



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakassuhdemarkkinoinnin ja digitaalisen markkinointiviestinnän kehittäminen Ravintola Retrossa

---

Lähteenmäki, Elisa

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Leppävaara

**Asiakassuhdemarkkinoinnin ja digitaalisen  
markkinointiviestinnän kehittäminen  
Ravintola Retrossa**

Lähteenmäki, Elisa  
Palvelujen tuottaminen ja  
johtaminen  
Opinnäytetyö  
toukokuu, 2012

Lähteenmäki, Elisa

**Asiakassuhdemarkkinoinnin ja digitaalisen markkinointiviestinnän  
kehittäminen Ravintola Retrossa**

Vuosi 2012 Sivumäärä 36

---

Tämän opinnäytetyön kohdeyrityksenä on Ravintola Retro, joka sijaitsee Espoossa kauppakeskus Sellon yhteydessä. Ravintola on perustettu vuonna 2009 ja se on saanut muutaman vuoden aikana paljon vakituisia asiakkaita. Asiakkaat ovat olleet kiinnostuneita mahdollisesta kanta-asiakasjärjestelmästä, jota Ravintola Retrossa ei ole aikaisemmin ollut käytössä. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaisista kanta-asiakaseduista asiakkaat olisivat kiinnostuneita ja millä tavoin he haluaisivat saada niistä tietoa.

Kanta-asiakkaiden etujen ajamisen lisäksi ravintolassa kartoitettiin samalla muitakin kehittämisen tarpeessa olevia osa-alueita. Sen seurauksena tähän opinnäytetyöhön liitettiin mukaan myös ravintolan verkkosivujen kehittäminen. Ravintolan verkkosivut ovat olleet vuodesta toiseen samanlaiset ja kaipaavat uudistusta ja lisää sisältöä. Jotta kehittäminen tapahtuisi mahdollisimman paljon asiakkaita tarpeita ja toiveita kunnioittaen, päätettiin työhön ottaa menetelmäksi haastattelu, johon osallistuisi Retron asiakkaita. Haastattelun lisäksi tehtiin myös vertailua ravintoloiden verkkosivuista, benchmarking-menetelmää käyttäen.

Tämä opinnäytetyö on kvalitatiivinen tutkimus. Opinnäytetyön aineisto on koottu suoraan asiakkaiden vastauksista ja mielipiteistä. Haastattelu toteutettiin teemahaastatteluna viiden ihmisen ryhmässä. Haastattelu antoi paljon uudenlaisia näkökulmia kehittämiskohteiden parantamiseksi. Aineiston perusteella asiakkaat haluaisivat kiitoksena uskollisuudestaan ravintolaa kohtaan saada alennusperusteisia etuja ravintolassa asioidessaan. Verkkosivuille asiakkaat haluaisivat enemmän tietoa ravintolasta värikkäiden kuvien kera, sekä mahdollisuuden antaa palautetta ravintolasta.

Keskeinen johtopäätös tässä työssä on asiakkaiden lisääntyvä kriittisyys palveluja kohtaan. Vaikka palveluun oltaisiin yleisellä tasolla tyytyväisiä, löytyy asiakkaiden mielestä vielä paljon osa-alueita, joiden kehittäminen lisäisi asiakastytyvyyttä entisestään. Kanta-asiakkaat tulee pitää tyytyväisinä, sillä ne ovat tärkeitä asiakkaita yritykselle. He tuntevat talon tavat, mutta osaavat myös vaatia enemmän, ja näin ollen yritys pysyy kilpailukykyisenä asiakkaiden avulla. Asiakkaat ovat myös kiinnostuneita yrityksen markkinointikeinoista. Mikäli yritys ei markkinoi itseään tarpeeksi, koetaan sen näkyvyys heikkona.

Asiasanat      Palvelu, asiakaslähtöisyys, markkinointi, teemahaastattelu, kanta-asiakkuus, verkkosivut

Lähteenmäki, Elisa

**Developing Customer Relationship Marketing and Digital Marketing at Restaurant Retro**

Year	2012	Pages	36
------	------	-------	----

---

This thesis was commissioned by restaurant Retro that was founded in 2009 and is located in Espoo, in the shopping mall called Sello. It has gained loyal customers and is planning to introduce a new reward system that rewards the most loyal customers. A reward system has not existed there before and it seems that the customers would be very interested in the system. The study focuses on two development areas. Firstly, what benefits would the loyal customer like to have, and how would they like to be informed about them, and secondly, how to improve the web pages of the restaurant. The web pages have been exactly the same for many years and now they require renewal and more content.

The research methods used in this work were qualitative survey and benchmarking. In order to improve the two development areas and make Retro as customer-orientated as possible the qualitative survey was organized as a group interview and the selected interviewees were Retro's loyal customers. The analysed material in the thesis is the answers and opinions of the customers interviewed. The interview consisted of different themes that were answered by five loyal customers.

The interview provided new points of view for improving the development areas. Based on the interview, loyal customers would like to have some price cuts when using the services of the restaurant. They would also like to find more information and colourful photos on the web pages of Retro, and a possibility to send feedback to the restaurant.

The main conclusion of this thesis is that customers are increasingly critical of services. Even though the customers would be generally satisfied, there are many things that could always be enhanced. Loyal customers are very important for the company, because they know the customs of the company and they are also developing the company by giving feedback and requiring better services. This is how a company maintains its competitiveness.

Keywords      Service, customer orientation, marketing, theme interview, regular customers, web page

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Ravintola Retro .....	7
2.1	Toimintaympäristönä Sello .....	7
2.2	Ravintola Retron toiminnot.....	8
2.3	Ravintola Retron kehittämistarpeet .....	8
3	Palvelu ravintola-alalla .....	10
3.1	Palveluosaaminen .....	10
3.2	Palvelukulttuuri .....	11
3.3	Palvelun laatu ja sen kriteerit .....	12
4	Markkinointi .....	15
4.1	Asiakaslähtöisyys markkinoinnissa .....	15
4.2	Markkinoinnin muodot.....	16
4.3	Markkinoinnin kilpailukeinot .....	19
4.4	Markkinointiviestintä .....	19
4.5	Kanta-asiakasmarkkinointi.....	21
4.6	Digitaalinen markkinointi .....	23
5	Menetelmät ja niistä saadut tulokset .....	24
5.1	Ryhmähaastattelu .....	24
5.2	Benchmarking.....	27
6	Johtopäätökset .....	31
	Lähteet .....	32
	Taulukot .....	34
	Liitteet.....	35

## 1 Johdanto

Ravintola-alan yrityksiä yhdistää jatkuva kilpailu asiakkaista. Ravintoloiden onkin keksittävä erilaisia tapoja houkutella uusia asiakkaita itselleen ja muistaa samalla myös pitää kiinni jo olemassa olevista. Hyvällä palvelulla onkin nykyään erittäin tärkeä rooli ravintolatoiminnassa ja se peilautuu usein suoraan asiakastyytyvyyteen. Toisaalta, uskollinen asiakas haluaa jo muutakin kuin hyvää palvelua; esimerkiksi alennuksia tai tarjouksia kiitoksena uskollisuudesta.

Tämän tutkimuksellisen opinnäytetyön kohdeyritys oli Espoossa Sellon kauppakeskuksen yhteydessä toimiva Ravintola Retro. Tämä opinnäytetyö keskittyi kehittämään kahta tärkeää markkinoinnin osa-aluetta Ravintola Retrossa; kanta-asiakkaiden tehokkaampaa huomiointia sekä ravintolan verkkosivuja. Tutkimuskysymyksiä työssä on kaksi; ”minkälaista huomiota kanta-asiakkaat toivoisivat ravintolalta?” ja ”minkälaiset ovat hyvät ja houkuttelevat ravintolan verkkosivut?”. Työn tarkoitus oli haastattelun ja bechmarkingin avulla löytää parhaat mahdolliset keinot edellä mainittujen osa-alueiden tutkimiseksi. Asiakslähtöisyys korostuu työn menetelmissä siten, että haastateltavina olivat Ravintola Retron asiakkaat.

Idea tämän opinnäytetyön tekemiseen tuli alun perin tekijältä itseltään, työskenneltyään kyseisessä ravintolassa jo useamman vuoden ajan. Vakituisten asiakkaiden kiinnostus mahdollista kanta-asiakasjärjestelmää kohtaan on lisääntynyt merkittävästi, mikä toimikin hyvänä innoittajana tälle opinnäytetyölle. Ennen työn aloittamista kartoitettiin myös muitakin kehittämisen tarpeessa olevia kohteita, joista tärkeimmäksi nousi ravintolan verkkosivujen kehittäminen nykyaikaisempaan suuntaan.

Työ alkaa kohdeyrityksen ja sen toimintaympäristön esittelyllä. Työn varsinaiseen tavoitteeseen päästään suunnittelemalla sisältö tarkoitusta tukevaksi ja muodostamalla vankka tietoperusta laajaa lähdemateriaalia käyttäen. Työn keskeisimmät osa-alueet ovat kanta-asiakasmarkkinointi sekä digitaalinen markkinointiviestintä. Näin ollen työn pääluvuiksi muodostuivat palvelu, palvelun laadun määrittäminen sekä markkinointi. Seuraavaksi työssä kerrotaan käytetyistä menetelmistä, eli teemoittain kulkevasta ryhmähaastattelusta sekä benchmarkingista. Tuloksissa kiteytyy haastattelun aineiston perusteella se, mihin asiakkaat ovat olleet tyytyväisiä ja mitä tulisi parantaa ja miten. Benchmarking toi paljon uusia ideoita verkkosivujen paranteluun.

## 2 Ravintola Retro

Ravintola Retro on viihtyisä, 107-paikkainen ruokaravintola Sellon kauppakeskuksessa Espoossa, viihdekeskus Sello Rexin puolella. Retro työllistää ravintolapäällikön ja keittiömestarin lisäksi noin seitsemän muuta työntekijää, kiireisimpinä aikoina myös muutamia extratyöntekijöitä. Ravintola Retro on perustettu marraskuussa vuonna 2009 ja se on yksityisomistuksessa. Samoilla omistajilla on myös kahvila- ja jäätelöbaaritoimintaa Sellon ja Iso Omenan kauppakeskuksissa. Retro tarjoaa maittavaa lounasruokaa ja laadukkaita à la carte-annoksia. Retron tyyli on kotoisa ja välitön ja asiakkaita on laidasta laitaan.

### 2.1 Toimintaympäristönä Sello

Kauppakeskus Sello sijaitsee Espoon Leppävaarassa ja se on yksi Suomen suurimmista kauppakeskuksista. Sello on käynyt läpi monia rakennusvaiheita, mutta vuonna 2005 itse kauppakeskus saavutti nykyisen tilansa (Sello-info 2005). Vuonna 2008 Sellon yhteyteen on kuitenkin vielä rakennettu viihdekeskus Sello Rex, jossa toimii muun muassa elokuvateatteri, keilahalli ja ravintolamaailma. Sellossa on lähes 200 liikettä ja lisäksi sen yhteydessä toimii muun muassa hotelli, kirjasto, musiikkisali, kuntokeskus sekä paljon toimistotiloja. Sello on erittäin moderni ja ajanhermolla kulkeva kauppakeskus, ja sille onkin myönnetty Euroopan ensimmäisenä kauppakeskuksena kultainen LEED-ympäristösertifikaatti sen ekologisuuden perusteella (Sello 2010). Julkiset kulkuyhteydet Selloon ovat erinomaiset, sen sähkö tuotetaan vihreänä, ja veden sekä sähkön käyttö on tarkasti hallinnoitua. Siivouksessa käytetään ympäristöystävällisiä tuotteita ja kierrättäminen on todella tehokasta. Kauppakeskuksesta löytyvät niin ekopiste, pullonpalautus, kuin sähköautojen latauspistekin. Sello valittiinkin ekologisuutensa ansioista Vuoden Kauppakeskukseksi vuonna 2011. (Sello-info 2011.)

Kauppakeskus Sellossa käy päivittäin noin 65 000-75 000 ihmistä. Kauppakeskuksessa järjestetään kaksi kertaa vuodessa viikon kestävä alennusmyynnit eli Sembalot, jotka nostavat asiakasmääriä huomasti viikon ajaksi. Tuolloin Sellossa kävijöitä on noin 75 000-91 000 päivässä. Sellossa olevilla liikkeillä on omia tarjouksia ja kampanjoita Sembaloiden ajan. Sembalot ovatkin liikkeille samalla merkittävä markkinointikampanja asiakasmääriä ja tunnettavuuden lisäämistä ajatellen. Runsas lisäys Sellon asiakasmääriin tulee myös joulukuussa ja etenkin veronpalautusten aikaan, jolloin kävijöitä saattaa olla jopa 100 000 päivässä. (Sello-info 2011.)

## 2.2 Ravintola Retron toiminnot

Ravintola aukeaa arkisin klo 11 ja tarjoilee lounasta klo 11-14.30. Retrossa käy arkisin lounaalla noin 100-220 asiakasta, joista useimmat ovat sopimusasiakkaita. Lounasaika onkin siis selvästi hektisin aika päivässä ja usein ravintolan kaikki sisällä olevat 107 asiakaspaikkaa ovat täynnä. Lounasasiakkaat koostuvat pääosin Sellossa ja sen lähialueella toimivien yritysten työntekijöistä, ja osa lounasasiakkaista on ottanut ravintolan omakseen myös lounasajan ulkopuolella.

Lounasaikana asiakkaat tilaavat ja maksavat lounaansa ensin kassalla, jonka jälkeen lounasannokset tarjoillaan pöytiin. On tärkeää, että salaatti- ja leipäpöytä ovat siistejä ja riittäviä koko lounaan ajan. Lounaskahvin voi lounaan päätteeksi nauttia joko paikan päällä Retrossa, tai vaihtoehtoisesti juoda sen Sellon kauppakeskuksen puolella sijaitsevissa Robert's Coffeessa tai Cafe Buffossa. Tähän tarkoitukseen asiakkaat pyytävät Retrosta kahvikupongin. Vakituisesti lounastavat asiakkaat ovat oppineet jo tietyt käytännöt ja osaavat esimerkiksi pyytää suureen nälkäänsä reilummat annokset, jotka he saavat samaan hintaan. Sellon työntekijät saavat ruoista ja alkoholittomista juomista 10%:n alennuksen esittämällä Sellokorttinsa. Arkisin lounaan jälkeen alkaa pöytiintarjoilu ja à la carte,

Viikonloppuisin Retro aukeaa klo 12 ja tarjoaa sekä viikonloppulounasta että à la carte-annoksia pöytiin tarjoiltuna. Viikonloput ovat poikkeuksetta kiireellisiä, ja pöytävarauksia tehdään aamusta iltaan. Viikonloppuisin Retrossa ruokailee usein myös isompia seurueita esimerkiksi syntymäpäiväjuhlien tai valmistujaisten merkeissä. Ravintola on sunnuntaita lukuun ottamatta auki klo 21 asti.

Kesäisin Retron valttikortti on 90-paikkainen iso kesäterassi, jossa asiakkaat saavat kylmien juomien nauttimisen lisäksi myös ruokailla. Pöytiintarjoilu toimii niin sisällä kuin ulkonakin. Tästä ravintola onkin saanut paljon hyvää palautetta, sillä yleensä ravintoloiden ulkoterasseille ei ole ruokatarjoilua. Sesonkipäiviä Retrossa ovat juhlapyhät äitienpäivä, isänpäivä, ystävänpäivä ja vappu, jolloin ravintola on aivan täynnä aamusta iltaan. Myös pikkujoulusesonki marras-joulukuussa täyttää varauskirjan etenkin iltaisin ja viikonloppuisin.

## 2.3 Ravintola Retron kehittämistarpeet

Tämä opinnäytetyö sai alkunsa halusta ja tarpeesta kehittää muutamaa tiettyä ulkoisen markkinoinnin osa-alueetta Ravintola Retrossa. Vakituiset asiakkaat ovat olleet kovin kiinnostuneita mahdollisesta kanta-asiakasjärjestelmästä, mutta Retro ei kuitenkaan ole tähän asti vielä pystynyt vastaamaan kyseiseen haasteeseen. Kanta-asiakkuuksien kehittäminen tietää luonnollisesti isoa projektia, jossa asiakastarpeet ja ravintolan

mahdollisuudet ensin kartoitetaan ja pyritään sitten saamaan kysyntä ja tarjonta tasapainoiseksi. Ravintolan päivittäinen pyörittäminen vaatii paljon aikaa ja resursseja, eikä uusiin hankkeisiin tai päivittäisten toimintojen ulkopuolelle jäävään, projektiluontoiseen toimintaan tahdo aina löytyä aikaa. Opinnäytetyön muodossa kyseinen projekti oli kuitenkin mahdollista toteuttaa.

Kanta-asiakkaiden etujen ajamisen lisäksi Ravintola Retrossa on toinenkin hieman aikaansa jäljessä kulkeva kehittämisen kohde; ravintolan verkkosivut. Retron verkkosivut ovat olleet kautta aikain samanlaiset samoine kuvineen ja teksteineen, joten ne kaipaavat uutta ilmettä ja ehostusta. Aikana, jolloin lähes kaikki yrityksen palveluista löytyvä tieto löytyy Internetistä, yrityksen verkkosivut ovat tärkeä osa yrityksen markkinointiviestintää. Puutteelliset tai sekavat verkkosivut ovat huonoa mainosta yritykselle, sillä monesti juuri verkkosivut antavat kuluttajille ensivaikutelman koko yrityksestä. Näkemänsä perusteella kriittinen kuluttaja saa tietynlaisen kuvan kohdeyrityksestä itselleen, ja mikäli tämä kuva on millään lailla negatiivinen, ei häntä todennäköisesti tulla näkemään yrityksessä asiakkaana.

Verkkosivujen tulee olla siistit ja yleisilmeeltään yrityksen näköiset ja niistä voisi perustietojen lisäksi löytyä esimerkiksi asiakkaan mielenkiintoa herättävää kuvamateriaalia. Verkkosivujen tulisi helppokäyttöisyydellään ottaa huomioon vähemmän edistyneet Internetin käyttäjät, mutta samalla ne voivat tarjota mahdollisuuksia myös edistyneemmille käyttäjille (Karjaluoto 2010).

### 3 Palvelu ravintola-alalla

Palveluprosessit ovat aina asiakkaan ja palveluntarjoajan välistä yhteistoimintaa, jolloin osapuolten välille kehittyy asiakassuhde. Suhteet ja suhdetoiminta ovatkin lujana perustana palveluyrityksen harjoittamalle markkinoinnille. Markkinointi ei saa olla liian irrallista tai konkreettista toimintaa, vaan markkinointiajattelun tulisi ylettyä kaikkeen, mitä yrityksessä tehdään ja mitä siellä tapahtuu. Näin asiakassuhteitakin hallitaan paremmin, kun otetaan yleisesti aina huomioon erilaisten toimenpiteiden aiheuttamia vaikutuksia asiakkaisiin. Markkinointi onkin jalkautettava erillisiltä markkinointiosastoilta suoraan asiakkaiden keskuuteen, sillä juuri asiakkaathan ovat se kohderyhmä, jota varten markkinointia ylipäätään suunnitellaan ja toteutetaan. (Grönroos 2003, 75.)

Palveluperusteisessa yritystoiminnassa on palvelulla luonnollisesti suuri merkitys. Huono palvelu johtaa usein väheneviin asiakasmääriin, jolloin yrityksen on taloudellisesti mahdoton jatkaa toimintaansa. Yritystoiminta on taloudellisiin ja laadullisiin tuloksiin tähtäävää liiketoimintaa, joka ei pärjää ilman maksavia asiakkaita. Sen vuoksi asiakkaista on pidettävä kiinni, ja se tapahtuu parhaiten pitämällä heidät tyytyväisenä hyvällä palvelulla, joka edellyttää asiakastarpeiden kartoittamista. Hyvä palvelu jää asiakkaan mieleen positiivisena kokemuksena, mutta sen sijaan huonon kokemuksen jälkeen asiakas tuskin tuhlaisi enää samaan paikkaan rahojaan tai aikaansa. Pitkäjänteistä, asiakasta hyödyttävää työtä ei siis tehdä pelkästään siksi, että niin vain kuuluu tehdä, vaan jokaisella teolla on vaikutus myös tuloksellisuuteen. Kannattava yritystoiminta tähtää luonnollisesti siihen, että joku ostaa palvelun ja maksaa siitä. Sanonta ”asiakas maksaa palkkasi” pitää tässä kohtaa todella paikkansa. (Honkola & Jounela 2000, 40.)

#### 3.1 Palveluosaaminen

Palveluosaaminen on laaja käsite joka kiteytettynä kattaa koko palveluyrityksen toiminnan. Palveluosaamisella tarkoitetaan yrityksen toimintojen kitkatonta, sujuvaa ja tyylikästä toimintaa, joka heijastuu hyvinvoivan henkilökunnan motivoituneesta asenteesta aina asiakastyytyväisyyden maksimointiin asti. ”Palveluosaamisen tekniikan hallintaan kuuluvat jatkuva tuntuman säilyttäminen toimintaympäristöön ja asiakkaisiin, palvelun onnistunut tuotteistaminen, logistisen järjestelmän eli palveluketjun toimivuus, organisaation ihmisten osaaminen, yhteistyö sekä johtaminen, toiminnanohjaus ja niihin liittyvät järjestelmät” (Honkola & Jounela 2000, 41).

On olemassa lukuisia toimintoja jotka määrittävät asiakkaan kokeman tyytyväisyyden tai päinvastoin, tyytymättömyyden. Jokainen asiakas on yksilö, joka määrittelee kokemansa palvelun eri tavalla. Ei myöskään ole olemassa yhtä oikeaa tapaa kohdella ja palvella

asiakkaita, vaan asiakaspalvelijoiden tulee osata tulkita asiakkaiden käytöstä ja sen avulla lähestyä asiakasta sopivalla tavalla. Tekniseen palveluosaamiseen tuleekin lisätä asiakkaan yksilöllistä huomioimista, henkilökemioiden tarkkailua, pelisilmän käyttöä ja persoonallista otetta. Palveluosaamisessa on siis kyse palvelukokonaisuuksien hallinnasta. Toimiva palvelukokonaisuus muodostaa hyvän imagon yritykselle ja päinvastoin. Asiakkaalle päin näkyvän imagon muodostuminen alkaa aina sisäisestä toiminnasta, joka käsittää toiminnan sujuvuuden ja tarvittaessa kehittymisen, johtamistavan ja - kulttuurin, sekä yrityksen yleiset arvot ja normit. Asiakkaan kokema laatu muodostuu siitä, miten sisäiset toiminnot ovat vuorovaikutuksessa fyysisiin toimintoihin, kuten palveluun. (Honkola & Jounela 2000, 14-15, 41.)

Palveluosaamista on myös ulkoisen ja sisäisen tehokkuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen. Ulkoisella tehokkuudella tarkoitetaan kykyä tunnistaa tiettyjä mahdollisuuksia, jotka ovat yritykselle hyödyllisiä tuloksien ja toiminnan osalta. Tällaisia mahdollisuuksia ovat muun muassa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien tarpeiden ja odotusten ymmärtäminen ja palveluympäristön mahdollisten riskien ennakoiminen. Sisäinen tehokkuus sen sijaan perustuu yrityksen sisäisiin toimintoihin, ikään kuin kiteytyen kysymykseen: ”miten teemme?”. Sillä tarkoitetaan kykyä hyödyntää toimintaympäristön mahdollisuuksia ja tuottaa asiakkaiden tarvitsemat ja odottamat palvelut toivotulla tavalla. (Honkola & Jounela 2000, 42-44.)

### 3.2 Palvelukulttuuri

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa palvelukulttuuri, joka perustuu yrityksen arvoihin, normeihin, strategiaan, toimintatapoihin ja sisäiseen markkinointiin. Palvelukulttuureja yhdistävät palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan (Grönroos 2003, 440-441). Yrityksen työntekijöillä palvelukulttuurin tulee olla niin sanotusti selkäytimessä, jolloin käytös palvelutilanteissa on luonnollista ja sujuvaa. Ongelmalliset palvelutilanteet ovat hyvä esimerkki palvelukulttuurin hyödyntämisestä. Tällöin työntekijän on selvitettävä asia omalla ongelmanratkaisukyvyllään, joka perustuu yrityksessä vallitsevaan tapaan. Kun työntekijät toimivat yhdessä sovitulla tavalla, ei asiakkaalle muodostu ristiriitaisia käsityksiä palvelusta. (Honkola & Jounela 2000, 85-86.)

Palvelukulttuurin synnyttämiseksi ja ylläpitämiseksi on tärkeää pitää työntekijät ajan tasalla yrityksen käänneissä. Henkilökuntaa tulee ohjata ja kannustaa toimimaan palveluhenkisesti niin asiakkaiden kuin muidenkin työntekijöiden keskuudessa. Palveluhenkisyyden tulee olla läsnä joka tilanteessa, jotta se juurtuisi työntekijöiden asenteisiin ja käytökseen työpaikalla. Myös perehdyttäminen on tärkeä osa palvelukulttuurin ylläpitoa. Työntekijöiden toiminta on mahdollisimman tehokasta silloin, kun he tietävät mitä he tekevät ja mitä he myyvät. He

osaavat asiantuntevasti vastata asiakkaiden esittämiin kysymyksiin ja näin ollen saavat aikaan luottavaisen ja turvallisen tunteen asiakkaille. (Honkola & Jounela 2000, 85-86.)

### 3.3 Palvelun laatu ja sen kriteerit

Grönroos (2003, 100) painottaa, että asiakkaan kokema palvelun laatu jakautuu kahteen ulottuvuuteen; tekniseen eli lopputulosulottuvuuteen (mitä) ja toiminnalliseen eli prosessiulottuvuuteen (miten). Asiakkaiden on usein helpompaa määritellä kokemaansa teknistä laatua, sillä se on yleensä jotain konkreettista, mitä asiakas on vuorovaikutusprosessin seurauksena saanut. Esimerkiksi asiakkaan varaaman hotellihuoneen sängyn teknisiä ominaisuuksia on usein helppo määritellä, mutta se ei suinkaan tarkoita kokonaisuudessaan asiakkaan kokema laatua hotellissa, vaikka sänky olisi asiakkaan mielestä todella miellyttävä. Sänky on vain lopputulos monien eri prosessien (laatuun positiivisesti tai negatiivisesti vaikuttavia vuorovaikutustilanteita) jälkeen, esimerkiksi hotellin puhelinnumeron etsiminen Internet-sivuilta, puhelu myyntipalveluun ja keskustelu myyjän kanssa, asioiden sujuvuus ja luotettavuus henkilötietojen luovuttamisvaiheessa, sähköpostista luettu varausvahvistus ja hotellivirkailijan tapaaminen hotelliin saapuessa. (Grönroos 2003, 101.)

Se, miten asiakas kokee saamansa palvelun, rakentaa asiakkaalle mielikuvan eli imagon koko yrityksestä. Tämä mielikuva yhdessä laadun eri ulottuvuuksien kanssa muodostaa asiakkaan kokeman laadun. Yrityksen on siis turha yrittää naamioitua brandiensa taakse, sillä loppujen lopuksi asiakas näkee ja kokee kaiken itse ja muodostaa oman kuvansa yrityksestä. Positiivinen ja miellyttävä imago madaltaa usein asiakkaan anteeksiantokynnystä, mikäli pieniä virheitä pääsee sattumaan. Sen sijaan negatiivinen mielikuva virheisiin yhdistettynä karkottaa asiakkaan takuuvarmasti. (Grönroos 2003, 101.)

Kahden eri ulottuvuuden (mitä ja miten) rinnalle voisi vielä lisätä yhden tärkeän ulottuvuuden (missä), joka kuvaa tapahtumien fyysistä ympäristöä. Fyysinen ympäristö liittyy lähes aukottomasti siihen, miten asiakas kokee palvelun, joten kolmas ulottuvuus (missä) olisikin osa toiminnallista (miten) ulottuvuutta. Negatiivia tuntemuksia herättävä fyysinen ympäristö heijastaa negatiivisuutta usein myös muihin asiakkaan kokemuksiin osa-alueisiin, kuten palveluun. (Grönroos 2003, 103.)

Kilpailuvalttina palveluyritysten tulisi käyttää toiminnallista (miten) ulottuvuutta, sillä teknisillä (mitä) ominaisuuksilla kilpailu on helposti kopioitavissa tai jopa voitettavissa. Teknisellä laadulla ei myöskään ole asiakkaan silmissä niin suurta arvoa, mikäli toiminnallinen puoli on onnistunut heikosti. (Grönroos 2003, 103.) Esimerkiksi ravintolassa illastaessaan

asiakas voi epäammattimaisen ja hitaan palvelun päätteeksi saada eteensä täydellisen pihvin, mutta asiakkaan mieleen jää päällimmäiseksi huono palvelu hyvän pihvin sijaan.

Palvelun laadun määrittäminen ei ole kovin yksiselitteistä. Palvelun laadun voidaan kuitenkin sanoa olevan hyvä, kun koettu laatu vastaa odotettua laatua (Grönroos 2003, 103). Toisaalta, jos odotukset ovat kovin korkeat, ei koettu laatu välttämättä pysty mitenkään vastaamaan odotuksiin, vaikka palvelu ”normaaleilla” kriteereillä olisikin täyttänyt odotukset. Odotettu laatu koostuu muun muassa yrityksen markkinointiviestinnästä, kuulopuheista ja imagosta, sekä asiakkaan omista tarpeista. Näistä tekijöistä yritys pystyy itse vaikuttamaan kokonaisvaltaisesti vain markkinointiviestintään, sillä kuulopuheet ja sitä kautta imago ovat asiakkaan omassa mielessä rakentuvia mielikuvia, joihin vaikuttaa yleensä yrityksen aikaisemmat teot ja menestys. (Grönroos 2003, 103.)

Se, mikä tekee palvelusta hyvän, on määritelty erilaisilla kriteereillä. Aikaisemmin tutkimuksissa lähtökohtana on käytetty asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta, mutta tehokkaammaksi tavaksi on löydetty menetelmä, jossa asiakas arvioi jo kuluttamaansa palvelua ja määrittelee, millä tavoin se voisi kehittyä paremmaksi, ihanteelliseksi palveluksi. Kriteerien määrä vaihtelee eri tutkimuksissa noin viidestä kymmeneen, mutta yhteenvetona kriteereistä voisi käyttää Grönroosin (2003, 113-124) määrittelemiä seitsemää hyväksi koettua laadukkaan palvelun kriteeriä (Taulukko 1).

Kriteeri	Kriteerin määritelmä
Ammattimaisuus ja taidot	Henkilökunta pystyy operatiivisia tietojaan ja fyysisiä taitojaan apuna käyttäen tarjoamaan asiakkaalle hänen ongelmaansa tarvitsemansa ratkaisun.
Asenteet ja Käyttäytyminen	Henkilökunta osoittaa asiallisella käytöksellään huomionsa asiakkaaseen, jolloin asiakkaat kokevat, että heidän ongelmansa halutaan saada ratkotuksi.
Lähestyttävyyys ja joustavuus	Asiakkaan on helppo asioida yrityksessä, joka on asiakaslähtöisesti suunnitellut fyysisen sijaintinsa ja aukioloaikansa, ja joka on valmis joustavasti sopeutumaan asiakkaan tarpeita ajatellen.
Luotettavuus	Asiakkaat voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden määrittämiin lupauksiin ja odottaa yritykseltä asiakkaan etujen mukaista toimintaa.
Palvelun normalisointi	Jos jotakin sattuu tai menee pieleen, henkilökunta ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin ja tekee kaikkensa löytääkseen tilanteeseen parhaan mahdollisen ratkaisun.
Palvelumaisema	Toiminnan fyysinen ympäristö on miellyttävä ja tukee muita onnistuneita toimintoja, kuten palvelua. Palvelumaiseman tulee vastata mahdollisimman hyvin palvelun luonnetta.
Maine ja uskottavuus	Asiakkaat kokevat saavansa palveluntarjoajalta vastiketta rahoilleen ja voivat suositella sitä muillekin. Sitä kautta heidän mieleensä rakentuu positiivinen mielikuva (imago) yrityksestä.

Taulukko 1: Palvelun laadun seitsemän kriteeriä.

Palvelukokemuksen sanotaan onnistuneen hyvin silloin, kun asiakas palaa takaisin. Tähän yrityksen tulisiikin liiketoiminnallisesti tähdätä, sillä asiakas on koko toiminnan perusta. Asiakas haluaa kokea hyvän palvelun myötä saamansa elämyksen vähintään yhtä hyvänä uudelleen. Palvelut eivät ole säilyviä eivätkä varastoitavissa, mutta sen sijaan elämykset ja kokemukset ovat säilyviä. Ideaalitalanne olisi, että asiakas yllättyisi aina vain positiivisemmin uusilla kerroilla, eli hyväkin palvelu kehittyisi aina eteenpäin. Asiakastyytyväisyys ja asiakassuhteen ylläpito varmistetaan kehittämällä palveluun asiakasta hyödyttävä lisäarvo. (Honkola ja Jounela 2000, 16-17.) Toisaalta, on myös keino hallita asiakkaan kokemaa laatua asiakkaan odotusten kautta, eli lataamalla ne tarpeeksi matalalle. Markkinoinnissa kannattaa luvata yleensä mieluummin liian vähän kuin liikaa, sillä matalilla odotuksilla asiakas usein yllättyy suuresti ajatellessaan, että yritys on tarjonnut enemmän mitä on luvannut (Grönroos 2003, 107).

#### 4 Markkinointi

Markkinoinnille löytyy paljon erilaisia määritelmiä. Druckerin (1954) mukaan markkinointi tarkoittaa koko liiketoimintaa tarkasteltuna lopullisen tuloksensa eli asiakkaan näkökulmasta. Grönroos määrittelee markkinoinnin seuraavasti: ”Markkinointi tarkoittaa asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa ylläpidettävien suhteiden tunnistamista, solmimista, vaalimista ja kehittämistä - sekä tarvittaessa katkaisemista - niin, että kaikkien osapuolten taloudelliset ja muut tavoitteet täyttyvät. Tähän päästään molemminpuolisella lupausten antamisella ja täyttämällä”. (Grönroos 2009, 328). Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä (1997, 36) painottavat, että markkinointi on yrityksen päämäärien saavuttamisen väline. Baker (1976) näkee markkinoinnin kaikkia osapuolia tyydyttävänä vaihdantasuhteena, jossa erillisiin osapuoliin suhtaudutaan kumppaneina eikä vastapuolina. Bergström & Leppänen (2009, 23) määrittelevät markkinoinnin näin: ”Markkinointi on vastuullinen, suhdeajatteluun pohjautuva ajattelu- ja toimintatapa, jonka avulla luodaan myyvä, kilpailukykyinen ja eri osapuolille arvoa tuottava tarjooma vuorovaikutteisesti viestien.” Vaikka määritelmiä on olemassa lähes yhtä monta kuin määrittelijöitäkin, on perusidea kuitenkin kaikissa sama.

##### 4.1 Asiakaslähtöisyys markkinoinnissa

Onnistuneen markkinoinnin edellytyksenä on asiakkaan tarpeiden tunteminen ja toiveiden ymmärtäminen. Palvelun täyttäessä asiakkaan tarpeet, seurauksena koetaan lisäarvoa ja tyytyväisyyttä. Yrityksellä, jonka asiakkaat ovat tyytyväisiä kokemaansa palveluun, on parhaat mahdollisuudet menestyä. On siis muistettava, että markkinoinnin lähtökohtana on oltava aina asiakaskeskeisyys. (Gummesson 2004, 36-37.) Menestyäkseen markkinoinnissa

yrittäjien perustoiminnot tulee olla kunnossa. Yrityksellä tulee olla selkeä ja tarkasti määritelty liikeidea. Liikeidealla tarkoitetaan yrityksen toiminnan ja sen tarkoituksen kartoittamista ja se on ikään kuin selitys yrityksen olemassa ololle. Liikeidea määrittelee myös yrityksen arvot ja tavoitteet. (Lampikoski & Suvanto & Vahvaselkä 1997.)

Markkinoinnin suunnittelua tai johtamista ei palveluyrityksessä voi toteuttaa ottamatta asiakasta huomioon. Vaikka markkinoinnilla usein on yrityksessä oma osastonsa, sen tulee ylettyä kokonaisvaltaisesti yrityksen muihinkin osa-alueisiin, kuten tuotantoon, henkilöstö- ja taloushallintoon, sekä ennen kaikkea johtoryhmään. Markkinointi ei siis ole vain oma erillinen toiminto yrityksessä, vaan kaikkien yritysten jäsenten tulee hoitaa tehtäviään markkinalähtöisesti. Huolimatta työtehtävistään tai asiantuntemuksistaan jokainen työntekijä vaikuttaa aina jollain tavalla asiakassuhteisiin (Gummesson 2004, 38). Myös yrityksen johdolla on oltava tarpeeksi resursseja markkinoinnista vastaamiseen ja markkinalähtöisen johtamisen toteuttamiseen, erillisistä markkinointiosastoista huolimatta. (Grönroos 2003, 347-349.)

Yrityksen tavoitteena on luoda jotain sellaista, mitä asiakkaat haluavat ostaa ja markkinoinnin tarkoitus on tuoda se asiakkaiden saataville ja tietoisuuteen. Markkinointi elää yhdessä yrityksen muiden toimintojen kanssa, kysynnän jatkuvan muutoksen armoilla. Markkinoita onkin tutkittava jatkuvasti - jo yrityksen perustamisvaiheessa sekä jo olemassa olevaa toimintaa kehitettäessä. Markkinoijan on tunnettava kuluttajien ostokäyttäytyminen ja tarjota asiakkaille juuri sitä, mitä he sillä hetkellä haluavat ja kokevat tarvitsevansa. Kysyntää tulee ennakoida tehokkaasti, sillä se on pohjana erilaisille markkinointiratkaisuille. Kun kysyntä on saavutettu, on yrityksen edun mukaista, että se on omalaatuista ja muista erottuvaa. Muussa tapauksessa asiakkaille on yhdentekevää, mistä he tuotteensa tai palvelunsa ostavat. Tässä vaiheessa onkin tärkeää kohdistaa suunnattua mainontaa ja myyntityötä juuri tietyille, ostohaluiselle kohderyhmälle. Sopiva mainonta, sujuva myyntityö ja asiakaspalvelu sekä miellyttävä suhdetoiminta saa asiakkaat ostamaan saman yrityksen palveluita uudelleenkin ja jopa suosittelemaan sitä muille. (Bergström & Leppänen 2009, 24.)

#### 4.2 Markkinoinnin muodot

Markkinointia toteutetaan jatkuvana prosessissa ja eri muodoissa. Markkinoinnin muodot voidaan jakaa viiteen eri ryhmään; sisäinen markkinointi, ulkoinen markkinointi, vuorovaikutusmarkkinointi, asiakassuhdemarkkinointi ja suhdemarkkinointi. Sisäisen markkinoinnin tavoite on varmistaa, että koko yrityksen henkilökunta toimii tietynlaista markkinointiajatusta kunnioittaen. Sisäinen markkinointi siis kohdistuu nimensä mukaisesti yrityksen omaan sisäiseen henkilökuntaan. Henkilökunnan tiedottaminen, motivoiminen ja

kouluttaminen ovat osa sisäistä markkinointia, ja sisäisen markkinoinnin voidaankin ajatella toteutuvan jo ennen yhtäkään asiakaskontaktia. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

Ulkoisen markkinointi kohdistuu yrityksen ulkopuolella toimiviin sidosryhmiin, niistä tärkeimpänä mainittakoon asiakkaat. Muita sidosryhmiä ovat esimerkiksi tavarantoimittajat ja jälleenmyyjät, jotka nekin ovat tavallaan asiakkaan roolissa. Ulkoisen markkinoinnin tehtävänä on luoda ostohalua asiakkaille ja synnyttää myönteisiä mielikuvia yrityksen tuotteista ja palveluista. Ostokiinnostusta pyritään herättämään mainonnalla, myyinnedistämällä sekä tiedotus- ja suhdetoiminnalla. Kuluttajille yrityksestä muodostuva mielikuva eli imago rakentuu pääosin juuri ulkoisen markkinoinnin eli ulkoisen viestinnän seurauksena, eli minkälaisen kuvan yritys itsestään ulospäin antaa. (Bergström & Leppänen 2009, 26.)

Vuorovaikutusmarkkinoinnissa ikään kuin lunastetaan ne lupaukset, joita ulkoisen markkinointi on luonut. Vuorovaikutusmarkkinointi on esimerkiksi asiakkaan ja myyjän välistä viestintää ja kommunikointia, joka voi tapahtua kasvotusten, puhelimitse tai sähköpostitse. Ideaalitulanteessa vuorovaikutusmarkkinointi tukee asiakkaan mielikuvaa yrityksestä positiivisella tavalla. Toisaalta vuorovaikutusmarkkinoinnin seurauksena imago voi muuttua myös negatiivisella tavalla, jos asiakkaan odotukset yrityksestä ovat olleet korkeat. Vuorovaikutusmarkkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi myyntityö, tuote-esittelyt, asiakaspalvelu, asiakasneuvonta sekä toimipaikan sisustus. (Bergström & Leppänen 2009, 26-27.)

Asiakassuhdemarkkinointi keskittyy jo olemassa oleviin asiakkaisiin, ja pyrkii sitouttamaan ne yrityksen kanta-asiakkaiksi. Jotta tämä olisi mahdollista, on tutkittava asiakkaiden ostokäyttäytymistä ja esimerkiksi asiakaspalautteen avulla kehittää tai muuttaa yrityksen toimintoja asiakaslähtöisemmiksi. Kun asiakas kokee, että hänet huomioidaan yritykselle arvokkaana kanta-asiakkaana, hän haluaa myös olla uskollinen yritystä kohtaan. Asiakassuhdemarkkinoinnin keinoja ovat esimerkiksi asiakastilaisuudet ja erilliset kanta-asiakasedut. Kanta-asiakkaan intressit huomioidaan tarjouksia laatiessa ja markkinointikanavana käytetään asiakkaan valitsemaa kanavaa. (Bergström & Leppänen, 2009, 27.)

Suhdemarkkinoinnilla tarkoitetaan asiakassuhteiden lisäksi ylläpidettäviä suhteita yrityksen eri jäseniin ja sidosryhmiin. Jäseniä voivat olla esimerkiksi omistajat ja rahoittajat, media ja lehdistö, alihankkijat ja tavarantoimittajat, sekä jälleenmyyjät, joita motivoidaan myymään paremmin yrityksen tuotteita. (Bergström & Leppänen 2009, 27.) Grönroosin (2003, 58) mukaan jokainen palvelualan yritys kuvastaa paitsi palveluja tuottavaa yritystä, mutta myös yritystä, joka toteuttaa suhdemarkkinointia toiminnassaan. Asiakkaat eivät halua ostaa vain

yksittäisiä palveluja, vaan ne haluavat koko palvelukokonaisuuden, johon sisältyy mahdollisen tuotteen lisäksi ajallaan ja luottamuksellisesti tapahtuvat toimitukset, asennukset, korjaukset, ylläpidon ja hienosäädön. Suhdemarkkinointia toteuttavien yritysten onkin tunnettava sidosryhmänsä hyvin ja tiedon on kuljettava tehokkaasti, jotta asiakas saa palvelunsa tai tuotteen sovitun aikana ja sovitun hintaan. Suhdemarkkinoinnin tavoite on hyödyttää kaikkia osapuolia ja loppukädessä erityisesti asiakasta. (Grönroos 2003, 58, 74-75).

Seuraavaan taulukkoon on vielä selkeytetysti koottu tärkeimmät markkinoinnin muodot ja niissä käytettävät markkinointikeinot.

Markkinoinnin muoto	Markkinointikeinot
Sisäinen markkinointi	Henkilökunnan ajanmukainen tiedottaminen, motivoiminen ja kouluttaminen, jolla varmistetaan yhtenäinen markkinointihenki
Ulkoisen markkinointi	Mainonta, myynninedistäminen, tiedotus- ja suhdetoiminta
Vuorovaikutusmarkkinointi	Asiakaspalvelu, asiakasneuvonta, myyntityö, tuote-esittelyt, toimipaikan sisustuksesta huolehtiminen
Asiakassuhdemarkkinointi	Kanta-asiakasetujen luominen, asiakastilaisuudet, uutuustuotteiden tarjoaminen ensin kanta-asiakkaille
Suhdemarkkinointi	Tehokas viestiminen ja tiedottaminen, suhteiden ja kontaktien ylläpito

Taulukko 2: Markkinoinnin muodot.

Edellä kuvatut markkinoinnin muodot ovat yleisimpiä markkinoinnin muotoja, mutta eivät missään nimessä ainoita. Markkinoinnin muotoja tulee jatkuvasti lisää esimerkiksi teknologian kehittymisen seurauksena. Yritysten tulisi löytää ”omat markkinansa” sieltä, mistä ne parhaiten tavoittaisivat kohderyhmänsä eli asiakkaansa ja tuottaisivat näille lisäarvoa. Uusia markkinoinnin muotoja ovat esimerkiksi sosiaalinen markkinointi, yksilömarkkinointi, digitaalinen markkinointi, suosittelumarkkinointi ja mobiilimarkkinointi. (Bergström & Leppänen 2009, 27-28.)

Menestyvä ja ajan tasalla kulkeva markkinointi edellyttää markkinasuuntausten tuntemista ja ennakkointia. On muistettava, että markkinat muuttuvat erilaisten ilmiöiden seurauksena. Tällaisia ilmiöitä ovat esimerkiksi väestön ikääntyminen ja siitä seuraava väestön arvojen ja käyttäytymisen muuttuminen, globalisaation kasvaminen, kilpailijoiden lisääntyminen tai väheneminen, taloussuhdanteet ja niistä johtuvat kuluttajien ostovoiman parantuminen tai heikentyminen, erilaiset muoti-ilmiöt tai trendit, jotka aikansa ovat pinnalla, mutta joiden suosio myös hiipuu todella nopeasti, tai teknologian jatkuva kehittyminen. (Bergström & Leppänen 2009, 42-43.)

#### 4.3 Markkinoinnin kilpailukeinot

Markkinoinnin kilpailukeinoilla tarkoitetaan niitä toimia, joilla yritys ja sen tuotteet tai palvelut erottuvat kilpailijoistaan ja joiden avulla markkinointi pääsee tavoitteisiinsa. Yritys voi kilpailu- ja markkinatilannetta tarkastellen saavuttaa kilpailuedun yhdistelemällä erilaisia kilpailukeinoja tai käyttämällä niitä yksittäin. Kun kilpailukeinoja yhdistetään, puhutaan markkinointimixistä. Markkinointimixiin valitaan kilpailukeinoja sen mukaan, miten ja mitä yritys juuri sillä hetkellä haluaa markkinoida. (Hollanti & Koski 2007, 19.)

Markkinoinnin kilpailukeinoiksi on alun perin määritelty siihen neljä parhaiten soveltuvaa osaa, jotka ovat tuote, hinta, jakelu/saatavuus ja markkinointiviestintä. Tämä nelikko tunnetaan parhaiten 4P-mallina, englanninkielisistä vastineista johtuen (product, price, place, promotion). Näistä kilpailukeinoista yritys rakentaa itselleen parhaan mahdollisen yhdistelmän, jota kutsutaan markkinointimixiksi. 4P-mallia on kuitenkin moitittu hieman liian tuotokeskeiseksi markkinointimalliksi, joten siihen on lisätty enemmän palveluiden markkinointia tukevat kolme lisämallia, jotka ovat henkilöstö ja asiakkaat (people, participants), toimintatavat ja prosessit (processes), sekä palveluympäristö ja muut näkyvät osat (physical evidence). Tämä laajennettu markkinointimix tunnetaan siis 7P-mallina. (Bergström & Leppänen 2009, 166.)

#### 4.4 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän avulla asiakkaille kerrotaan mitä tuotteita ja palveluja yritys tarjoaa, millä hinnalla ja miten (Hollanti & Koski 2007, 126). Ilman markkinointiviestintää kuluttajien olisi lähes mahdotonta edes tietää koko yrityksen olemassa olosta. Viestintä vaikuttaa kuluttajien mielikuviin ja sitä kautta ostohalukkuuteen. Toimiva markkinointiviestintä edellyttää yhtenäistä työskentelyotetta ja markkinointihenkisyyttä koko yrityksen henkilökunnalta johtotasolta ja esimiehistä lähtien. Esimiesten tehtävä onkin usein sisällyttää tämä toimintatapa työntekijöihinsä, eli motivoida työntekijöitään toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti. (Isohookana 2007, 9.)

Markkinointiviestintä on pitkäjänteistä toimintaa, jonka tehtävänä on rakentaa yrityksen tunnettavuutta, kiinnostavuutta, luottamuksellisuutta ja paremmuutta kilpailijoihin nähden. Markkinointiviestinnän lopullisena tavoitteena on saada aikaan kannattavaa myyntiä. Tavoitteeseen pääseminen edellyttää kuitenkin eri viestintämuotojen käyttöä, sillä yksittäiset markkinointikampanjat tuovat usein vain pienen osan kokonaismyynnistä. (Bergström & Leppänen 2009, 329-330.)

Yrityksessä tapahtuu jatkuvaa viestintää jopa tahtomattakin. Kaikenlaiset henkilökohtaiset, sähköiset, digitaaliset tai kirjalliset kohtaamiset ovat yrityksessä tapahtuvaa viestintää. Jokainen työntekijä on siis tahollansa mukana viestinnässä. (Isohookana 2007, 10.) Tämän lisäksi yritys saattaa erikseen panostaa laajaan massaviestintään saadakseen lisää tunnettavuutta ja houkutellakseen asiakkaita. Markkinointiviestintä vetoaa yleensä kuluttajiin joko rationaalisella ja emotionaalisella tavalla. Rationaalinen markkinointiviestintä kertoo totuudenmukaisia asioita yrityksestä, kuten mitä yritys tekee tai tuottaa, mistä tuotteita tai palveluja voi ostaa ja millä hinnalla. Emotionaalisella markkinointiviestinnällä pyritään vetoamaan kuluttajien henkisiin tarpeisiin, eli positiivisia mielikuvia herättävän markkinoinnin avulla saadaan kuluttaja ajattelemaan, että juuri tämän tuotteen tai palvelun hän tarvitsee juuri tällä hetkellä. (Isohookana 2007, 126.)

Markkinointiviestinnässä käytetään paljon erilaisia kanavia, joita pitkin tieto yrityksen tarjoomasta liikkuu kuluttajille ja muille sidosryhmille. Markkinointikanava onkin juuri se silta, jolla tarjonta kohtaa kysynnän. Markkinointikanavan valitseminen tulee siis olla tarkkaan harkittua. Markkinointikanavia tulee suunnitella muun muassa markkinointiviestinnälle, rahoitukselle, tilaamiselle, kierrätykselle ja palveluille. Tehokkailla markkinointikanavaratkaisuilla saadaan oikea tieto suunnattua mahdollisimman tehokkaasti valituille kohderyhmille. Eri sidosryhmien välillä tapahtuva viestintä ja asioiden hoituminen kohdistuu lopulta aina loppukäyttäjään eli asiakkaaseen. Mikäli asiakas ei esimerkiksi saa yrityksen verkkosivuilta tilaamaansa tuotetta ajallaan kotiinsa, on jotain mennyt pieleen. Asiakkaalle yrityksestä jäävään mielikuvaan vaikuttaa paljolti siihen, miten yritys tällaisissa tapauksissa hoitaa tilanteen; vältteleekö se yhteydenottoa asiakkaaseen vai pahoitteleeko se tilannetta, pitää asiakkaan ajan tasalla ja kenties tarjoaa jonkinlaista hyvitystä asiasta. Tällaisissa tapauksissa on selvää, että eri tavoilla toteutettu markkinointiviestintä saa varmasti aikaan myös erilaisia mielikuvia yrityksestä. (Hollanti & Koski 2007, 114-116.)

#### 4.5 Kanta-asiakasmarkkinointi

Kanta-asiakasmarkkinointi voidaan rinnastaa hyvin asiakassuhdemarkkinointiin, sillä asiakassuhteen keston pidentämisestä on tullut uusi markkinointitavoite. Tehokas suhdemarkkinointi auttaa asiakkaiden säilyttämistä ja ehkäisee asiakkaiden menettämistä. Yrityksen kannattaakin usein mieluummin panostaa jo olemassa oleviin asiakkaisiin uusien hankkimisen sijaan. Asiakassuhteiden kesto ja menestys ovat usein riippuvaisia siitä, kuinka hyvin palveluntarjoaja hallitsee asiakassuhdetta. Asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan syntyy tämän menneiden ja nykyisten suoritusten perusteella. (Gummesson 2004, 38-39.)

Kanta-asiakkuuksien hallinta edellyttää tehokasta asiakkuusosaamista. Asiakkuusosaamisella tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yhteistyö asiakkaan kanssa yrityksessä hallitaan. Asiakkuusosaaminen koostuu kuudesta eri tekijästä, jotka ovat asiakastuntemus, sisäinen tuntemus, tyyli, johtajuus, tuloshakuisuus ja soveltaminen. Asiakastuntemuksella tarkoitetaan asiakkaan käyttäytymisen tuntemista ja asiakkaan päätöksentekoon vaikuttavien tekijöiden ymmärtämistä. Sisäinen tuntemus on oman yrityksen tapojen, tuotteiden ja palveluiden hallintaa ja osaamista, sekä kilpailijoiden käyttäytymisen seuraamista ja siihen reagoimista. Tyyli kertoo siitä taidosta, energisyydestä ja terävyydestä, joiden kanssa asiakkaille esiinnyttäen. Yrityksen persoonallisuus, palvelukulttuuri ja yhteistyökyky tulevat tyylin kautta julki asiakkaille. Johtajuudella tarkoitetaan johtamistaidon ulottumista aina asiakaspintaan asti. Hyvä esimies saa onnistuneella johtajuudella omasta tiimistään esiin parhaimmat puolet, jotka myös jäävät asiakkaan mieleen ja lujittavat asiakkuuksia. Tuloshakuisuus on määrätietoista kannattavan kaupan tekemistä, jossa ymmärretään kannattavuus myös pitkällä tähtäimellä. Soveltamisella tarkoitetaan kaikkien näiden edellisten asiakkuusosaamisen taitojen hyödyntämistä käytännössä. (Mattinen 2006, 183-187.)

Asiakkuuksia määritellään ja tarkastellaan aina yrityksen näkökulmasta. Asiakkuudelle pyritään määrittelemään nykyhetken arvo ja ennakoimaan myös, mikä on asiakkaan arvo yritykselle tulevaisuudessa. Mitä enemmän yritys voi saada asiakkuudesta resursseja käyttöönsä, sitä arvokkaampi asiakkuus on. Asiakastiedon määrä kasvaa yrityksissä jatkuvasti. Mitä tehokkaammin yritykset keräävät tietoaan asiakkaistaan, sitä paremmin ne pystyvät lujittamaan asiakkuuksia tuntemalla asiakkaiden toimintatavat ja ostokäyttäytymisen. Toisaalta pelkkä asiakastiedon kerääminen ei ole tie menestykseen, vaan se, miten asiakastietoa osataan käyttää. (Lehtinen 2004, 123-125.)

Asiakkuuksia luokiteltaessa on tärkeää tunnistaa ne asiakasryhmät, joilla on samanlaiset tarpeet tai yhdenmukainen ostokäyttäytyminen. Tällaista ryhmittelyä kutsutaan myös segmentoinniksi. Segmentoinnin avulla asiakasryhmille voidaan tarjota tarkemmin kohdennettuja palveluja, tuotteita tai markkinointia. Huolella suunniteltu

markkinointiviestintä onkin segmentoinnin keskeinen tavoite. Segmentointi nojaa yrityksen tuloksellisuuteen, sillä kaikkia yrityksen asiakasryhmiä ei taloudellisesti näkökulmasta kannata hoitaa yhden tavoitteen mukaisesti. Joidenkin asiakkuuksien potentiaali ei ole niin suuri, että yrityksen kannattaisi panostaa niihin. (Mäntyneva 2001, 25-29.)

Storbackan ja Lehtisen (2005) mukaan erilaiset asiakkuudet voidaan luokitella kolmeen eri ryhmään; suojeltavat, kehitettävät ja muutettavat asiakkuudet. Suojeltavissa asiakkuuksissa on kyse niistä asiakkaista, joiden arvo yritykselle on kaikkein suurin. Tällaisten asiakkaiden menettämiseen ei ole varaa, joten kilpailijoiden houkutukset on minimoitava ja pystyttävä itse tarjoamaan jotain parempaa. Kehitettävissä asiakkuuksissa asiakkaiden potentiaali nähdään nykyistä toimintaa suurempana ja asiakkuuksia yritetäänkin ohjata parempaan ja kestävämpään suuntaan. Toisaalta investointien asiakkuuksien kehittämiseen tulee olla suhteessa asiakkuuksista odotettuihin tuloihin. Muutettavat asiakkuudet ovat usein yritykselle kannattamattomia, ellei niitä kyetä merkittäväällä tavalla muuttamaan. Jos yrityksistä huolimatta tällaisille asiakkuuksille ei saada arvoa, muuttuvat ne ”saattohoito”-asiakkuuksiksi. (Storbacka & Lehtinen 2005, 58-59.)

Laaja tarjonta erilaisissa palveluissa alentaa asiakasuskollisuutta yhtä yritystä kohtaan, varsinkin jos toinen yritys kykenee tarjoamaan palvelun huomattavasti edullisempaan hintaan. Tämän takia hyvällä palvelulla ja asiakkaan kokemalla luottamuksella yritystä kohtaan on suuri merkitys. Erityisesti kanta-asiakkaiden kohdalla virheitä tulee välttää, jotta asiakas ei joutuisi pettymään kantapaikkaansa. (Pöllänen 1995, 11-12.)

Kanta-asiakasmarkkinointi voidaan luokitella kolmeen erilaiseen muotoon, joilla määritellään, miten asiakas kokee arvonsa kanta-asiakkaana. Alennusperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa asiakas palkitaan edullisilla hinnoilla tai erillisillä tarjouksilla, jotka ovat voimassa vain kanta-asiakkaille. Myös kaikki bonusjärjestelmät ja pisteiden keräämiset kuuluvat tähän kanta-asiakasmarkkinoinnin muotoon. Lisäarvona toimivat siis rahalliset edut. Alennusperusteista kanta-asiakasmarkkinointia on helppo toteuttaa, mutta toisaalta jos kilpailijatkin pystyvät laskemaan hintansa yhtä alas, asiakas ostaa helposti myös muualta. Alennusperusteinen toiminta tuo yritykselle tuottoa vain siinä tapauksessa, että kanta-asiakkaat keskittävät enemmän ostojaan samaan yritykseen, vaikkakin alennettuun hintaan. Lisämyynti on näissä tapauksissa yritykselle tärkeää. (Pöllänen 1995, 22-23.)

Suhdetoimintaperusteinen kanta-asiakasmarkkinointi tarkoittaa yrityksen asiakkaalle tuomaa lisäarvoa henkilökohtaisen huomioon kautta. Tämä on haastava markkinointimuoto sen takia, että yrityksellä on oltava tarpeeksi tietoa asiakkaasta onnistuakseen asiakasta miellyttävässä markkinoinnissa. Asiakasta on tarkoitus huomioda yksilönä, mikä saattaa olla hankalaa, jos huomioitavia asiakkaita on satoja tai jopa tuhansia. Erilaiset asiakkaan omalla

nimellä varustetut tervehdykset tai merkkipäivänä muistaminen ovat suhdetoimintaperusteista markkinointia. Kyseisen markkinointimuodon tarkoitus on saada asiakas kokemaan lisäarvoa ja luottamusta yritystä kohtaan muutenkin kuin rahallisia etuja saamalla. Toisaalta, asiakas voi kokea markkinoinnin rasittavana tai tunkeilevana, ellei sitä kautta saa myös konkreettisia etuja. (Pöllänen 1995, 24.)

Palvelujärjestelmäperusteisessa kanta-asiakasmarkkinoinnissa pyritään asiointi yrityksen kanssa tekemään asiakkaalle mahdollisimman helpoksi. Hyvänä esimerkkinä voidaan pitää esimerkiksi pankkien verkkopankkitoimintoja, jotka kehittyvää teknologiaa hyväksi käyttäen mahdollistavat asiakkaiden helpon pankkiasioiden hoidon, ja vielä kotoa käsin. Palvelujärjestelmäperusteinen markkinointi edellyttää runsaasti panostusta palvelujen toimivuuteen ja tehokkuuteen. Palvelujen tulee olla kaikille suunnattuja ja helppokäyttöisiä, jotta niistä hyötyisi mahdollisimman moni. (Pöllänen 1995, 24-25.)

Nämä kolme kanta-asiakasmarkkinoinnin muotoa ovat toki keskenään hyvin erilaisia, mutta yrityksen on hyvä muistaa, etteivät niiden missään nimessä tarvitse pois sulkea toisiaan. Mitä enemmän asiakas kokee saavansa lisäarvoa joko alennuksin tai henkilökohtaisin muistamisin, sitä vankempi käsitys asiakkaalle yrityksestä muodostuu ja luottamussuhteen syntymiselle on paremmat edellytykset. (Pöllänen 1995, 25.)

#### 4.6 Digitaalinen markkinointi

Internet käsittää tänä päivänä valtavan osan markkinointiviestinnästä eli promootiosta. Markkinointiviestintä tarkoittaa tiettyjen toisiaan tukevien toimintojen (mainonta, myyinnedistäminen, suoramarkkinointi, henkilökohtainen myyntityö) asiakaslähtöisesti suunniteltua käyttöä. Markkinointiviestintä on yksi markkinoinnin neljästä kilpailukeinosta, jonka tavoitteena on kuljettaa viestiä yrityksen tuotteista ja palveluista markkinoille. Yritykset siis pyrkivät tekemään markkinointiviestinnästä mahdollisimman selkeää ja tarpeeksi vetovoimaista sen vastaanottajaa ajatellen. Internet on mullistanut markkinointiviestinnän mahdollisuuksia ja se tarjoaa myös lukemattomia erilaisia markkinointikanavia. Tällöin on tärkeää, että yritykset säilyttävät markkinointiviestintänsä yhtenäisenä monista kanavista huolimatta, asiakkaitaan ajatellen. (Karjaluo 2010, 10-11.)

Internetin käyttö on kasvanut räjähdysmäisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana. Internetin käyttö kehittyi jatkuvasti ympäri maailmaa; Yhdysvalloissa käyttäjiä on jo kolme neljästä, Euroopassa noin puolet väestöstä, Australiassa noin 60% väestöstä, Aasiassa viidennes ja Afrikassa 6% väestöstä. Suomessa neljällä viidestä taloudesta on Internet-yhteys. Nämä luvut kertovat jo paljon. Internet tavoittaa ihmiset kaikkialla. Näin ollen siitä on tullut

tärkeä osa markkinointiviestintää. Internet mainonnan osuus koko markkinoinnista Euroopan maissa on vasta noin 10 prosenttia, mutta sen osuus kasvaa jatkuvasti. (Karjaluo 2010, 128.)

Digitaaliselle markkinointiviestinnälle ei ole olemassa tarkkaa, yksiselitteistä määritelmää. Se yhdistetään helposti Internet-markkinointiin, joka on kuitenkin aivan liian suppea käsite kuvailemaan sitä. Digitaalista markkinointiviestintää ei tapahdu pelkästään Internetissä, vaan se voi tarkoittaa esimerkiksi tekstiviestillä lähetettyä mainosta tai liikkuvaa ulkomainosta bussipysäkin seinässä. Digitaalisen markkinointiviestinnän määrittely ei siis ole selkeää tai yksiselitteistä, sillä jopa sanomalehdessä mainostaminen voidaan lukea digitaaliseksi markkinointiviestinnäksi, mikäli sanomalehti esiintyy digilehtenä. Yleisimpiä digitaalisen markkinoinnin muotoja ovat sähköinen suoramarkkinointi (sähköposti, tekstiviesti), Internet-mainonta (verkkosivut, kampanjasivustot, verkkomainonta, bannerit, hakukonemarkkinointi) sekä sosiaalinen media (Facebook, Twitter, Youtube). Digitaalinen markkinointiviestinnän etuja yritykselle ovat muun muassa kustannustehokkuus ja suurien käyttäjämäärien tavoittaminen. (Karjaluo 2010, 13-14.)

## 5 Menetelmät ja niistä saadut tulokset

Tässä luvussa on koottuna yhteen haastattelun perusteella saatu tieto, sekä havainnot benchmarking-vertailusta. Haastattelun tulokset on koottu yhteen teemoittain, kukin omana kappaleenaan. Benchmarking-menetelmää varten on luotu taulukko, jotta vertailu pääsee edukseen ja olisi lukijan kannalta selkeämmin esillä. Taulukkoon on valittu yhdeksän erilaista osa-aluetta, jotka parhaimmillaan ollessaan luovat ravintolan verkkosivuista onnistuneen kokonaisuuden.

### 5.1 Ryhmähaastattelu

Tässä opinnäytetyössä aineistoa on kerätty ryhmähaastattelulla (Liite 1), johon osallistui viisi Ravintola Retron asiakasta. Haastateltavat eivät halua nimiään julkaistavaksi. Haastattelu toteutettiin ravintolassa maanantaina 7.5.2012. Haastattelu kulki neljän eri teeman mukaisesti. Teemoina olivat palvelu, kanta-asiakkuus, markkinointi sekä verkkosivut. Seuraavassa kappaleessa on kerrottu lisää ryhmässä tapahtuvasta teemahaastattelusta.

Ryhmähaastattelu tarkoittaa tilannetta, jossa haastattelijalla on useampi haastateltava ja haastattelu tapahtuu ryhmän kesken. Haastattelijalta vaaditaan hyvää ryhmädynamiikan tuntemusta ja ryhmässä tapahtuvan vuorovaikutuksen hallintataitoja. Ryhmähaastattelua voidaan verrata teemahaastatteluun, jossa haastattelussa esiin tulevat teemat ovat tarkasti suunniteltuja ne kulkevat tietystä järjestyksessä. Teemahaastattelu on kuin aihepiireittäin

etenevää keskustelua, jossa aineisto syntyy suoraan haastateltavan omista kokemuksista. Haastattelijan on kuitenkin oltava tarkkana, etteivät haastateltavan vastaukset ala rönsyillä tai poiketa liialti aiheesta, sillä muuten lopullinen aineisto on sekavaa tekstimassaa, joka ei vastaa kysytyihin kysymyksiin. Haastatteluaineiston tulkinassa valitaan yleensä kahdesta linjasta vain toinen; joko pitäydytään tiukasti aineistossa ja tulkitaan haastatteluvastauksia sen mukaisesti, tai vaihtoehtoisesti aineistoa pidetään ikään kuin apuvälineenä haastattelussa, ja teeman ulkopuolistakin tietoa voidaan analysoida. (VIRSTA - Virtual Statistics 2006).

Haastattelun ensimmäinen teema, joka koski palvelua ja sen laatua, tuotti enimmäkseen positiivisia vastauksia. Asiakkaat olivat tyytyväisiä ennen kaikkea ripeään palveluun, henkilökunnan joustavuuteen ja puhtaaseen työympäristöön, joka ravintolassa vallitsee. Parannettavaa olisi kuitenkin vielä muun muassa henkilökunnan erikoisruokavalio- ja viinituntemuksessa. Kävi myös ilmi, että kiireellisinä hetkinä henkilökunnan ystävällisyys ei välttämättä ole parhaimmillaan. Tilanteiden normalisointikykyyn eli ongelmatilanteista selviytymiseen oltiin pääosin tyytyväisiä, joskin ongelmatilanteiden hoitaminen kiireessä koettiin hoituvan niin sanotusti vasemmalla kädellä. Ongelmatilanteen sattuessa toivottiin lisää informaatiota henkilökunnalta asiakkaalle. Sisustus ja ravintolassa olevat loossityyppiset pöydät saivat paljon positiivista palautetta.

Viihtyvyyteen oltiin yleisesti tyytyväisiä, mutta ravintolan pimeys koettiin häiritsevänä esimerkiksi lehtiä luettaessa. Kiireisimpään lounasaikaan ravintola koettiin hieman tukkoiseksi ja salaattipöydälle toivottiin uutta sijaintia tämän takia. Itse ravintolan sijainnista ja aukioloajoista tuli eriävää palautetta. Selossa työskentelevien mielestä sijainti on hyvä ja lounasaika on sopiva. Sijaintia Sello Rexissä kiiteltiin siksi, että se kauempana kauppakeskuksen ruuhkista ja hälinästä. Toisaalta sijainti ei ollut mieluisa siksi, että se on niin perällä ja siksi vaikea löytää, ellei paikkaa tiedä entuudestaan. Viikonloppuun toivottiin pidempää aukioloa ja keittiön aukioloihin selkeyttä.

Toisena teemana oli kanta-asiakkuus. Tämä teema sai osakseen neutraalia ja jopa negatiivista palautetta. Vastaajien mielestä kanta-asiakkaiden huomiointi on lähes olematonta, lukuun ottamatta henkilökunnan ystävällistä huomiointia omalla käytöksellään. Kanta-asiakkaille toivottiin enimmäkseen alennusperusteisia etuja, eli alennuksia ruoista ja juomista. Myös lounasasiakkaat toivoivat alennusta esimerkiksi lounaskortin muodossa, jolloin joka 10. lounas voisi olla ilmainen tai sen voisi saada puoleen hintaan.

Parhaimpana kanta-asiakasmarkkinoinnin keinona pidettiin vastaajien keskuudessa tekstiviestiä, sillä se on tarpeeksi helppo poistaa, jos mainos ei kiinnosta. Myös sähköposti tai mahdollisesti Facebook koettiin ihan hyvinä vaihtoehtoina. Postiosoitteeseen ei haluttu

kirjeitä, sillä ne koettiin enimmäkseen rasittaviksi. Yksi vastaajista haluaisi, että ravintolan verkkosivuilla tai ravintolan mahdollisilla tulevilla Facebook-sivuilla voisi liittyä kanta-asiakkaaksi ja sitä kautta saada tarjouksia sähköpostiin. Kun vastaajilta kysyttiin, minkälaista kanta-asiakasmarkkinointia he saavat muista yrityksistä, mainittiin positiivisina keinoina tekstiviestit ja sähköposti (mm. vaate- ja urheiluliikkeistä), ja negatiivisena lähinnä kotiosoitteeseen tulevat kirjeet (postimyyntiyrityksiltä). Tyrkyttävä markkinointi koettiin ärsyttäväksi.

Kolmantena teemana oli markkinointi, jossa myös olisi paljon parannettavaa. Neljä vastaajista oli saanut tiedon ravintolasta alun perin tuttujen kautta tai Sellon nettisivuilta. Yksi vastaajista oli huomannut ravintolan sattumalta ohi kulkiessaan. Kukaan vastaajista ei siis ollut saanut alun perin tietoa esimerkiksi ravintolan omien verkkosivujen tai lehti- tai äänimainoksen kautta. Ravintolan näkyvyyttä Sellon kauppakeskuksessa tai Sello Rexissä kuvailtiin negatiivisesti. Muutaman vastaajan mielestä näkyvyyttä ei ollut lainkaan. Yksi vastaajista mainitsi nähneensä Sellossa opasteita Sello Rexiin, mutta nekään eivät ole kohdistettu erityisesti Ravintola Retron. Yhden vastaajan mielestä näkyvyys käsitti vain Retro-logon Sello Rexin seinässä.

Vastaajien mielestä näkyvyyttä ja tietoisuutta tulisi parantaa esimerkiksi Sellossa pyörivillä äänimainoksilla. Myös Sello Rexin pääovilla voisi olla näkyvillä opastaulu ravintoloista ruokalistoineen, jotta tarjonta tulisi asiakkaille näkyvämmäksi. Kun haastateltavilta kysyttiin, mitä kautta he ovat kuulleet tai saaneet tietoa Ravintola Retron tarjouksista, kaksi viidestä ei ollut kuullut tarjouksista mitään kautta. Yksi oli nähnyt pihvitarjous-mainoksen Varttilehdessä ja yksi kuullut samasta tarjouksesta äänimainoksen kautta Sellossa Sembaloiden aikaan. Yksi oli kuullut tarjouksesta tuttavalta.

Neljäntenä teemana oli ravintolan verkkosivut. Hyvien verkkosivujen ominaisuuksiin vastaajat listasivat perustiedot, jotka ovat helposti löydettävissä sivuilta. Perustietojen lisäksi kaivattiin kuitenkin vielä jotain ylimääräistäkin, joka määritteli esimerkiksi ravintolan tapauksessa ravintolan tyylin. Myös kuvia toivottiin löytyvät verkkosivuilta, sillä kuvista saa paremmin käsityksen siitä, minkälainen paikka on kyseessä. Neljä viidestä vastaajasta oli sitä mieltä, että ravintolan verkkosivut vaikuttavat ravintolan valintaan. Jos sivut ovat epäselvät, rumat tai puutteelliset, ravintolaan ei tee mieli mennä paikan päällekkään. Ravintolaan valintaan vaikuttavat enimmäkseen ruokalista ja hintataso, jotka on helppo katsoa ravintolan verkkosivuilta.

Ravintola Retron verkkosivujen sisältö koettiin hieman suppeaksi, vaikka perustiedot sivuilta löytyivätkin helposti. Vastaajat huomioivat helppokäyttöisyyden muun muassa niin, että linkit näkyvät koko ajan sivun vasemmassa reunassa, eikä niihin tarvitse aina palata etusivun

kautta. Linkkien otsikkoihin kaivattiin kuitenkin päivitystä, sillä esimerkiksi viikonloppulounas löytyy harhaanjohtavasti ”ajankohtaista”-linkin takaa. Perustietoihin voisi vastaajien mielestä lisätä enemmän sijaintia koskevia tietoja. Kauempaa tulevien ihmisten, jotka eivät Selloa tai Sello Rexiä entuudestaan tunne, voi olla vaikea muuten löytää perille ravintolaan.

Verkkosivujen värimaailmaa kuvailtiin toimivaksi. Perusvärien lisäksi verkkosivuille kuitenkin kaivattiin värikkäitä kuvia. Samat värit (tummanpunainen ja musta) ovat hallitsevina väreinä sekä verkkosivuilla että itse ravintolassa, joten täten ravintolan verkkosivut vastaavat ravintolaa tyyliltään. Toisaalta, yhden vastaajan mielipide oli se, että verkkosivut antavat ravintolasta hieman retromman kuvan mitä se todellisuudessa on. Tarkkasilmäinen huomasi myös nettisivuilla olevista pikkukuvista vanhat ruudulliset pöytäliinat, joita ei ole Retrossa enää muutama vuoteen käytetty. Täten siis ravintolan perusilme on myös kokenut muutoksen. Punainen, pystysuunnassa kulkeva Retro-logo verkkosivujen vasemmassa reunassa sai kehuja. Ominaisuuksia, joita verkkosivuille kaivattiin, olivat juoma- ja viinilista, palautelomake tai muu palautteenantomahdollisuus, kuvia ruoka-annoksista, sisustuksesta ja terassista sekä tietoa nykyisistä tai tulevista tarjouksista.

## 5.2 Benchmarking

Toisena menetelmänä tässä opinnäytetyössä on käytetty benchmarkingia. Benchmarking tarkoittaa menetelmää, jossa oman yrityksen toimintaa vertaillaan alan parhaimman toimijan tai toimijoiden kanssa. Erialaisten havaintojen perusteella oman yrityksen toimintaa pyritään muokkaamaan kohti parempia ja toimivampia käytäntöjä, ikään kuin ottamalla mallia muista. Benchmarking-menetelmää toteutetaan huomaamatta myös arkipäiväisessä elämässämme; se kun on ”mahdollisuus oppia muiden kokemuksista”. Benchmarkingilla pyritään aina toimintojen parantamiseen tai mahdollisten ongelmakohtien poistamiseen. (Qualitas Forum 2009.)

Sisäinen benchmarking on yrityksen sisällä tapahtuvaa toimintaa, jossa tiimit tai osastot vertailevat keskenään omia toimintatapojaan ja käytäntöjään ja yrittävät yhdessä päästä parhaaksi havaittuun muottiin. Sisäinen benchmarking onkin varsin helposti toteutettavissa oleva menetelmä, sillä yrityksen sisällä harvoin on kovin raskaista esteitä tiedonkululle. Sisäinen benchmarking auttaa eri osastoja pääsemään tehokkaimpien osastojen tasolle ja tällä tavoin siis koko yrityksen toiminta tehostuu huomattavasti. (Qualitas Forum 2009.)

Kilpailullisessa benchmarkingissa voi alan parhaan toimijan sijaan käyttää myös parhaiten menestyviä kilpailijoita. Tarkoituksena on kerätä mahdollisimman paljon tietoa kilpailijan toiminnasta. Kun yritys oppii tuntemaan kilpailijansa hyvin, se pystyy paremmin hyödyntämään omaa ydinosaamistaan ja tällä tavoin pyrkiä olemaan vetovoimaisempi kuin

kilpailijansa. Ongelma kilpailullisessa benchmarking-menetelmässä on kuitenkin se, että tiedon kerääminen kilpailijan toiminnasta on haastavaa, sillä yritykset eivät luonnollisesti halua kertoa liikesalaisuuksiaan kenellekään, varsinkaan kilpailijalle. Tiedonkeruun voikin toteuttaa epävirallisesti esimerkiksi vierailemalla kilpailevassa yrityksessä ja arvioimalla henkilökunnan käytöstä, palvelua, sisustusta ja viihtyvyyttä, näkyvää markkinointia tai tarkkailemalla asiakaskuntaa. (Qualitas Forum 2009.)

Funktionaalinen benchmarking-menetelmä ei tarvitse vertailukohteeseen saman alan yritystä tai kilpailijaa, sillä ideana on vertailla jotain tiettyä toimintoa, joka voi esiintyä useissa eri alojen yrityksissä. Markkinointikäytäntöjen vertailu on hyvä esimerkki funktionaalisesta benchmarkingista, sillä markkinointia käytetään jollain tapaa lähes kaikilla aloilla. Eri alojen markkinointitapojen seuraaminen voi ehkäistä kaavoihin kangistuvaa, tietyille alalle tyypillistä markkinointitapaa, joita kilpailijatkin toteuttavat ja uudenlaisien tapojen myötä voi oman yrityksen markkinointi voi nousta ylitse muiden. Funktionaalinen benchmarking-menetelmä edellyttää taas tiedonkeruuta vertailtavasta yrityksestä, mutta usein tiedonkeruu onkin helpompaa, kun kyseessä ei ole kilpailija vaan jopa eri alalla toimiva yritys. (Qualitas Forum 2009.)

Tässä opinnäytetyössä benchmarking-menetelmää on käytetty verkkosivujen kehittämiseen. Menetelmää varten työn tekijä on selailut monien eri ravintoloiden verkkosivuja. Toiset ravintolat kertovat verkkosivuillaan vain olennaisimmat asiat, kun taas toiset leikittelevät onnistuneesti väreillä ja kuvilla tärkeitä tietoja unohtamatta. Vertailukohteeksi on valittu ravintola White Lady verkkosivut. White Lady sopii hyvin vertailuun senkin vuoksi, että on tyyliltään ja hintatasoltaan jokseenkin Ravintola Retron kaltainen. Ravintola White Lady sijaitsee Helsingissä keskustan tuntumassa, Mannerheimintien varrella. (White Lady 2012.)

Vertailua helpottaa taulukko (Taulukko 3), jossa tiedot ovat vierekkäin ja selkeästi näkyvillä. Taulukossa on listattuna verkkosivujen tärkeimpiä osa-alueita. Näitä osa-alueita on yhteensä yhdeksän ja ne ovat etusivu, värimaailma, ominaisuudet, kuvat, fontit, palaute, muotoilu, ajankohtaisuus sekä helppokäyttöisyys. Parhaimmillaan nämä ominaisuudet luovat yhdessä ravintolan verkkosivuista toimivan ja houkuttelevan kokonaisuudessaan.

	<b>Ravintola Retro</b>	<b>Ravintola White Lady</b>
Etusivu	Etusivulla lyhyt kuvaus ravintolasta, viisi pientä kuvaa ja muutama linkki sivun muihin osioihin. Yhteystiedot löytyvät sivun alareunasta. Retro-logo kulkee etusivun vasemmassa reunassa pystysuunnassa.	Ilmoitetaan selkeästi ravintolan nimi, osoite, s-postiosoite ja puhelinnumero. Etusivulla kehoitetaan linkkiä klikkaamalla liittymään kanta-asiakkaaksi ja vieressä toinen linkki kertoo, että White Lady löytyy myös Facebookista. Etusivulla on lyhyt kuvailu ravintolasta ja sen tyylistä ja tarjonnasta. Etusivun alareunasta löytyy linkkejä ajankohtaisiin tapahtumiin ja uutisiin.
Väri- maailma	Muutama selkeä pääväri, hallitsevina tummanpunainen ja musta. Kokonaisuus tumma.	Harmoniset värit, jotka eivät hypi silmille. Tummia ja vaaleita värejä käytetty pääväreinä ja yhdistelty. Kuvat tuovat värejä sivuille.
Ominai- suudet	Etusivun lisäksi vain muutama osio; à la carte-lista, lounaslista, ajankohtaista ja yhteystiedot. Yhteystiedoissa ravintolan osoite, puhelinnumero, sähköposti, karttakuva ja aukioloajat. Keittiön sulkeutumisaikoja ei mainita erikseen.	Linkkien kautta pääsee lounaslistaan, à la carte-listaan, viinilistaan, kabinettivarauksiin, buffetröökailuun, pöytävarauksiin, historiatietoihin, palautelomakkeeseen, yhteystietoihin, työpaikkoihin ja sivuston englanninkieliseen versioon. Yhteystiedot-sivulta löytyvät perustietojen lisäksi ajo-ohjeet sekä ravintolapäällikön ja keittiömestarin nimet, puhelinnumerot ja sähköpostiosoitteet. Aukioloaikojen yhteydessä kerrotaan myös keittiön sulkemiseen liittyvää tietoa.
Kuvat	Etusivulla viisi pientä kuvaa. Kolme niistä ovat sisältä ravintolasta, yksi ruoka-annoksesta, yksi työntekijästä. Kuvat eivät vaihdu.	Etusivulla aluksi iso ulkokuva ravintolasta, jonka jälkeen samalla paikalla alkaa vaihtuva kuvasarja, jossa on kuvia muun muassa sisältä ravintolasta, kattauksesta ja ruoka-annoksista. Tekstiosoiden vieressä olevat kuvat eivät vaihdu, joten näin ollen eivät myöskään häiritse lukemista.

Fontit	Fontti on selkeälukuinen, mutta kovin tylsä. Fontti on sama kaikkialla. Fonttikoko on pientä niin teksteissä kun linkeissäkin.	Fontti vaihtuu sivuilla muutamaan otteeseen, mutta ei häiritsevästi. Bold-toiminnolla tehty lukeminen selkeämmäksi. Fonttikoko voisi olla hieman suurempi tekstiosioissa. Linkit ovat sopivalla fonttikoolla.
Palaute	Palautteenantomahdollisuutta ei ole. Ei myöskään mainintaa että sitä voisi lähettää esimerkiksi ravintolan sähköpostiosoitteeseen.	Palautte-sivulla on avoin palautelomake ja pieni saateviesti jossa kerrotaan, että ravintola mielellään toivoisi palautetta asiakkailtaan toiminnan kehittämiseksi.
Muotoilu	Linkit eri osioihin ovat allekkain vasemmassa reunassa. Muotoilu on selkeä, mutta sisältö suppea.	Linkit eri osioihin ovat allekkain oikeassa reunassa. Lisäksi etusivun alareunassa on vierekkäin erilaisia linkkejä, joista pääsee mm. samaan ketjuun kuuluvien ravintoloiden sivuille.
Ajankoh- taisuus	Etusivulla lyhyt ilmoitus esim. Vapun poikkeusaukioloajoista. Äitienpäivästä ei mainintaa.	Etusivulla linkkejä ajankohtaisiin tapahtumiin, joiden kautta saa lisää infoa. Esimerkiksi Vapusta, Äitienpäivästä ja koulunpäättäjäpäivästä erilliset linkit ja osuudet. Sivut ovat hyvin ajan tasalla.
Helppo- käyttöi- syys	Sivut ovat yksinkertaisuudessaan hyvin helppokäyttöiset, sillä ne sisältävät vain muutaman linkin. Käyttäjän ei tarvitse palata etusivulle mennessään muihin linkeihin, vaan linkit näkyvät samalla lailla joka sivulla.	Sivut ovat helppokäyttöiset, vaikka ne sisältävät paljon tietoa. Linkit näkyvät koko ajan oikeassa reunassa, eikä niihin tarvitse mennä etusivun kautta.

Taulukko 3: Verkkosivujen vertailu benchmarking-menetelmällä.

## 6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä keskeisin johtopäätös oli asiakkaiden lisääntyvä kriittisyys palveluja kohtaan. Asiakkaat osaavat tänä päivänä vaatia paljon, sillä he tietävät tarjonnan laajuuden ja voivat aina äänestää jaloillaan. Vaikka asiakkaat olisivatkin yleisellä tasolla tyytyväisiä kokemaansa palveluun, se ei enää riitä. Yritysten on pysyttävä ajan hermolla säilyttääkseen asiakkaansa ja pitääkseen ne tyytyväisinä. Kanta-asiakkaat ovat tärkeitä asiakkaita yritykselle, sillä he tuntevat talon tavat, mutta osaavat silti vaatia enemmän. Vaativat asiakkaat ovat hyväksi yritykselle, sillä ne pakottavat yritystä mukautumaan asiakaslähtöisempään suuntaan.

Tässä opinnäytetyössä asiakkaiden mielipiteitä vastaanotettiin ryhmähaastattelun avulla. Haastattelu antoi paljon arvokasta aineistoa tälle opinnäytetyölle. Haastattelussa tuli esiin paljon parannusehdotuksia Ravintola Retron toimintaan liittyen. Asiakkaat toivoisivat muun muassa alennusperusteisia kanta-asiakasetuja, pidempiä aukioloaikoja, hieman lisää valoisuutta ravintolan saliin, lisää näkyvyyttä ja markkinointia ravintolalle, tekstiviesti-ilmoituksia kanta-asiakaseduista, Facebook-sivujen luomista ravintolalle, sekä enemmän tietoa ja kuvia ravintolasta sen verkkosivuille.

Asiakkaiden mielipiteet otettiin lämpimästi vastaan, sillä palvelujen kehittäminen ei onnistu ilman asiakkaita ja heidän palautteitaan. Asiakkaat ovat niitä, jotka kokevat palvelun ja määrittävät sen laadun. Tämän opinnäytetyön tulokset tullaan huomioimaan Ravintola Retron toiminnassa mahdollisimman hyvin.

## Lähteet

### Kirjalliset lähteet:

Bergström, S., Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing.

Grönroos, C. 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Hämeenlinna: Karisto.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2004. Tutki ja Kirjoita. Jyväskylä: Gummerus.

Hollanti, J., Koski, J. 2007. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Keuruu: Otava.

Honkola, J., Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otava.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell.

Karjaluoto, H. 2010. Digitaalinen markkinointiviestintä. Esimerkkejä parhaista käytännöistä yritys- ja kuluttajamarkkinointiin. Saarijärvi: Saarijärven Offset.

Lampikoski, K., Suvanto, P., Vahvaselkä, I. 1997. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: WSOY.

Lehtinen, R. J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima.

Lehtinen, R. J., Storbacka, K. 2005. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva: WS Bookwell.

Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen. Kuuntele asiakastasi. Hämeenlinna: Karisto.

Mäntyneva, M. 2001. Asiakkuudenhallinta. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino.

Pöllänen, J. 1995. Kanta-asiakasmarkkinointi. Porvoo: WSOY.

## Sähköiset lähteet:

Ravintola Retro 2012. Ravintola Retron verkkosivut. Viitattu 3.3.2012.  
<http://www.ravintolaretro.fi/>

Sello 2010. Kauppakeskus Sellolle kultatason LEED-sertifikaatti ekologisesta toiminnasta. Viitattu 28.3.2012.  
<http://www.sello.fi/leed/leed/>

Sello-info 2005. Sello valmistuu - Leppävaarasta todellinen kaupunkikeskus Espooseen. Viitattu 28.3.2012.  
<http://sello.fi/fi/sello-info/uutisarkisto/uusipage-2/>

Sello-info 2011. Sello on Vuoden Kauppakeskus 2011. Viitattu 28.3.2012.  
<http://sello.fi/fi/sello-info/uutisarkisto/sello-on-vuoden-kauppakeskus-2011/>

VIRSTA - Virtual Statistics 2006. Ryhmähaastattelu. Viitattu 11.4.2012.  
<http://www.stat.fi/virsta/tkeruu/04/05/>

Qualitas Forum 2009. Laadun työkalut - Benchmarking. Viitattu 9.4.2012.  
<http://www.qualitas-forum.fi/Laadunty%C3%B6kalut/Benchmarking/tabid/107/Default.aspx>

White Lady 2012. Ravintola White Lady verkkosivut. Viitattu 3.5.2012.  
<http://www.whitelady.fi/whitelady/>

## Taulukot

Taulukko 1: Palvelun laadun seitsemän kriteeriä. ....	14
Taulukko 2: Markkinoinnin muodot. ....	18
Taulukko 3: Verkkosivujen vertailu benchmarking-menetelmällä. ....	30

## Liitteet

Liite 1: Ryhmähaastattelu .....	36
---------------------------------	----

## Liite 1: Ryhmähaastattelu

### Teema 1 - Palvelu

1. Miten kuvailisitte Ravintola Retron henkilökunnan osaavuutta ja pätevyyttä?
2. Minkälaisena koette Ravintola Retron henkilökunnan käytöksen (ystävällisyys, asiallisuus, saatavuus)?
3. Miten kuvailisitte henkilökunnan käyttäytymistä ongelmatilanteissa?
4. Mitä mieltä olette Ravintola Retron viihtyvyydestä (sisustus, siisteys, värit, toimivuus)?
5. Mitä mieltä olette Ravintola Retron sijainnista ja aukioloajoista?

### Teema 2 - Kanta-asiakkuus

6. Miten Ravintola Retro mielestänne huomioi kanta-asiakkaansa?
7. Minkälaisia kanta-asiakasetuja toivoisitte Ravintola Retrossa olevan?
8. Minkälaista kanta-asiakasmarkkinointia toivoisitte Ravintola Retrolta?
9. Minkälaisia kanta-asiakasetuja / kanta-asiakasmarkkinointia olette saaneet muista yrityksistä ja millaiseksi sen koette?

### Teema 3 - Markkinointi

10. Mitä kautta olette saaneet alun perin tiedon Ravintola Retrosta?
11. Oletteko suositelleet Ravintola Retroa tuttavillenne / ystäville?
12. Minkälaisia mielikuvia Ravintola Retro teissä herättää?
13. Miten kuvailisitte Ravintola Retron näkyvyyttä Sellon kauppakeskuksessa / Sello Rexissä?
14. Mitä kautta olette kuulleet Ravintola Retron tarjouksista?

### Teema 4 - Verkkosivut

15. Mitkä ovat mielestänne hyvien verkkosivujen ominaisuuksia?
16. Miten kuvailisitte ravintolan verkkosivujen vaikutusta ravintolan valintaan yleisellä tasolla?
17. Miten kuvailisitte Ravintola Retron verkkosivujen
  - a) sisältöä?
  - b) värimaailmaa?
  - c) käyttäjälähtöisyyttä?
20. Vastaako Ravintola Retron verkkosivut tyyliltään itse ravintolaa?
21. Minkälaista sisältöä toivoisitte Ravintola Retron verkkosivuille?