasta henkilöstön alkuperäisyys voisi auttaa luomaan asiakkaille aidomman ravintolakokemuksen, ja se voisi mahdollisesti toimia kilpailuerottamisen keinona, koska tulosten mukaan aitoa italialaista ravintolaa ei ole vielä olemassa Jyväskylässä. Tämä voisi olla hyvä ottaa huomioon ravintolakonseptin suunnittelussa, mutta panostuksen on kohdistuttava palveluiden ja ruokien laatuun, koska se todettiin ylipäätään tärkeimmäksi ravintolan menestystekijäksi. Lisäksi aitous voisi nostaa asiakkaiden odotuksia ravintolan tarjoamaa kohtaa tavallista korkeammalle, joka käytännössä toisi lisää haasteita myös hinnoittelussa, esimerkiksi korkealaatuisten raaka-aineiden hankinnasta johtuen. Tuloksista kävi ilmi, että asiakkaat ovat valmis maksamaan laadusta, mutta eivät kuitenkaan kohtuuttoman paljon.

Luvussa 4.2 kerrottiin, että asiakasymmärryksen avulla yrityksen kyky uusiutua nousee merkittävästi, ja samalla se auttaa edistämään kilpailukykyä. Siksi jos case-yritys päätetään perustaa, olisi tärkeää toistaa vastaava tutkimus esimerkiksi vuoden kuluttua sen avaamisesta, jolla mahdollistettaisiin havaintojen pätevyyttä. Tietojen keruun on oltava jatkuvasti mukana case-yrityksen toiminnassa. Tällä tavalla saataisiin lisäymmärrystä siihen, miten yritys saataisiin menestymään Jyväskylässä paremmin ja vaikuttavatko ravintolavalintaan edelleen samat kriteerit kuin tämän tutkimuksen aikaan. Koska potentiaalisten asiakkaiden mielipiteet voivat vaihdella ajan myötä, olisi tärkeää seurata niitä ja käyttää saatua tietoa yrityksen kehittämiseen.

## 7 Pohdinta

Tutkimus sujui hyvin ja pysyi suunnitellussa aikataulussa. Opinnäytetyön haasteellisin osa-alue oli teoreettisen viitekehyksen rakentaminen. Asiakasymmärryksen käyttö liiketoiminnan suunnitteluvaiheessa on melko uusi käsite, joten siihen liittyviä tutkimuksia ei ollut helppoa löytää. Asiakasymmärrys on käsitteenä hyvin laaja, ja suuressa osassa tieteellisiä tutkimuksia sitä käsitellään yritysten kehittämistyökaluna sekä tiedonkäsittelyohjelmien näkökulmasta. Tämän opinnäytetyön kannalta oli vaikea löytää tutkimukseen sopivaa tieteellistä aineistoa, koska asiakasymmärryksen soveltamista yrityksen perustamisvaiheessa on toistaiseksi tutkittu niukasti.

Tutkimuksen tavoitteena oli ennen kaikkea pohtia asiakasymmärryksen käytännöllisiä hyötyjä case-yrityksen suunnitteluvaiheessa, jolloin voitaisiin ymmärtää liikeidean kilpailuedun toimivuutta ja hahmottaa ravintolan suunnittelua. Lisäksi tavoitteena oli tarkastella yleisesti tutkimuksen tulosten soveltuvuutta pk-yritysten suunnitteluvaiheeseen. Tutkimuksen päätavoite saavutettiin, koska tutkimustulosten avulla havaittiin aidon italialaisen ravintolan tarve ja menestymismahdollisuus Jyväskylässä. Lisäksi tulokset antoivat suuntaa yrityksen tarjoamaan ja aitouden rooliin liiketoiminnassa. Saadut tulokset rohkaisevat case-yrityksen avaamiseen, mutta ennen liiketoiminnan perustamista täytyy opinnäytetyöntekijän tehdä lisää tutkimuksia muun muassa kannattavuuden suhteen. Tutkimuksessa esille nousi myös se, että tulosten validiteetista ei voida olla täysin varmoja. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyys viittaa tutkimuksen uskottavuuteen ja vakuuttavuuteen, ja tässä tapauksessa pätevyys on riippuvainen erilaisista tekijöistä, kuten ajasta ja tutkijasta. Tutkimuksen validiteetin kannalta olisi olennaista toistaa haastattelu, jossa haastattelijana toimisi suomalainen tutkija ja vertailla tuon jälkeen tuloksia. Tällä tavalla varmistettaisiin tutkimuksen validiteetti.

Laadullinen tutkimusote oli oikea valinta tähän opinnäytetyöhön, koska aiempaa tutkimusta aiheesta ei ollut. Laadullinen lähestymistapa auttoi havaitsemaan mielipiteiden eroavaisuuksia, vaikka haastateltavat olivat samaa mieltä monista asioista. Tässä opinnäytetyössä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, jolloin haastattelijalla oli mahdollisuus laajentaa keskustelua vuorovaikutuksellisesti. Tästä syystä haastattelumenetelmäksi valittiin yksilohaastattelu, koska tämän opinnäytetyön kannalta koettiin sopivammaksi saada haastateltavan ehdottomat vastaukset ilman ryhmän vaikutteita. Haastatteluun valittiin eri-ikäisiä ja erilaisista taustoista tulevia ihmisiä, jolloin varmistettiin tiedon monipuolisuus tutkimuksen luotettavuuden kannalta.

Aineiston analysointia tehtiin koko tutkimuksen ajan, ja jokainen haastattelu litteroitiin heti sen tekemisen jälkeen. Näin seurattiin aineiston kylläntymistä, joka on yksi laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereistä. Yhteneväisyyksiä löydettiin jo ensimmäisistä haastatteluista. Tutkimustuloksia verrattiin opinnäytetyön teoriaosuuteen, jolloin pystyttiin vastamaan tutkimusongelmaan. Tutkimustuloksista löytyi yhtäläisyyksiä teoriaan, mikä auttaa vahvistamaan tutkimuksen luotettavuutta.

Laadullisen tutkimuksen tulosten luotettavuutta voidaan tarkastella myös sovellettavuuden näkökulmasta. Sen lisäksi, että tutkimuksen avulla selvitettiin asiakasymmärryksen hyödyllisyys case-ravintolan suunnitteluvaiheessa, oli tavoitteena tarkastella myös asiakasymmärryksen työkalua, jota voidaan käyttää yleisesti mihin tahansa pk-yrityksen toiminnan suunnitteluun, kehittämiseen ja menestymiseen markkinoilla. Vaikka liiketoiminnat ovat erilaisia tarjoaman ja asiakassegmentin suhteen, yritysten suunnittelu ja kehitys noudattaa melko samanlaisia etenemiskaavoja yrityskonsepteista ja -luonteesta riippumatta. Tutkimuksen pohjalta voidaan päätellä, että asiakasymmärrys toimii hyvin tietojenkeräysmetodinä, joka tuo yrityksille monipuolista asiakastietoa. Asiakasmielipiteen ja asiakaskäyttäytymisen tutkimus osana asiakasymmärrystä toimii tässä opinnäytetyössä hyvin, mutta metodin toimivuuden vahvistamiseksi kannattaisi hyödyntää laadullisen aineistonkeruumenetelmän lisäksi myös määrällisiä aineistoja. Tällä tavalla pystyttäisiin saamaan parempi käsitys asiakkaiden

mielipiteistä, ja sitä kautta yritystä voisi jatkossa kehittää eteenpäin menestymään paremmin.

Vastaavanlainen tutkimus olisi hyvä tehdä esimerkiksi vuoden tai kahden vuoden kulluttua case-yrityksen perustamisesta, jotta voitaisiin saada samantyyppistä tietoa ja palautetta potentiaalisilta asiakkailta yrityksen kehittämistä ja menestymistä varten. Toisena mahdollisena jatkotutkimuksena voitaisiin selvittää, miten asiakasymmärryksen tulosten hyödyllisyys uuden liiketoiminnan suunnittelussa näkyy asiakasvirrassa, asiakastyytyvyydessä ja liiketoiminnan kannattavuudessa.

## Lähteet

Arantola, H. 2006. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta liiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminta perustana. Tekesin katsaus, 256. Tekes. Viitattu 10.9.2017. Businessfinland.fi-nettisivuilta. [https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta\\_palveluliiketoimintaan.pdf? t id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d& t q=arantola+& t tags=language%3aen%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t ip=195.148.39.103& t hit.id=Finpro Web Features Media-Data GenericMediaData/ a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1& t hit.pos=1](https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf? t id=1B2M2Y8AsgTpgAmY7PhCfg%3d%3d& t q=arantola+& t tags=language%3aen%2csiteid%3a53b34a16-7ce7-4ab0-8c7e-f06c83547e28& t ip=195.148.39.103& t hit.id=Finpro Web Features Media-Data GenericMediaData/ a9b239f5-5848-4e0e-8911-d47e577121b1& t hit.pos=1)

Barwibe, P. & Meehan, S. 2011. Customer Insights that Matter. Journal of advertising research, 51, 2, 342 - 344. Viitattu 21.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.

Byeong, Y. K. 2008. Mediated effects of customer orientation on customer relationship management performance. International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 9, 2, 192-218. Viitattu 3.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Hospitality & Tourism Complete.

Citrin, A. V. Lee, R. P. & McCullough, J. 2007. Information use and new product outcomes: The contingent role of strategy type. Journal of product innovation management, 24, 3, 259–273. Viitattu 29.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.

Cohen, E. 1988. Authenticity and commoditization in tourism. Annals of tourism research, 15, 371–386. Academia.edun nettisivuilta. Viitattu 8.2.2018. <https://www.academia.edu/33415544/authenticity-and-commoditization-in-tourism-Cohen-pdf.pdf>

Ebster, C. & Guist, I. 2004. The role of authenticity in ethnic theme restaurants. Journal of foodservice business research, 7, 2, 4–52. Viitattu 5.12.2017. <https://janet.finna.fi/>, Hospitality & Tourism Complete.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Evans, J.R. & Berman, B. 2001. Conceptualizing and operationalizing the business-to-business value chain. Industrial marketing management, 30, 135–148. Aca-

demia.edun nettisivuilta. Viitattu 8.2.2018. [https://www.academia.edu/16524908/Conceptualizing and Operationalizing the Business-to-Business Value Chain](https://www.academia.edu/16524908/Conceptualizing_and_Operationalizing_the_Business-to-Business_Value_Chain)

Heinonen, K. Strandvik, T. Mickelsson, K. Edvardsson, B. Sundström, E. & Andersson, P. 2010. A customer-dominant logic of service. *Journal of Service Management*, 21, 4, 531 - 548. Viitattu 25.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Hospitality & Tourism Complete.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. Viitattu 1.10.2017. [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius ja reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistokustannus Oy. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Ellibs.

Houni, T. 2017. Kilpailukyky ja Sitra. Kilpailukyvyn käsite Sitran perustamisvaiheessa 1966–1967. Pro gradu –tutkielma. Helsingin yliopisto, valtiotieteellinen tiedekunta, poliittinen historia. Viitattu 2.2.2018. [https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225235/Houni Poliittinen%20historia.pdf?sequence=2](https://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/225235/Houni_Poliittinen%20historia.pdf?sequence=2)

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Huusko, J. & Kuronen, L. 2013. Asiakasymmärryksen rakentaminen innovaatioprosessin alkupäässä: Kuinka aloittavan yrityksen asiakasymmärrystä voidaan rakentaa? Pro gradu-tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Jyx.jyu.fi. Viitattu 10.9.2017. <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/48786/URN%3aNBN%3afi%3ajyu-201602151575.pdf?sequence=1>

Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. 2002. Tutkimuseettinen neuvottelukunnan julkaisu. Viitattu 28.9.2017. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva Tieteellinen FIN.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/Hyva_Tieteellinen_FIN.pdf)

Jang, S. & Ha, J. 2015. The influence of cultural experience: Emotions in relation to authenticity at ethnic restaurants. *Journal of foodservice business research*, 18, 3, 287–306. Viitattu 5.12.2017. <https://janet.finna.fi/>, Hospitality & Tourism Complete.

Jyväskylän ammattikorkeakoulun eettiset periaatteet. 2013. JAMKin www-sivuilta. Viitattu 29.9.2017. [https://www.jamk.fi/globalassets/tietoa-jamkista--about-jamk/esittely/jamk-eettiset periaatteet jamkin hallituksen hyvaksyma 20130513.pdf](https://www.jamk.fi/globalassets/tietoa-jamkista--about-jamk/esittely/jamk-eettiset_periaatteet_jamkin_hallituksen_hyvaisyma_20130513.pdf)

Jyväskylän menu. N.d. Ravintola Bella Roma. Tieto Restamax-nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. <http://www.ravintola.fi/ravintola/pizzeria-bella-roma/#menu>

- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Juvenes Print.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 111. Juvenes print.
- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Juvenes print. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Booky.
- Kananen, J. 2015a. Kehittämistutkimuksen kirjoittamisen käytännön opas. Miten kirjoitan kehittämistutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 212. Juvenes print.
- Kananen, J. 2015b. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro-gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 202. Juvenes print. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Booky.
- Korhonen, H., Valjakka, T. & Apilo, T. 2011. Asiakasymmärrys teollisuuden palveluliiketoiminnassa. Tavoitteena ostava asiakas. VTT tiedotteita 2598. VTT. Viitattu 21.9.2017. <http://www.vtt.fi/inf/pdf/tiedotteet/2011/T2598.pdf>
- Kuula, A. 2002. Tutkimuseettiset tietosuojakysymykset sosiaalitieteissä. Elore, 2, 9. Vuosikerta. Viitattu 28.9.2017. [http://www.elore.fi/arkisto/2\\_02/kuu202.html](http://www.elore.fi/arkisto/2_02/kuu202.html)
- Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikro-markkinoilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Maltz, E. & Kohl, A. K. 1996. Market intelligence dissemination across functional boundaries. Journal of marketing research, 33, 1, 47-61. Viitattu 2.2.2018 <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Maltz, E. Menon, A. & Wilcox, J. 2006. The effects of flexible firm orientations on market information use: intended and unintended consequences. Journal of strategic marketing, 14, 2, 147-164. Viitattu 2.2.2018. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäkelä, K. 2005. Sosiaalitutkimuksen eettinen sääätely. Julkari nettisivuilta. Teoksessa Laadullisen sosiaalitutkimuksen eettiset kysymykset. Stakes, Työpapereita 4/2005. Viitattu 4.2.2018. <http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/75146/Tp4-2005.pdf>

- Price, R. & Wrigley, C. 2016. Design and a deep customer insight approach to innovation. *Journal of international consumer marketing*, 28, 2, 92–105. Viitattu 28.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Ravintola Bella Roma. N.d. Jyväskylän lounaslista. Tieto Restamax-nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. <http://www.ravintola.fi/lounaslista/bella-roma2/>
- Ross, P.F. 2015. Understanding customer needs. *Statistical journal of the IAOS*, 31, 2, 291–295. Viitattu 25.9.2017. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.
- Rosso Jyväskeskus. N.d. Tieto Raflaamo-nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. <https://www.raflaamo.fi/fi/jyvaskyla/rosso-jyvaskeskus-jyvaskyla/menu>
- Rosso Kirkkopuisto. N.d. Tieto Raflaamo-nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. <https://www.raflaamo.fi/fi/jyvaskyla/rosso-kirkkopuisto-jyvaskyla/menu>
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 22.9.2017. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>
- Said, E. Macdonald, E. K. Wilson, H. N. & Marcos, J. 2015. How organisations generate and use customer insight. *Journal of marketing management*, 31, 9-10, 1158 - 1179. Viitattu 21.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Saldana, J. Leavy, P. & Beretvas, N. 2014. *Fundamentals of qualitative research. Understanding qualitative research*. New York: Oxford university press Inc. E-kirja. <https://janet.finna.fi/>, Pro Quest.
- Salminen, J. 2013. Asiakasymmärrys muuttaa johtamismallit. Johtamisblogi. Tekniikka & talous- nettisivuilta. Viitattu 17.10.2017. <http://www.tekniikkatalous.fi/puheenvuorot/2013-02-04/Asiakasymm%C3%A4rrys-muuttaa-johtamismallit-3312607.html>
- Seppänen, L., Heikkilä, H., Kira, M., Lallimo, J., Ruotsala, R., Schaupp M., Toiviainen, H., Uusitalo, H. & Ala-Laurinaho, A. 2014. Palveluverkostojen muuttuvat toimintakonseptit. Asiakasymmärrys, välineet ja työhyvinvointi verkostoyhteistyössä. Raportti. Työterveyslaitos. Viitattu 22.9.2017. <https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/132320/Palveluverkostojen%20muuttuvat%20toimintakonseptit.pdf?sequence=2>
- Schulp, J. A. & Tiralì, I. 2008. Studies in immigrant restaurants I: Culinary concepts of Turkish restaurants in the Netherlands. *Journal of culinary science & technology*, 6, 23, 119-150. Viitattu 2.2.2018. <https://janet.finna.fi/>, Academic Search Elite.

- Smith, B. Wilson, H. & Clark, M. 2006. Creating and using customer insight: 12 Rules of best practice. *Journal of medical marketing*, 6, 2, 135 – 139. Viitattu 21.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Taloustieto. N.d. Mitä on kilpailukyky. Artikkelin Opetushallinnon nettisivuilta. Viitattu 2.2.2018. [http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset\\_6.html](http://www02.oph.fi/etalukio/yhteiskuntaoppi/taloustieto/yritykset_6.html)
- Tiedon analysointi. N.d. Liikenteen tutkimuskeskus Verne. Artikkelin Tampereen teknillisen yliopiston nettisivuilta. Viitattu 22.9.2017. <http://www.tut.fi/verne/tutkimusmenetelmat/tiedon-analysointi/>
- Trattoria Aukio. N.d. Tiedot Raflaamo-nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. <https://www.raflaamo.fi/fi/jyvaskyla/trattoria-aukio-jyvaskyla/menu>
- Tripadvisor. N.d. Jyväskylän ravintolat. Tieto Tripadvisorin nettisivuilta. Viitattu 1.12.2017. [https://www.tripadvisor.fi/Restaurants-g189942-Jyvaskyla\\_Central\\_Finland.html](https://www.tripadvisor.fi/Restaurants-g189942-Jyvaskyla_Central_Finland.html)
- Tuulaniemi, J. 2011. *Palvelumuotoilu*. Helsinki: Talentum.
- Uusi Suomen Kielen sanakirja. N.d. Gummerrus. Viitattu 12.1.2018. <https://janet.finna.fi/>, MOT-sanakirjat
- Väätäinen, H. 2016. Kilpailukyvyistä kilpailuetuun. Blogi Yrittäjien nettisivuilta. Viitattu 2.2.2018. <https://www.yrittajat.fi/keski-pohjanmaan-yrittajat/a/blogit/lisaa-kannattavaa-kauppaa/kilpailukyvyista-kilpailuetuun>
- Wills, S. & Williams, P. 2004. Insight as a strategic asset. The opportunity and the stark reality. *International journal of market research*, 46, 4, 393 - 410. Viitattu 21.11.2017. <https://janet.finna.fi/>, Business Source Elite.
- Wood, N. T. & Muñoz, C. L. 2007. 'No rules, just right' or is it? The role of themed restaurants as cultural ambassadors. *Tourism & Hospitality Research*, 7, 3/4, 242-255. Viitattu 5.2.2018. <https://janet.finna.fi/>, Hospitality & Tourism Complete.
- Zeng, G. Zhao, Y. & Sun, S. 2014. Sustainable development mechanism of food culture's translocal production based on authenticity. *Sustainability*, 6, 10, 7030–7047. Viitattu 5.12.2017. <http://www.mdpi.com/2071-1050/6/10/7030>

## Liitteet

### Liite 1. Yksilöhaastattelurunko

1. Millaiseksi kuvaillet Jyväskylän ravintolamaailmaa laadun ja monipuolisuuden suhteen? Miksi?
2. Millä kriteerillä itse valitset ravintolan lounaalle? Entä illalliselle?
3. Mitä sinulle tulee mieleen italialaisesta ruoasta ja löytyykö mielestäsi Jyväskylästä esimerkkejä ravintolasta, joka tarjoaa sellaista?
4. Jos kaupunkiin avattaisiin uusi italialainen ravintola, jossa tarjottaisiin alkupe-  
räisiä ruokia eri Italian maakunnista (ei pelkkä pitseria) millaisia ajatuksia se  
sinussa herättää? Miksi kävisit siellä?