

RAVINTOLA CAPTAIN HOOKIN KEHITYSSUUNNITELMA

Virve Flyktman

Opinnäytetyö
Syyskuu 2009

Liiketalous
Liiketalouden ja hallinnon ala





Tekijä(t) FLYKTMAN, Virve	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 05.09.2009
	Sivumäärä 43	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus () saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty (X)
Työn nimi RAVINTOLA CAPTAIN HOOKIN KEHITYSSUUNNITELMA		
Koulutusohjelma Liiketalous		
Työn ohjaaja(t) LEHTONEN, Timo		
Toimeksiantaja(t) Interwings Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää asiakkaiden mielipiteitä Jyväskylään avatusta ravintola Captain Hookista. Tarkemmin haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluihin, tuotteisiin ja toimintaympäristöön. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään Captain Hookista kehitys- ja parannuskohteita.</p> <p>Tutkimuksen toteuttamiskeinoksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusaineisto kerättiin ajanjaksolla 9.1. - 11.1.2009 jyvaskyläläisille nuorille lähetetyllä sähköpostikyselyllä. Tutkimuksen lisäksi ravintolan toimintaa on seurattu paikan päällä sekä asiakaspalautelomakkeiden avulla. Tulosten perusteella monet tietävät Captain Hookista. Hyvä ruoka ja palvelu saivat kehuja, mutta jakoivat mielipiteet kahtia. Asiakkaiden mielestä myös markkinoinnissa ja näkyvyydessä oli kehitettävää. Suurimmat puutteet kuitenkin löytyivät ruuasta, palvelusta ja ravintolan miljööstä.</p> <p>Onnistuneen kehityssuunnitelman tavoitteena on saada ravintolan perusasiat kuntoon, mikä takaa asiakkaan viihtymisen ravintolassa. Kun kokemukset ravintolasta ovat positiivisia, on helpompi hankkia uusia asiakkaita ja saada he pysymään vakioasiakkaina. Suunnitelmallisuus auttaa myös selviytymään tämänhetkisen taantuman yli. Kehityssuunnitelmassa on keskitytty johtamiseen, henkilöstön palvelualltiuden parantamiseen, markkinoinnin kehittämiseen ja elämyksellisyyden luomiseen.</p>		
Avainsanat (asiasanat) kehitys, kehittäminen, asiakastytyväisyys, asiakaslähtöisyys		
Muut tiedot		



Author(s) FLYKTMAN, Virve	Type of publication Bachelor´s Thesis	Date 05092009
	Pages 43	Language finnish
	Confidential () Until	Permission for web publication (X)
Title RESTAURANT CAPTAIN HOOK´S DEVELOPMENT PLAN		
Degree Programme Bachelor of Business Administration		
Tutor(s) LEHTONEN, Timo		
Assigned by Interwings Oy		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to clarify customer´s opinions of the new restaurant Captain Hook in Jyväskylä. The main task was to define customer´s satisfaction about the service, products and operational environment. The target of the research was to find points for the development and improvement in Captain Hook.</p> <p>The research method was a qualitative research. It was executed in the period of time 9. - 11th January 2009 by an email inquiry among young people in Jyväskylä. Moreover research restaurant´s activities have been followed locally and also through customer feedback questionnaires. Results relate that many people know about Captain Hook. Good food and service got praises, but divided opinions in two. Customers said that marketing and coverage needs developing too. The biggest issues for improvement were the food, service and restaurant´s milieu.</p> <p>Successful development plan target is to get main things running in the restaurant. This would guarantee that customers enjoy their time in the restaurant Captain Hook. It is easier to get new customers when knowledge from the restaurant is positive. Planning helps to survive over the current recession. Development plan are focusing to leading, staff´s helpful service, marketing and experiences in restaurant.</p>		
Keywords development, developing, customer satisfaction, customer orientation		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1 HYVIN SUUNNITELTU ON PUOLIKSI TEHTY	3
2 RAVINTOLA CAPTAIN HOOK.....	5
2.1 Lähtökohtatilanne	5
2.1.1 Ravintolamiljöö	5
2.1.2 Tuotteet, tuotekehitys ja markkinointi	5
2.1.3 Henkilöstö	6
2.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät.....	7
2.2.1 Jyväskylä toimintaympäristönä	7
2.2.2 Kysyntä, asiakkaat.....	7
2.2.3 Kilpailu	8
2.2.4 Ravintola-alan kehitys 2009 - 2012	10
2.3 Liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus.....	11
2.3.1 Mitä liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan?.....	11
2.3.2 Miksi liiketoimintasuunnitelma laaditaan?	12
2.3.3 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?.....	13
3 ASIAKASTUTKIMUS	14
3.1 Tutkimusmenetelmät	14
3.2 Tutkimuksen toteutus	14
3.3 Tutkimuksen tulokset.....	15
4 KEHITYSEHDOTUKSET	18
4.1 Visio ja päätavoitteet.....	18
4.3 Toimintasuunnitelma	19
4.3.1 Johtamisen kehittäminen	19
4.3.2 Henkilöstön palvelualltiuden kehittäminen.....	21

4.3.3 Tuotekehityksen tehostaminen	25
4.3.4 Elämyksellisyyden luominen	26
4.3.5 Asiakaskunnan valinta.....	30
4.3.6 Markkinoinnin kehittäminen	36
5 POHDINTA	40
LÄHTEET	42
LIITTEET	42
Liite 1. Sähköpostikyselyn malli.....	43
 KUVIOT	
KUVIO 1. Tämänhetkinen asiakaskaavio Captain Hookissa.....	7
KUVIO 2. Asiakasheimon syntyminen.....	31
KUVIO 3. Toivetila Captain Hookin asiakkaista.....	35

1 HYVIN SUUNNITELTU ON PUOLIKSI TEHTY

Tällä hetkellä, syyskuussa 2009 taloustilanne koko maailmassa on erityisen huono ja ravintola-alan yrittäjillä on kovat ajat. Hyvä suunnittelu kuitenkin voi helpottaa selviämään vaikeiden aikojen yli. Yritys on saatava toimimaan säästöliekillä eli on pienennettävä kuluja ja koetettava säilyttää vanhat asiakkaat talossa. Uusien hankkimiseen ei kannata tällaisessa tilanteessa uhrata suuria resursseja. Jos ravintoloita menee konkurssiin, on kuitenkin hyvä käydä kalastamassa orvoksi jääneet asiakkaat talteen. Taantumana lisäksi paineita Jyväskylän ravintoloille tuo kova kilpailu. On keksittävä keinoja, joilla erottua asiakkaiden silmissä. Ei riitä, että saa hyvää palvelua ja maistuvaa ruokaa, vaan on saatava yllätyksiä ja täysin uudenlaisia elämyksiä.

Työni käsittelee Jyväskylässä toimivan yksityisen ravintola Captain Hookin toimintaa. Tarkoitukseni oli alun perin suunnitella uudelle ravintolalle markkinointia. Suunnittelun alkumetreillä selvisi, ettei ravintolalla ole kunnollista liikeideaa tai liiketoimintasuunnitelmaa, joka hankaloitti markkinoinnin suunnittelemista. Päätimme aloittaa liiketoimintasuunnitelman teon syksyllä 2008. Sain avukseni ravintolapäällikön, jonka kanssa kokosimme ravintolan perustietoja sekä asiakaspalautteita. Taantuma ja suunnittelemattomuus lienee syynä ravintolan tämänhetkiseen taloudellisesti huonoon tilaan, joka on jäädyttänyt liiketoimintasuunnitelman teon jo talvella. Odotin puoli vuotta tilanteen muuttumista, kunnes päätin tehdä opinnäytetyön itse loppuun, ettei valmistumiseni venyisi loputtomiin. Näistä syistä johtuen kuvaukset yrityksestä, sen omistajista ja taloudesta ovat tässä työssä osittain puutteelliset ja olen toiminut ikään kuin ulkopuolisena asiantuntijana liikeidean jäsentämisessä.

Syy, miksi alun perin lähdin tätä työtä tekemään, oli tahto päästä kokeilemaan ja kehittämään omaa osaamistaan ja samalla kehittää tätä persoonallista merirosvoravintolaa kilpailukykyisemmäksi Jyväskylän markkinoilla. Ravintolassa ei oltu aikaisemmin tutkittu asiakastyytyväisyyttä eikä suunniteltu ravintolan toimintaa. Tästä syystä halusin tutkia asiakkaiden mielipiteitä Captain Hookista. Nuoret ovat olleet kohderyhmänä Captain Hookin ajatuksissa, joten tein mielipidekyselyn jyväskyläläisille nuorille.

Työni tarkoituksena on omien kokemusteni, tutkimuksen sekä teorian avulla rakentaa ravintolalle kehityssuunnitelma, jonka avulla toimintaa saataisiin elvytettyä. Tavoit-

teena on löytää ravintolan tärkeimmät kehittämiskohdat, joita parantamalla ravintolan asiakastyytyväisyys ja sen myötä myös suosio kasvaisi. Työni on tarkoitus toimia ravintolan edustajille materiaalina, josta näkee asiakkaiden mielipiteitä ravintolasta sekä käytännönläheiset vinkit ja kehitysehdotukset tulevaisuutta ajatellen.

Käsittelen ensimmäisessä kappaleessa taustatietoa liittyen itse ravintolaan ja sen taustoihin sekä toimintaan, Jyväskylään toimintaympäristönä ja ravintola-alan kehitysnäkymiin. Tutustun myös liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja kysymykseen, miksi suunnittelu on niin tärkeää. Toisessa kappaleessa käyn läpi asiakastutkimuksen ja sen suunnittelun, toteutuksen sekä tutkimustulokset. Kolmas kappale on kooste omista johtopäätöksistä ja kehitysehdotuksista, jotka perustuvat nuorille tehtyyn tutkimukseen, asiakaspalautteeseen ja omiin havaintoihini.

2 RAVINTOLA CAPTAIN HOOK

Tässä kappaleessa tarkoitukseni on selvittää, mikä oikein on ravintola Captain Hook. Kerron yrityksen tämänhetkisestä liikeideasta ja toiminnasta sekä miten tähän tilanteeseen on päästy. Selvitän millainen on Jyväskylä ravintolan toimintaympäristönä ja millaiset ovat ravintola-alan kehitysnäkymät. Lopuksi selvitän neuvoja hyvän liiketoimintasuunnitelman laatimiseen ja liiketoimintasuunnitelman merkitystä yritystoiminnassa.

2.1 Lähtökohtatilanne

Merirosvoravintola Captain Hookin omistaa Interwings Jyväskylä Oy. Ravintola Captain Hook on avattu Jyväskylään elokuussa 2008. Ravintolassa on noin 8 työntekijää. Interwings Jyväskylä Oy omistaa myös samassa kiinteistössä olevat keskustakirpputorin ja varastohotellin. Taustalla ovat kaksi yrittäjää, jotka ovat aiemmin avanneet Captain Hook -ravintolat Tampereelle sekä Lempäälän Ideaparkiin, eri yrityksinä kuitenkin.

2.1.1 Ravintolamiljö

Ravintola on sisustettu merirosvoteeman mukaisesti. Sisustaminen oli vielä kesken, kun ravintola avattiin, mutta muutoksia parempaan on tapahtunut koko ajan. Seinät ovat siniset, osin maalattu merirosvoilla ja osin peitetty vanhalla puulla. Sisältä löytyy itse Kapteeni Koukku ottamassa asiakkaat vastaan sekä muita merirosvoiksi puettuja nukkeja. Katosta roikkuvat purjeet. Vehreyttä sisälle tuovat viherkasvit. Kellarista löytyvät saunatilat ovat juuri remontoitu tyylikkääksi ja viihtyisiksi.

2.1.2 Tuotteet, tuotekehitys ja markkinointi

Captain Hook on keskittynyt amerikkalaistyylliseen sormisyötävään. Erikoisuutena on kanansiivet eli wingsit, mutta tarjolla on kuitenkin myös erilaisia pihviannoksia ja salaatteja. Ravintolalla on a-oikeudet sekä laaja valikoima erikoisoluita ja -siidereitä. Arkipäivisin ravintolassa tarjoillaan lounasta. Ravintolan yhteydessä on 28-paikkainen

sauna- ja kokoustila, jota vuokrataan yrityksille ja yksityisille ihmisille. Saunatiloihin on saatavilla erillinen saunamenu. Captain Hookissa on pyritty pitämään hinnat kilpailukykyisinä ja hinta-laatusuhde on hyvä.

Ruokalista on sama kuin Tampereen ja Lempäälän Ideaparkissakin. Sitä ei ole kehitetty eikä muokattu Jyväskylään sopivaksi. Tällä hetkellä raaka-aineita tilataan monesta eri paikasta. Tilauksia ei tehdä yhdessä Tampereen ja Lempäälän ravintoloiden kanssa, vaan jokainen hoitaa tilauksensa itse.

Yrityksellä ei ole erillistä myyntiorganisaatiota, vaan entinen ravintolapäällikkö vastasi yrityksen myynnistä ja markkinoinnista. Tilannetta hankaloittaa se, että ravintolapäälliköllä ei ollut kokemusta hänelle annetuista tehtävistä, ja myös se, ettei yrityksellä ole asetettuja tavoitteita myynnin ja markkinoinnin suhteen. Tähän saakka on mainostettu kaikkea kaikille. Ravintolaa on mainostettu erilaisissa lehdissä ja urheiluseuroista on tehty yhteistyötä JYPin ja KIRIn kanssa. Alkuperäinen kohderyhmä on ollut nuoret, mutta sitä ei olla ajateltu tämän hetken markkinoinnissa. Yrityksiä taas on ajateltu sauna- ja kokoustiloja varten. Ravintolalle on tehty omat esitteet, jotka kohdistettiin yritysmarkkinointiin. Yllättävää on kuitenkin ollut ravintolan suosio lapsiperheiden keskuudessa. Palautetta on tullut perheiltä, joiden lapset haluavat tulla syömään merirosvoravintolaan.

2.1.3 Henkilöstö

Osalla henkilöstöstä on hyvät ja varmasti erinomaisetkin asiakaspalvelutaidot, mutta asiakaspalvelusta tulee kuitenkin hieman liikaa negatiivista palautetta mm. vääristä tilauksista ja epäammattimaisuudesta. Työntekijät eivät ole päässeet tiimiytymään ja oppimaan talon tavoille. Työntekijöiden vaihtuvuus näkyy myös asiakaspalvelussa, sillä palautetta on tullut siitä, ettei tarjoilija osaa kertoa ruokalistan annoksista eikä suositella niitä. Olen itsekin havainnut ravintolassa, että muutamat työntekijät ovat epävarmoja ja palvelu on hidasta.

Ravintolan huono menestys lisättyä huonoon viestintään omistajilta työntekijöille lisää jännitteitä työilmapiiriin. Työntekijät itse kertovat asioiden olevan sekaisin ravintolassa, eivätkä he aina tiedä, mitä tapahtuu. Henkilöstön kouluttamiseen ei ole tehty

suunnitelmaa, eikä kouluttaminen ole säännöllistä. Ravintolalla ei ole perehdytyskansiota. Jatkuva uusien työntekijöiden kouluttaminen vie paljon aikaa ja resursseja. Kaikki tämä seuraa johtamisen puutteesta ravintolassa. Ravintolapäällikkö on lomautettu ja omistajien aika johtamisen suhteen on kortilla. Ravintolaa pyörittävät työntekijät itse. Tällä hetkellä käytössä ei ole minkäänlaista laadun tarkkailua tai henkilökunnan motivointikeinoja.

2.2 Toimintaympäristö ja sen kehitysnäkymät

2.2.1 Jyväskylä toimintaympäristönä

Jyväskylä on jatkuvasti kasvava kaupunki. Jyväskylän kaupunki, maalaiskunta ja Korpilahti yhdistyivät 1.1.2009. Pinta-alaltaan Jyväskylä on 1 466,5 km² ja väkiluku vuonna 2009 on 128 028. Muutosta edellisvuoteen on tapahtunut +1 482. Jyväskylää sanotaan opiskelijakaupungiksi ja opiskelijoita onkin huimat 30 034, kun lasketaan yhteen ammatillisen koulutuksen, ammattikorkeakoulun sekä yliopiston opiskelijat. (Tietoja Jyväskylästä 2009.)

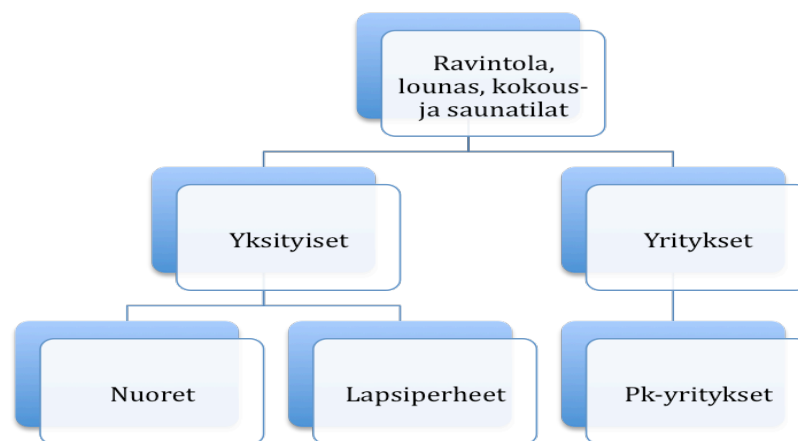
2.2.2 Kysyntä, asiakkaat

Ravintolan omistajien sekä omien havaintojeni mukaan ravintolassa riittää väkeä lounasaikaan. Monet ovat kehuneet lounasta erittäin hyvänmakuiseksi sekä hintalaatusuhdetta hyväksi. Lounaalla käyvät lähinnä ravintolan läheisyydessä sijaitsevat pienet ja keskisuuret yritykset. Yrityssopimuksia lounaasta on tehty muutamia. Teimme ravintolapäällikön kanssa markkinointikierroksen Jyväskylän alueen yrityksiin, jolloin kerroimme uudesta ravintolasta ja saimme paljon palautetta, josta ilmeni, että uutta lounaspaikkaa on kaivattu, ja monet olivat myös hyvin kiinnostuneita kokous- ja saunatiloista. Merirosvoteema ja itse ravintola eivät taas herättäneet niin suurta mielenkiintoa.

Vaikka lounas vetää hyvin, ei iltaisin ravintolassa tai sauna- ja kokoustiloissa ole ruuhkaa. Illat ja viikonloput ovat hiljaisia, kertovat työntekijät. Saunatiloja ovat vuokranneet niin yritykset kuin yksityisetkin muutaman kerran, mutta lisää asiakkaita kai-

vataan. Ravintolapäällikön mukaan ravintolassa käy asiakkaita laidasta laitaan, yrityksiä ja yksityisiä ja niin nuoria kuin vanhempia sekä lapsiperheitäkin.

Jyväskylässä on paljon ravintoloita, joista saa iltaisin oluen seuraksi pientä purtavaa. Esimerkkinä Amarillo ja Memphis. Kysyntää kaupungissa on nuorten illanviettopaikoille, joissa voi syödä ja juoda, mutta tarjontaakin on mielestäni vähintään yhtä paljon kuin nuoria asiakkaita.



KUVIO 1. Tämänhetkinen asiakaskaavio Captain Hookissa

2.2.3 Kilpailu

Yrityksen arvioidessa kilpailutilannettaan, se tunnistaa oman asemansa muiden yritysten joukossa. Kilpailuedun saavuttaminen on yrityksen suunnittelun ja strategisen ajattelun avaintehtävä. Kilpailuetu voi löytyä mistä tahansa yrityksen lohkoissa, kuten toimiympäristössä, markkinoinnissa tai palvelussa. Saavutettaviin kilpailuetuihin vaikuttavat paljon henkilökohtaiset suhteet mm. toimittajiin, viranomaisiin ja julkiseen sanaan. (Pitkämäki 2000, 39 - 40.)

Captain Hookin kanssa kilpailevia ravintoloita on tällä hetkellä lähes kaikki Jyväskylän ravintolat, koska tarjotaan kaikkea kaikille. Mielestäni Jyväskylän ravintolakulttuuri on melko monipuolista huolimatta siitä, että suurin osa ravintoloista on S-ryhmän omistamia. Niiden rinnalla on vaikea kilpailla pitkälle viedyn ja toimivaksi todetun konseptin vuoksi. Ne myös sijaitsevat erinomaisilla paikoilla. Ravintolat, jotka kilpailevat S-ryhmän kanssa, ovat erikoistuneet johonkin tiettyyn kuten Viikinki-

ravintola Harald on teemaravintola, jossa ruoka on hieman vanhanaikaista sekä riis-
tapainotteista. Soppabaari erottuu pienenä ja kotoisana ravintolana, josta haetaan pal-
jon lounaita ja josta saadaan kevyempää ja terveellisempää ruokaa, kuten keitto tai
pasta. Banthaissa on aasialainen tunnelma ja sieltä saa thaimaalaista ruokaa. Jyväsky-
lässä on monia pitsa- ja kebabravintoloita, jotka kilpailevat enemmän tällaisella arki-
sella pikaruualla Captain Hookin kanssa. Pahimmat kilpailijat kuitenkin ovat S-
ryhmän Amarillo ja Memphis, joissa saa myös kanansiipiä kaiken muuan ruuan ohella
ja jotka sijaitsevat aivan Hookin läheisyydessä.

Pärjätäkseen kovassa kilpailussa yrityksen on vertailtava omaa toimintaa ja kilpailu-
mahdollisuuksiaan muihin yrityksiin nähden. Helppo ja tehokas menetelmä tähän tar-
koitukseen on SWOT–analyysi. SWOT on lyhenne sanoista strength (vahvuudet),
weakness (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Vahvuudet ja
heikkoudet kuvaavat nykyhetkeä, kun taas mahdollisuudet ja uhat ovat tulevaisuuden
näkyviä. Sama asia voi olla sekä heikkous että vahvuus, kun asiaa tarkastellaan eri
näkökulmilta. Vahvuuksien ja heikkouksien muuttaminen voi olla myös strateginen
valinta. Mutta heikkouden vahvistaminen saattaa taas vähentää yrityksen vahvuutta.
Esimerkiksi jos pystytään kilpailemaan halvoilla hinnoilla, on turha lähteä etsimään
parempaa liikepaikkaa edullisen paikan tilalle, jolloin vuokran nousun myötä myös
hintoja pitäisi nostaa. (Pitkämäki 2000, 79 - 85.) Seuraavaksi Captain Hookin toiminta
SWOT–analyysia käyttäen.

Captain Hookin vahvuuksiksi voidaan luetella laaja olut- ja siiderivalikoima sekä eri-
koistuminen siipiin ja muihin sormisyötäviin ruokiin. Vahvuutena on myös persoonal-
lisuus merirosvoteeman myötä. Heikkoutena on ravintolan julkisivu, joka ei houkuta
asiakkaita sisälle. Ravintolalta on kielletty terrassin laittaminen, syynä ovat liian monet
terassit kävelykadulla. Tilannetta pahentaa huono sijainti, koska ravintola ei erotu ol-
lessaan aukion sivulla, vaikka onkin keskellä kaupunkia. Heikkous on myöskin ravin-
tolan keskeneräisyys niin sisustuksen, asiakaspalvelun kuin ruokalistankin suhteen
sekä ravintolan iso tila, joka tyhjillään ollessa karkottaa asiakkaita.

Mahdollisuutena on merirosvoteema, jota voidaan viedä paljon pidemmälle ja sen
puitteissa keksiä erilaista toimintaa, jolla erottua muista ravintoloista. Mahdollisuus on
julkisivua muuttamalla saada ravintolasta paljon houkuttelevamman näköinen ulos-

päin. Iso tila, joka aiemmin mainittiin heikkoudeksi antaa myös mahdollisuuksia monipuoliselle toiminnalle. On mahdollista jakaa isoa tilaa eritunnelmaisiiin pienempiin osioihin tai ottaa vaikka live-bändi soittamaan. Jyväskylä on nuorisokaupunki, voi laskea tärkeäksi mahdollisuudeksi Captain Hookille. Uhkana ravintolalle on alkoholin mainostuskiellot ja muut rajoitukset, alkoholin ja ruuan arvonlisäveron muuttuminen sekä tiukentuvat säännökset. Se, ettei asiakkaiden valmiiksi saamia negatiivisia käsityksiä Hookia kohtaan saada muutettua parempaan, on suuri uhka ravintolalle. Myös muut ravintolat ovat uhka Captain Hookia kohtaan. Niin tämänhetkiset kuin tulevatkin ravintolat.

2.2.4 Ravintola-alan kehitys 2009 - 2012

Alan tulevan kehityksen arvioiminen usean vuoden tähtäimellä perustuu hyvin epävarmoille oletuksille. Matkailu- ja ravintola-alan kehityksen ennakoinnissa olisi lähtökohtana oltava arvio ennustejakson yleisestä talouskehityksestä, johon ala on selvästi sidoksissa. Keskipitkän aikavälin kehitysnäkymien perusteella näyttää siltä, että matkailu- ja ravintolapalveluiden kysynnän kehitys tulee olemaan totuttua hitaampaa. (Matkailu- ja ravintola-alan kehitys 2009 - 2011, 2009.)

Eräs ongelma arvioita tehdessä on suhdannekehityksen käännepisteiden ajoittumisen ennustaminen. Vielä vuosi sitten näytti siltä, että kuluva vuosi olisi suhdannekierron heikoin vuosi, mutta nyt kuitenkin näyttää siltä, että ensi vuosi tulee olemaan kuluva vuotta heikompi. Positiivista nykytilanteessa on maamme julkisen talouden viime vuosina selvästi vahvistunut rahoitusasema, joka tekee mahdolliseksi kysynnän tukemisen veronkevennysten avulla. (Matkailu- ja ravintola-alan kehitys 2009 - 2011, 2009.)

Kansantalouden kehitystä koskevien arvioiden perusteella matkailu- ja ravintola-alan palveluiden kysyntä ja kehitys tulee olemaan vaisua. Kehitystä tulee entisestäänkin heikentämään elintarvikkeiden arvonlisäveron alentaminen ensi vuonna, ellei EU:ssa päästä yksimielisyyteen ruokapalveluiden siirtämisestä alennetun arvonlisäveron piiriin. Tämä mahdollistaisi veronkevennyksen aikaisintaan vuoden 2010 alussa. Myös mahdolliset alkoholiveron korotukset sekä öljyn ja muun energian hinnan voimakkaan nousun jatkuminen heikentäisivät matkailu- ja ravintola-alan palveluiden kysynnän

kehitystä. Todetun perusteella on esitettävissä arvio, että alan vuotuinen volyymin- kasvu ajalla 2008 - 2012 asettuu välille 1 - 2 prosenttia. (Matkailu- ja ravintola-alan kehitys 2009 - 2011, 2009.)

Hallituspuolueet ovat päättäneet alentaa ravintolapalvelujen arvonlisäveroa 1.7.2010 lähtien. Ravintola-ala toivoi vaikean taloudellisen tilanteen vuoksi elvyttävää ratkaisua heti, mutta päätös on silti tervetullut. Saman verokannan elintarvikkeiden kanssa uskotaan vahvistavan työllisyyttä, lisäävän muita verotuloja ja ehkäisevän epätervettä verosuunnittelua. (Ravintolapalvelujen arvonlisäveron alentaminen auttaa matkailu- ja ravintola-alaa nousemaan lamasta 2009.)

Ravintola-alan ihmiset saavat huokaista helpotuksesta, koska nyt myös ravintolapalvelujen arvonlisäveroa on päätetty alentaa. Luulen kuitenkin, että usein ravintolaan mennään rentoutumaan ja viettämään vapaa-aikaa. Harva jättää ravintolassa käynnin sen vuoksi väliin, että kaupasta saa halvempaa ruokaa. Uskon, että arvonlisäveron alentuminen näkyy lounaan käytössä enemmän. Useat ihmiset saattaisivat ottaa mieluummin omat eväät mukaan kuin käydä joka päivä kalliilla lounaalla. Captain Hookille ratkaisu on hyvä, mikäli he päättävät jatkaa lounaan parissa. En usko, että arvonlisäveron aleneminen vaikuttaa ravintolan illanviettäjien määrän runsaaseen kasvuun.

2.3 Liiketoimintasuunnitelman tarpeellisuus

2.3.1 Mitä liiketoimintasuunnitelmalla tarkoitetaan?

Liiketoimintasuunnitelma on kuvaus yrityksestä, sen tuotteista ja palveluista ja siitä, miten liiketoiminnasta tehdään kannattavaa. Suunnitelma sovittaa liiketoiminnan eri osa-alueet yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Tarve liiketoimintasuunnitelman suunnitteluun on kaikilla yrityksillä yhteinen, vaikka suurten ja pk-yritysten suunnitelmat saattavatkin olla hyvin erilaisia. Suurissa yrityksissä suunnitelmasta voidaan tehdä toimintakohtaisempia, kuten markkinointisuunnitelmia ja investointisuunnitelmia, kun taas pk-yrityksissä toiminnot eivät välttämättä ole niin selkeästi erillään. (Koski & Virtanen 2005, 18.)

Suunnittelu auttaa yrittäjää huomioimaan kaikki toiminnan edellytykset ja välttämään virhearviointeja sekä kiinnittämään huomiota jokaiseen liiketoiminnan osa-alueeseen. Liiketoimintasuunnitelma helpottaa yhteistyömahdollisuuksien kartoittamista, sillä suunnitelman avulla yhteistyökumppanit saavat tiedon yrityksen tarkoituksesta ja aiotusta kehityssuunnasta. (Koski & Virtanen 2005, 19.)

Koski ja Virtanen (2005, 18) ovat määritelleet, että liiketoimintasuunnitelma on yrityksen johdon laatima liiketoiminnan tai liiketoiminta-alueen kokonaiskuvaus, jossa kuvataan liiketoiminnan päämäärät, tavoitteet ja ne keinot, joilla päämäärät ja tavoitteet saavutetaan.

2.3.2 Miksi liiketoimintasuunnitelma laaditaan?

Suunnittelun avulla yritys varautuu tulevaisuuteen. Yrityksen kannalta liiketoiminnan suunnittelun päätarkoitus on lisätä yrityksen menestymisen mahdollisuutta. Liiketoimintasuunnitelman laatiminen on jatkuva prosessi, sitä tulee päivittää ja muokata jatkuvasti toiminnan kehittyessä. Aloittavan yrittäjän näkökulmasta liiketoimintasuunnitelma laaditaan myös rahoituksen hankkimista varten. Yritystä omistamattoman johdon näkökulmasta suunnitelman päätarkoitus on tukea tehtäviä investointipäätöksiä. (Koski & Virtanen 2005, 20.)

Liiketoimintasuunnitelma nivoo eri osa-alueiden tavoitteet ja aikataulut yhteen ja auttaa liiketoiminnan riskien hallinnassa. Suunnitelmassa analysoidaan erilaisia riskitilanteita ja toimintamalleja siitä, miten jonkin riskin toteutuessa edetään. (Koski & Virtanen 2005, 21.)

Liiketoimintasuunnitelma on tarkoitettu toimintaa ohjaavaksi työkaluksi, sitä ei pidä tehdä vain arkistoon pölyttymään. Välitavoitteiden saavuttamisen tarkkailu on olennainen osa eri osa-alueiden edistymisen mittaamista. Käytettävissä olevat resurssit voidaan kohdentaa uudelleen, kun toimintaa tarkkaillaan ja mitataan. (Koski & Virtanen 2005, 21.)

Hyvä esimerkki liiketoimintasuunnitelman laatimisen tarpeesta on Captain Hook, jossa huomattiin jonkin verran puutteita suunnitelmallisuudessa. Tästä johtuen toiminta

on hieman sekavaa, kohderyhmä ei ole selvillä ja johtamisella ei selvästikään ole suuntaa. Markkinointia on suunnattu sinne, mikä kohdalle sattuu, eikä markkinointiviesti ole ollut selkeä. Tästä johtuen asiakkaat eivät tiedä, minkälainen ravintola on, ja he pettyvät, kun paikka ei vastaakaan odotuksia. Rahaa kuluu suuret määrät markkinointiin, koska ravintolan peruspuitteet eivät ole kunnossa. Rahaa kuluu myös, kun rakennus- ja sisustustöitä tehdään moneen kertaan, sillä etukäteen ei ole tehty suunnitelmaa ja lopputulos onkin huono ja vaatii korjausta. Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty, mikä teoriassa onkin helppo sanoa, mutta käytännössä hankalampi toteuttaa.

2.3.3 Millainen on hyvä liiketoimintasuunnitelma?

Suunnitelman tulee sisältää kuvaukset yrityksestä, tuotteesta tai palvelusta, strategioista, markkinoista, kilpailijoista, johdosta ja henkilöstöstä sekä taloudesta ja rahoituksesta. Sisältö ja painotukset riippuvat siitä, ketä varten liiketoimintasuunnitelmaa tehdään. Vaikka suunnitelma on pääsääntöisesti työkalu yrittäjälle itselleen, on syytä ottaa huomioon myös sidosryhmien tarpeet. Rahoittajalle tehtävä liiketoimintasuunnitelma on tehtävä huolella, koska sen avulla on pystyttävä herättämään kiinnostus kuvattavaan liiketoimintaan. (Koski & Virtanen 2005, 22.)

Kosken ja Virtasen (2005, 18) mielestä hyvä liiketoimintasuunnitelma palvelee mm. seuraavia tarkoituksia:

- edellyttää yrityksen perustajilta liikeidean järjestelmällistä pohtimista ja liiketoiminnan riittävän suuren markkinapotentiaalin varmistamista
- paljastaa osaamisen puutteet ja auttaa korjaamaan ne tehokkaasti
- varmistaa tehokkaan päätöksenteon ja keskittymisen olennaisiin asioihin
- toimii eri osapuolten viestinnän välineenä
- antaa yleiskuvan yrityksen resursseista ja paljastaa mahdollisten lisäresurssien tarpeen
- testaa liiketoiminnan ennen sen varsinaista toteuttamista.

3 ASIAKASTUTKIMUS

Asiakastyytyväisyystutkimuksia tarvitaan jatkuvasti, sillä palveluiden ja tuotteiden taso muuttuu koko ajan. Asiakastyytyväisyyden parantaminen vaatii organisaatiolta panostusta, joka aiheuttaa kustannuksia. Siksi on hyvä miettiä kuinka paljon asiakastyytyväisyyteen tulisi panostaa, jottei kustannukset olisivat suuremmat kuin tuotot. (Ylikoski 2000, 167.)

3.1 Tutkimusmenetelmät

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa pääpaino on numeeristen arvioiden sijaan mielipiteiden sekä niiden syiden ja seurausten syväluotauksessa, jolloin jakaumien ja keskiarvojen sijaan keskitytään johtopäätösten tekemiseen. Kvalitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mitä, miksi ja kuinka. Se on kuvailevaa, diagnosoivaa, arvioivaa ja luovaa. (Kvalitatiivinen tutkimus 2009.)

Valitsimme laadullisen tutkimuksen sopivaksi selvittämään ajatuksia, mielikuvia ja kehitysehdotuksia Captain Hookista. Ajatuksena oli, että kysymyksiä olisi mahdollisimman vähän, jotta niihin jaksetaan vastata huolellisesti. Vietin itse paljon aikaa ravintolassa seuraamassa ravintolan toimintaa sekä asiakkaita ja heidän käyttäytymistään. Kuulin asiakaspalautetta suoraan asiakkailta ja luin asiakkaiden jättämiä palautteita Captain Hookista. Lisäksi kyselin ystävien ja tuttavien mielipiteitä Captain Hookista. Tein tutkimustyötä myös monissa muissa ravintoloissa, joissa seurasin asiakaspalvelun toimivuutta, ruokaa ja tunnelmaa. Tarkastelin erilaisia ravintoloita jopa eri maissa maailmanympärimatkillani talvella 2009. Näiden kaikkien summana syntyi kehitysideoita Captain Hookiin.

3.2 Tutkimuksen toteutus

Ravintolan alkuperäinen kohderyhmä on nuoret, joten halusimme selvittää juuri nuorten ajatuksia ja mielikuvia Captain Hookista sekä yleisesti ravintoloista. Tahdoimme

tietää, kuinka moni on kuullut Captain Hookista ja kuinka moni on käynyt tutustumassa paikan päällä. Ja tietenkin meitä kiinnosti asiakkaiden tyytyväisyys mm. ruuasta ja palvelun laadusta. Tarkemmin kysymykset selviävät tutkimuksessa käytetystä kyselylomakkeesta (liite 1). Kysymykset valitsimme yhdessä ravintolapäällikön kanssa. Kysely toteutettiin nuorille n. 19–30 -vuotiaille Jyväskylän Tiimiakatemia opiskelijoille sähköpostikyselynä 9. - 12.1.2009. Kyselyyn vastasi 21 nuorta. Aineisto koottiin yhteen ja arvioitiin ravintolapäällikön kanssa. Koitimme unohtaa omat käsityksemme ravintolasta ja käydä aineistoa läpi tyhjin mielin, jottei se vaikuttaisi tutkimustulokseen. Kiitimme kaikkia vastanneita kupongilla, jolla he saivat käydä maistamassa siipiä (5 kpl) Captain Hookissa.

3.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa kävi ilmi samankaltaisia kehitysideoita, joita olin itsekin havainnut. Näin sain vahvistusta omille ajatuksilleni ja ideoilleni. Kyselyyn vastanneiden nuorten jakauma miesten ja naisten välillä oli hyvin tasainen.

Jyväskylän mieluisimmat ravintolat

Kyselyssä selvitettiin missä Jyväskylän ravintolassa nuoret käyvät mieluiten ja mikä tekee ravintolasta hyvän. Amarillo sai nuorilta kahdeksan ääntä. Kehuja sai hyvä ja edullinen ruoka sekä tilojen viihtyvyys. Joku taas haluaa keskittää kaikki ostokset Keskimaalle. Kesällä Amarillossa on käytössä terassi. Amarillossa voi myös jäädä syömisen jälkeen jatkamaan iltaa. Ravintolassa on hyvä fiilis ja laaja valikoima. Miinuksia tuli hintojen noususta. Toinen Keskimaan ravintola Memphis keräsi seitsemän ääntä. Kriteereinä olivat keskeinen sijainti, hyvä ruoka, hyvä palvelu, viihtyisät tilat, sopivat hinnat sekä etuuksia s-ryhmän asiakkaille. S-ketjun ravintoloista mainittiin yleisesti, että on mukava mennä tuttuun paikkaan, josta varmasti saa hyvää palvelua ja ruokaa. Lisäksi ravintoloissa on viihtyisää ja käy myös nuoria syömässä.

Seuraavana maininnan saivat Jalo, Sohwi, Fransmanni, Soppabaari, Banthai, Sakura Kawa, Passion Food, Pizzeria Maria ja Torero. Kaksi kertoi käyvänsä aina erilaisissa

paikoissa vaihtelun vuoksi. Toiset kaksi taas sanoi välttävänsä Keskimaan ravintoloita, vaikka toinen kertoi kuitenkin voivansa käydä myös Amarillossa ja Memphisissä.

Yhteenvedo opiskelijoiden ruokailumieltymyksistä on edullisuus, hyvä ruoka ja palvelu, viihtyvyys ja hyvä tunnelma sekä varmuus laadusta. Yllättävää oli se, ettei kukaan mainitse ruuan saamisesta, ruuhkasta ja odottelusta.

Mielipiteitä Captain Hookista sekä palvelun laadusta ja ruuasta

Yli puolet vastanneista oli käynyt ravintolassa. Palvelu jakaa vastaajat täysin kahtia. Osa on todella pettyneitä ja osa taas kehuu palvelua erittäin hyväksi. Hieman yli puolet vastanneista kertoo palvelun olevan hyvää. Palvelu on ollut hidasta ja sekavaa sekä on sattunut tilausten unohduksia ja ruuasta on puuttunut jotain. Mm. dipit ovat unohduneet ja alkupalat tulleet vasta pääruuan jälkeen. Muutamat henkilöt sanovat tilaa kolkoksi ja liian siniseksi. Ei ole tunnelmaa tarpeeksi. Ruoka saa joiltakin kehuja ja jotkut sanovat sitä liian yksitoikkoiseksi tai miehekkääksi. Lounasta kehuuttiin hyväksi ja edulliseksi. Ihmettelin kuinka kukaan ei kehu edullisia hintoja, koska ruuan ja etenkin juoman hinta on edullisempi kuin monissa kilpailevissa ravintoloissa.

Kehitysideoita Captain Hookiin

Markkinoinnin osalta toivotaan enemmän näkyvyyttä sekä suoraa markkinointia ja vetäviä tarjouksia, jotka saavat tulemaan paikalle. Tarjoilijoille vaaditaan koulutusta mitä ruokalistalta löytyy ja mitä eroa eri ruokavaihtoehdoilla on. Palveluun pitää ehdottomasti panostaa: enemmän iloisuutta, energisyyttä, joustavuutta ja palveluhenkisyttä mukaan.

Sisustustulisi olla viimeistellyn näköinen eikä muistuttaa lähiöpizzeriaa. Lämpöä toivotaan seinien värin muutoksella, valaistuksella ja kattoon laitettavilla kankailla. Seinien sininen väri on liian kirkas. Enemmän saisi olla sellaista viidakkomaista ja laivamaista teemaa sisälläkin. Sisälle toivottiin purjelaivan tyyliä ja erilaisia pöytiä. Sisustukseen pitää panostaa – jos kyseessä on merirosvoravintola, sen tulee myös näyttää siltä. Mallia Tampereen Hookista. Pöytäasettelulla voisi parantaa tilan intiimiyttä.

Ulospäin näyttää akvaariomaiselta ja tyhjältä, joka ei houkuttele asiakkaita. Ulkopuolelle standeja tms. että ihmiset huomaisivat ravintolan. Ravintola menee viikolla liian aikaisin kiinni. Saisi olla ainakin yhdeksään tai kymmeneen auki. Ruokalistalle toivotaan muutakin kuin friteerattuja ja rasvassa paistettuja ruokia.

Mielikuvia Captain Hookista

Niillä, jotka eivät ole käyneet Captain Hookissa, on hyvinkin erilaisia näkemyksiä paikasta. Puolet sanovat paikan olevan aina tyhjillään, eikä sisustuskaan houkuttele käymään. Tyhjän ravintolan kirkkaansiniset seinät näyttävät entistä pahemmilta. Joku arvelee paikan olevan sopiva rankan viikonlopun jälkeen tai perjantaina illanistujaispaikkana. Sama henkilö veikkaa myös edullista hintaa ja isoja annoksia. Jollekin tulee mieleen hyvät liharuuat ja joku taas arvelee, että paikka olisi ehkä muita kalliimpi. Kaksi viimeistähän ovat aivan harhaluuloja, kun Hookissa tarjoillaan kanansiipiä ja hintataso on kilpailijoitaan edullisempi.

4 KEHITYSEHDOTUKSET

4.1 Visio ja päätavoitteet

Visio on näkemys tulevasta ja sen avulla yritys hahmottaa tulevaisuuden toivetailan. Visio on ajatteluväylä, joka ohjaa ihmisiä kulkemaan samaan suuntaan. Tätä väylää yritys kulkee lujin ottein ja sisulla. (Pitkämäki 86-67, 2000.)

Captain Hookin yksi tärkeä tavoite on yrityskuvan selkiyttäminen. Tällä hetkellä yrityskuva on sekava niin yrittäjille itselleen, henkilökunnalle kuin asiakkaillekin. Aiemmin ravintola on yrittänyt tarjota kaikkea kaikille ja nyt tulisi löytää oikea liikeidea ja segmentti, jotta ravintola voi menestyä. Hookissa ei käy tällä hetkellä tarpeeksi asiakkaita ja jotain pitäisi tehdä, jotta saadaan lisää kassavirtaa ja että yritystoiminta on kannattavaa. Toinen tavoite siis on karsia kuluista ja panostaa ravintolan sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin. Sisäinen markkinointi saa asiakkaan viihtymään ja ulkoinen markkinointi houkuttelee lisää asiakkaita. Kulujen minimointi ja asiakashankinta yhdessä auttavat lisäämään kassavirtaa. Kolmas tavoite on ylläpitää ravintolan jatkuvaa kehitystä. Koska ravintolan elinikä on normaalisti muutama vuosi, on hyvä muistaa pysyä ajan tasalla ja kehittyä jatkuvasti. Kehittymistä varten on seurattava, mitä asiakkaat haluavat. Nämä kolme päätavoitetta valitsimme yhdessä ravintolapäällikön kanssa.

Captain Hookin visio vuonna 2012 on olla suosittu, viihtyisä ja erottuva iltapainotteinen ravintola n. 18–35 -vuotiaille nuorille ja nuorille aikuisille.

Captain Hookin päätavoitteet ovat seuraavat:

- Yrityskuvan selkiyttäminen
- Saada yritystoiminnasta kannattavaa
- Ylläpitää ravintolan jatkuvaa kehitystä

4.3 Toimintasuunnitelma

Ravintolan on mahdollista saada paljon aikaan, kun pistää vain tuulemaan. Silloin olisi mahdollista vuoden 2010 alussa pitää juhlat ja aloittaa täysin uudenlainen toiminta Captain Hookissa. Seuraavana tärkeimmät stepit vuodelle 2009, jotta perusasiat toimisivat Hookissa.

1. Johtamisen kehittäminen
2. Henkilöstön palvelualltiuden kehittäminen
3. Tuotekehityksen tehostaminen
4. Elämyksellisyyden luominen
5. Asiakaskunnan valinta
6. Markkinoinnin kehittäminen

4.3.1 Johtamisen kehittäminen

Captain Hookin suurin kompastuskivi on johtaminen, joka näkyy ravintolan päivittäisessä toiminnassa. Omistajat ovat suurimmaksi osaksi Tampereella ja heillä on liian monta rautaa tulella. Heillä ei yksinkertaisesti ole tarpeeksi aikaa panostaa Jyväskylän ravintolaan, jotta toiminnasta saataisiin kannattavaa. Hyvä ravintolapäällikkö auttaisi ravintolaa kehittymään toimivaksi ja suosituksi ravintolaksi. Ravintolapäälliköksi ei sovi kuka tahansa. Varsinkin tässä ravintolassa haastetta on tavallista enemmän, koska toiminta on sekaisin. Ravintolapäällikön tulisi olla kokenut, markkinointitaitoinen, innostunut, itsenäinen ja valmis kehittämään ravintolan toimintaa. Yleensä ketjuravintoloilla on helpompaa, kun ravintoloita vain monistetaan hyväksi testatun ravintolan mukaisesti. Captain Hookissa ketjutausta ei näy lainkaan. Oppeja muista Hookeista ei ole otettu eikä ajateltu, mitä pitää muokata, kun Captain Hook siirretään Jyväskylään. Mitkä ovat tämän kaupungin tarpeet ja haasteet?

Johtamista tarvitaan, jotta yritys saadaan kulkemaan haluttuun suuntaan. Tällä hetkellä ravintolalla ei ole haluttua suuntaa, joten toisaalta työntekijät varmasti pärjäävät ilman johtamistakin, mutta onko se kenenkään kannalta hyvä asia. Ravintolan on vaikea tulla menestymään ilman päämäärää ja tavoitteita ja työntekijöiden on vaikea tehdä

parastaan, jollei heitä johdeta päämäärää kohti. Eräsalon (116, 2008) mukaan esimies ei tee tulosta yksin, vaan hän tarvitsee joukkojensa apua puhaltamaan hiilen liekkiin.

Palveluorganisaation johdon asenteilla on keskeinen merkitys muutosprosessissa. Asiakaskeskeisyys lähtee organisaation johdosta. Johdon tulee osoittaa olevansa aidoisti sitoutunut asiakaskeskeisyyteen ja sen tulee jatkuvasti korostaa hyvän palvelun merkitystä. (Ylikoski 2000, 61.)

Ylikosken (2000, 61) mukaan johto voi seuraavan tarkistuslistan avulla arvioida, tukeeko se henkilöstönsä asiakaskeskeisyyttä vai ei:

- Keräätkö säännöllisesti asiakaspalveluhenkilöstöltä palautetta heidän tarpeistaan ja toiveistaan?
- Tiedätkö, minkälaisia sisäisiä tukitoimenpiteitä henkilöstösi kaipaa?
- Keräätkö aktiivisesti asiakaspalautetta, sekä positiivista että negatiivista palautetta?
- Rohkaisetko asiakaspalveluhenkilöstöä hankkimaan välitöntä palautetta asiakkailta?
- Kerrotko saaduista uusista ideoista säännöllisesti koko henkilöstölle?
- Onko palvelun tuottaminen byrokraattista ja monimutkaista?
- Saako henkilöstö koulutuksen hyvään palveluun ja annetaanko heille mahdollisuus toimia asiakaskeskeisesti?
- Oletko sitoutunut asiakaskeskeisyyden tukemiseen?
- Palkitsetko hyvästä palvelusta?
- Onko palkitsemisjärjestelmä selkeä ja onko siitä viestitty riittävästi?
- Onko organisaatiossasi ymmärretty, että työntekijät ovat kaikki toistensa asiakkaita, ns. sisäisiä asiakkaita?
- Liikutko henkilöstön parissa?

Olemme tehneet Hookissa asiakastyytyväisyyskyselyä, jossa on tullut palautetta huonosta asiakaspalvelusta. Asialle olisi siis tehtävä jotain ja nopeasti. Tällä hetkellä huonojen asioiden kierre on ravintolassa kuin oravanpyörä. Omistajilla on kiire, joka johdattaa huonoon asiakaspalveluun, joka taas johtaa asiakkaiden katoamiseen, jonka seura-

uksena on ravintolan huono menestyminen, joka taas aiheuttaa lisää kiirettä omistajille.

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on juuri asiakaskeskeytyksen kehittämisessä. Johdon tulisi nyt keskittyä henkilöstön rekrytoimiseen, koulutukseen, motivointiin, viestintään ja pysyvyyden parantamiseen. Tämän seurauksena henkilöstön asenteet muuttuvat ja he sitoutuvat työhönsä, motivoituvat ja ovat tyytyväisiä. Näin saataisiin asiakkaat tyytyväisiksi ja uskollisiksi kävijöiksi. Sisäinen markkinointi tukee ulkoisen markkinoinnin antamia lupauksia. Mutta täytyy muistaa, ettei hyväkään palvelukulttuuri säily ilman kannustavaa ja rohkaisevaa johtamista. (Ylikoski 2000, 62.)

4.3.2 Henkilöstön palvelualltiuden kehittäminen

Eräsalon (2008, 125) mukaan ryhmissä, joissa aikaansaadaan hyviä tuloksia, esimiehet

- osoittavat huomiota alaisiaan kohtaan
- tukevat alaistensa pyrkimyksiä kehittyä työssään.

Seuraavaksi selvitän, kuinka henkilöstön palvelualltiutta saadaan kehitettyä Captain Hookissa. Pohdin mitkä asiakaspalvelun osa-alueet ovat tärkeitä ja kuinka niissä tulee toimia.

Rekrytointi

Rekrytoinnin tavoitteena on täyttää yrityksessä vapautuneet tai perustetut työpaikat. Paikkaan ei tule ottaa ketä tahansa, vaan työntekijä tulisi valita yrityksen kehittymistä ajatellen. Hakijoita tulisi olla riittävä määrä, jotta valinnanvaraa olisi. Kaikkia halukkaita ei kannata kuitenkaan ottaa haastatteluun, koska siihen kuluu paljon aikaa. On tärkeää käyttää riittävästi aikaa valintaprosessiin ja tehdä se huolella. (Eräsalo 2008, 28 - 30.)

Captain Hookin rekrytoidessa uusia työntekijöitä on tärkeää kiinnittää huomiota koulutuksen ja osaamisen lisäksi myös hakijan persoonallisuuteen ja heittäytymiskykyyn merirosvoravintolan teemaa ajatellen.

Perehdytys

Perehdyttämistä voidaan ajatella joko uuden työntekijän tai koko organisaation oppimisen kannalta. Perehdyttäminen vaikuttaa työntekijän tulevaan toimintaan, osaamisen kehittymiseen sekä myös koko yrityksen tulokseen. Hyvä perehdyttäminen vahvistaa hyvin hoidettua rekrytointia. Yrityksen tulee selvittää perehdytyksen vähimmäistarve, mitä jokaisen yrityksessä toimivan tulee tietää ja millaista toimintaa häneltä odotetaan. Hyvä perehdyttäminen myös auttaa uuden työntekijän ja työryhmän välistä kanssakäymistä. (Eräsalo 2008, 60 - 61.)

Captain Hookin pitäisi vaatia työntekijöiltään enemmän, jotta ravintolaan saadaan merirosvomaista tunnelmaa. Mutta ennen kuin voi vaatia enempää, on henkilöstön kouluttamista kehitettävä. Omistajien on selvitettävä, mitä he työntekijöiltään haluavat ja muistettava kertoa se myös heille.

Asiakaspalvelu

Palvelu tapahtuu ikään kuin ”näyttämöllä”. Henkilöstö on näyttelijöitä, asiakkaat ovat yleisö, asiakkaiden näkemät toimitilat ja kaikki niihin liittyvät konkreettiset asiat ovat lavastusta, ja itse palvelutapahtuma on varsinainen näytelmä. Näytelmässä on roolit ja käsikirjoitus. Asioilla on oma tapahtumajärjestys, jota voisi verrata näytelmän juoneen. Asiakkaalla on oma ennakkokäsitys, jonka mukaan hän odottaa tapahtumien etenevän. Jos käsikirjoituksesta poiketaan, asiakas yllättyy. Yllätyksen pitäisi olla positiivinen, vaikka se, että palvelu on nopeampaa, mitä asiakas on odottanut. Negatiiviset yllätykset merkitsevät asiakkaalle huonoa kokemusta. ”Näyttämöllä” toimivat ihmiset ja lavasteet vaikuttavat asiakkaan käyttäytymiseen. Ilmapiiriä luovat myös värit, tuoksut, äänet jne. (Ylikoski 2000, 89.)

Aina ei ole helppoa selvittää, mistä asiakkaiden huonot kokemukset johtuvat. Laatuun voivat vaikuttaa monet eri tekijät tai niiden yhteisvaikutukset. Laatuun vaikuttavien tekijöiden etsimisessä voidaan käyttää ns. kuiluanalyysia. Laadun tuottamisessa syntyviä ongelmakohtia kutsutaan siinä laatukuiluiksi. Kuilut ovat seurausta epäjohtomukaisuuksista laatujohtamisessa. Kuilu 5 on odotetun ja koetun palvelun välinen

kuilu, eli huono laatu. Tämän voi aiheuttaa jokin edellisistä laatukuiluista 1 - 4 tai olla niiden yhdessä aiheuttama. (Ylikoski 2000, 142.)

Ylikoski (2000, 144) kertoo, mitä eri laatukuilut tarkoittavat ja kuinka ne havaitaan.

Kuilu 1: Asiakkaiden odotusten puutteellinen tuntemus

- Riittämätön markkinointitutkimus
- Riittämätön tutkimusten hyödyntäminen
- Vuorovaikutus johdon ja asiakkaiden välillä puuttuu
- Viestintä asiakaskontakteissa olevien henkilöiden ja johdon välillä riittämätöntä
- Segmentoinnin puutteellisuus
- Keskittyminen uusiin asiakkaisiin asiakassuhteiden hoitamisen sijasta

Kuilu 2: Palvelujen suunnittelu ja palvelustandardit epäonnistuvat

- Laatutavoitteiden suunnitteluprosessi on puutteellinen.
- Asiakaskeskeisesti määritellyt palvelustandardit puuttuvat.
- Asiakkaan näkökulma unohtuu.
- Johto ei ole riittävän sitoutunut laatuun.
- Palvelujen tuotekehitystyö ei ole systemaattinen prosessi.

Kuilu 3: Palvelun tuottaminen ei vastaa laatumääriä

- Henkilöstöpolitiikassa on puutteita.
- Palvelun kysyntää ja tarjontaa ei pystytä saattamaan tasapainoon.
- Asiakkaat eivät tunne rooliaan tai velvollisuuksiaan palvelun käyttäjinä.

Kuilu 4: Palvelu ei vastaa lupauksia

- Asiakkaan odotuksia ei pystytä lunastamaan.
- Asiakkaalle luvataan liikaa mainonnassa, myyntityössä tai konkreettisten elementtien avulla.
- Viestintä organisaation eri yksikköjen tai toimintojen välillä on riittämätöntä.

Kuilun 5 syntymisellä eli huonolla laadulla on kielteinen vaikutus imagoon. Huonot kokemukset myös leviävät asiakkaalta toiselle. Huono laatu ja sen seuraukset saattavat johtaa asiakkaiden menettämiseen. (Ylikoski 2000, 145.)

Edellä oleva laatumalli antaa hyvät lähtökohdat laadun kehittämiseksi. Kun laatuongelmat on paikannettu, on helppo lähteä sulkemaan kuiluja järjestelmällisellä kehitystyöllä. Kun palvelun laatu on saatu hyväksi ja toimivaksi, ei voi jäädä laakereilleen lepäämään. On tehtävä töitä asiakasuskollisuuden ja asiakassuhteiden ylläpitämiseksi. Asiakkaan tulee olla tyytyväinen saamaansa palveluun ja saada vielä ylivoimaista lisäarvoa kilpailijoihin verrattuna, jotta hän pysyy uskollisena asiakkaana. (Ylikoski 2000, 173.)

Palkitseminen ja palaute

Eräsalon (2008, 126) mukaan arvostuksen osoitus, kiitos ja kunnian jakaminen koetaan motivoivina palkkioina. Palkkion ei tarvitse aina olla suuri. Myös pienillä asioilla on helppo motivoida työntekijöitä. Ne vaan eivät ole helppoja asioita ja tuppaaavat unohtumaan kiireen keskellä.

Palkka on osa palkitsemisjärjestelmää eli on suoraa taloudellista palkitsemista. Aina palkitsemisen ei tarvitse kuitenkaan olla rahallista, vaan toinen muoto on eitaloudellinen palkitseminen. Siihen kuuluvat mm. erilaiset työuraan liittyvät toimenpiteet, kuten ylennykset sekä sosiaaliset palkkiot. (Eräsalo 2008, 126.)

Ehdottaisin Captain Hookiin työntekijöille mieluisia myyntikilpailuja. Niissä vai mielikuviutus voi olla rajana. Esimerkiksi viikon mittaisella siipiviikolla työntekijän tavoitteena on myydä niin paljon siipiä kuin vain on mahdollista. Palkkioksi hän voisi saada vaikka rentouttavan kasvohoidon naapuriyrityksessä. Välillä voi myös valita vaikka kuukauden asiakaspalvelijan. Palkkion ei tarvitse olla suuri, mutta osaamisen huomiointi lämmittelee aina. Kilpailut olisi hyvä suunnitella yhdessä työntekijöiden kanssa, jolloin käsky ei tulisi ylemmältä taholta, vaan työntekijät olisivat mukana ravintolan kehittymisessä ja myynnin edistämisessä. Tämä lisää työntekijöiden sitoutumista kilpailuihin.

Palaute on välttämätöntä toiminnan ohjauksessa. Hyvä palaute on vuorovaikutteista, positiivista ja se täytyy osata kertoa oikealla hetkellä. Tavoitteena on yhdessä keskustelemalla auttaa työntekijää itse huomaamaan kehittymistarpeensa. Palaute ei saa si-

sältää suoria käskyjä ja ohjeita eikä palautteessa saa nostaa toista toimintatapaa paremmaksi kuin toista. (Eräsalo 2008, 126 - 127.)

4.3.3 Tuotekehityksen tehostaminen

Ruokalistan olisi hyvä keskittyä wingseihin sekä tarjota niiden rinnalle muuta sopivaa syötävää. Esimerkiksi kasviksia kevyemmän ruuan ystävälle ja ristikkoperunoita tai sipulirenkaita tuhdimman ruuan ystävälle. Tällä hetkellä ravintolan tyyliä sotkee se, kun tarjotaan vähän kaikenlaista, ja sitä on hyvin vaikea mainostaa järkevästi ja oikealle kohderyhmälle. Ruokalistasta saisi samalla kustannustehokkaamman pienillä muutoksilla, kun ei tarvitse säilyttää niin monia eri ruoka-aineita keittiössä. Voitaisiin saada myös suuria säästöjä, kun kaikki kolme Captain Hookia tilaisivat raaka-aineensa samoista paikoista ja yhdellä kertaa joka ravintolaan.

Lisukkeita voisi vähentää reilulla kädellä ja lisätä tilalle kevyttä lisuketta kuten esimerkiksi dippikasvikset tai pieni salaatti. Unohdetaan pihviannokset ja keskitytään vaikka wingseihin ja ribseihin sekä niiden lisukkeisiin. Captain Hook on alunperin siipien ja sormisyötävien ystäville. Ohella on tietenkin hyvä olla myös erilaiset salaatit kevyemmän tai kasvisruuan ystäville. Hauska ja erilainen idea tietenkin olisi pysyä aivan kokonaan sormisyötävissä ruuissa. Haarukalla syötävän salaatin sijaan olisi mm. dippikasviksia, juustopaloja ja hedelmiä. Jälkiruuatkin olisivat sormilla syötäviä. Koko ravintolassa ei tarvittaisi ruokailuvälineitä.

Ruokalista täytyy katsoa kuntoon ravintolan kokin kanssa ja painattaa uudet listat. Tämänhetkiset listat eivät ole ravintolan tyylisiä, eivätkä ollenkaan näyttäviä. Koska ravintolan teema on erikoinen, voisivat ruokienkin nimet olla persoonallisia ja teeman mukaisia. Annoksista voisi kertoa mielikuvitukseksikaasti. Ja ehkä myös ronskilla merirosvotyylillä. Ruokalistalle voisi lisätä muutaman erikoisemman drinkin tietenkin merirosvoteeman mukaisesti nimettynä. Tulisen ja rasvaisen ruuan kanssa sopii hyvin raikkaat, hedelmäiset ja eksoottiset drinkit. Karibian hedelmäisiä drinkkejä. Kannataisi jopa teettää erillinen juomalista ruokalistan hengen mukaisesti. Captain Hookissa kun on laaja valikoima erilaisia oluita ja siidereitä, niin niitä olisi helpompi katsella listalta. Herkulliset kuvathan tietenkin lisäävät ruokien ja juomien menekkiä.

Tärkeäksi osaksi Captain Hookin toimintaa nostaisin take awayn. Se on jäänyt tällä hetkellä varjoon ja sitä täytyy kehittää. Monet haluavat lähteä perjantaina ja lauantaina iltaa viettämään ja ulos syömään. Mutta sunnuntai taas on useille päivä, jolloin halutaan herkutella väsyneinä kotona, eikä välttämättä ravintolassa. Siivet ovat loistavaa herkutteluruokaa ja kestävät hyvin kotiin kuljetuksen.

4.3.4 Elämyksellisyyden luominen

Sisutukseen ollaan saatu jo huomattavasti edistystä viime syksystä, kun tämä työ aloitettiin. Sisällä on peitetty sinisiä seiniä vanhalla ladon seinällä. Ravintolan etuosaan on tuotu biljardipöytä ja sohvut. Kattoon on asennettu isoja purjeita ja sisällä on runsaasti viherkasveja. Ulos on asetettu matto porttikongiin ja ovikin on välillä auki. Ulkona on myös vaalea aurinkovarjo. Captain Hook ei ole saanut lupia terassille, joka toisi julkisivuun huomattavasti viihtyvyyttä ja houkuttelisi varmasti lisää asiakkaita kesäisin.

Julkisivulle kuitenkin on tehtävä jotain. Ravintolan pieni etuosa täytyisi muuttaa niin, että ihmiset söisivät siellä, ja tunnelma ja ihmiset näkyisivät ulos. Ravintolan isosta taka-osasta taas voisi muokata ”viihdeareenan”, josta löytyisi biljardipöytä, TV, pelijä, sohvut jne. Viihdeareenalle toki voisi laittaa muutaman pöydän myös. Mutta tällä hetkellä ravintolan 180 asiakaspaikkaa näyttää lähinnä huvittavalta täysin tyhjillään. Pöydät ja tuolit olisi kuitenkin helppo hakea varastosta takaisin ravintolan puolelle, mikäli suosia kasvaa.

Ravintola olisi luultavasti säästänyt pitkän pennin, mikäli sisustuksen olisi suunnitellut ammattilainen. Säästöä olisi luultavasti tullut siinäkin tapauksessa, että omistajat itse olisivat suunnitelleet sisustuksen etukäteen ja toteuttanut suunnitelmat ennen avajaisia. Ravintolan ulkonäöstä on tullut paljon negatiivista palautetta sen epämääräisyyden ja keskeneräisen sisustuksen johdosta. Tunnelman luomiseen vaikuttaa sisustus, musiikki, valaistus, ruoka ja asiakaspalvelu. Nämä kaikki saa viimeisteltyä joulun mennessä.

Esthetics (Estetiikka)

Captain Hookiin on koitettu saada merirosvo-tunnelmaa. Ravintolan seinät ovat suurimmaksi osaksi maalattu kylmän siniseksi, kattoa myöten, ja osittain merirosvomaa-lauksilla. Katossa näkyvät putket, jotka korostuvat entisestään sinisen värin vuoksi. Ravintola on sisustettu erilaisella merirosvoaiheisella rekvisiitalla. Ravintolassa seisoskelee merirosvonukkeja ja seinällä on Pirates Of The Caribbean elokuvasta tuttuja tauluja. Tila on melko kolkko, sillä se on iso ja hallimainen. Pitkää hallimaista tilaa korostavat terassimaiset pöydät, jotka ovat aseteltu riveihin ravintolan seinustoille. Pöydät tuoleineen eivät sovi kovin hyvin merirosvoteemaan eivätkä houkuttele istumaan kovin pitkään. Tilan suuruuden vuoksi rekvisiittaa kaivattaisiin vieläkin enemmän.

Ravintolan sisustusta ei ole suunniteltu alun alkaenkaan samantyylliseksi, vaan kynttiläkupit, serviettitelineet ym. ovat kaikki erityyppisiä. Ruoka tarjoillaan erivärisistä muovikoreista, joiden vuoksi ruoka ei näytä kaikkein houkuttelevimmilta. Vessaan mentäessä teema ei jatku enää samana, vaan merirosvoteema unohtuu täysin ja asiakas istuu vitivalkoisessa pienessä kopissa.

Ravintolan etuosa on yleensä tyhjillään ja siinä on kirkkaat valomainokset, jotka eivät osaltaan paranna viihtyvyyttä. Talvella ja pimeällä valomainokset tekevät ravintolasta kylmän ja kolkon. Kesällä ravintola näyttää suljetulta, koska on niin pimeä. Monet kysyvätkin, onko ravintola edes auki, kun näyttää niin pimeältä ja tyhjältä. Kadulla on Hookin ständi, joka on tyhjillään. Tämä lisää vaikutelmaa siitä, että ravintola olisi suljettu.

IDEAT:

- Seiniin panelointia vanhaan ladonseinä-tyyliin, jotta liika kylmä sininen peittyisi ja saataisiin lämpöä tilalle. Otetaan mallia viihtyisästä Tampereen Captain Hookista.

- Katto olisi hyvä maalata mustaksi, jotta putket peittyisivät. Tai laittaa siihen säleikkö, johon saisi kiinnitettyä vaikka köynnöstä. Kattoon roikkumaan purjeita tai kankaita, jotka rajaisivat pöytiä hieman toisistaan.
- Pöydät olisivat tyylikkäämmät jos eivät näyttäisi niin terassikalusteilta. Ne voisivat olla vaikka vanhat pirttipöydän tyyliiset tai muut jotka sopivat laivan teemaan. Pöydät voisi järjestellä niin, etteivät olisi aivan rivissä ja tekisi pitkää käytävää ravintolan keskelle, joka lisää hallimaisuutta. Ravintolan etuosaan mukavimmat tuolit, jossa voi istuskella ja ruokailla, jotta viihtyisyys näkyy ikkunoista kadulle. Ruokailijat olisi saatava ravintolan etuosaan, vaikka sulkemalla takaosa hiljaisena aikana.
- Valotaulut peittoon sisäpuolelta. Niiden kylmä sinertävä ja hyvin kirkas valo ei tuo oikeanlaista tunnelmaa ravintolaan.
- Vessan takaseinän voisi maalata vaikka punaiseksi ja maalata seinään vaikka pääkallon kuvia.
- Kaikki ravintolan sisutuksessa pitäisi olla samaa teemaa. Pöydistä pois huolto-aseman serviettitelineen näköiset harmaat muovitötteröt ja tilalle teemaan tai väriin sopivat telineet sekä tuikkukupit.
- Ulos ständiin ruokalista ja kuvia.
- Kesällä ovi auki ja ulos matto sekä kukkia. Talvella ovensuuhun ulkotulet. Ikkunoille tulisi tehdä jotain radikaalimpaa, jotta ravintola ei näyttäisi kesällä suljetulta ja talvella tyhjältä ja akvaariomaiselta.

Escapism (Eskapismi)

Tällä hetkellä merirosvoteemaa ei ole viety niin pitkälle, että asiakas uppoutuisi teemaan ja kokisi unohtavansa nykyhetken. Kehitettävää olisi vielä sisutuksessa ja musiikissa. Sillä tällä hetkellä ravintolassa soi musiikkia laidasta laitaan, mutta esimerkiksi suomalaiset pop-artistit eivät mielestäni sovi kovinkaan hyvin amerikkalaistyyli-

seen merirosvoravintolaan. Asiakaspalvelu ei ole toimivaa, eivätkä työntekijät heittäydy mukaan merirosvoteemaan. Valaistus on vaihtelevaa, sillä jossain pöydässä on niin pimeää, ettei näe lukea, ja toisessa saattaa spottivaloa häikäistä silmiä. Mietittävää on myös, kuinka asiakas saadaan osallistettua ravintolan toimintaan sekä yleisen tunnelman luomisessa.

IDEOITA:

- Musiikiksi rokkia, joka tuo tunnelmaa, ja ehkä hieman rajumpaakin merirosvomeininkiä.
- Rekrytoidessa jo otetaan huomioon, kenestä on heittäytymään mukaan ravintolan teemaan. Lisäksi koulutusta henkilökunnalle, kuinka heidän toivotaan toimivan työssään.

Entertainment (Viihde)

Aina voi katsella erilaisia merirosvoteeman mukaisia somisteita sekä nauttia Captain Hookin ykköstuotteesta, wingseistä.

- Itse Kapteeni Koukku välillä vierailemaan ja tarjoilemaan vaikka ilmaisia shotteja asiakkaille yllätykseksi
- Elävää musiikkia
- Yhteen nurkkaan ”miestennurkkaus”, johon TV ja sohvut. Urheilukisat pyörimään silloin, kun niitä on.
- Toiseen nurkkaan lasten nurkkaus, jossa voisi olla merirosvoteeman mukaisia kirjoja, pelejä tms.

Education (Oppiminen)

Merirosvoteemaan sukeltaminen on oma oppimiskokemuksensa. Ja jokainen voi ruokaillessaan kuvitella olevansa hurja merirosvo Jack Sparrow. Teemaa ei ole vielä viety

niin pitkälle, kuin teeman puitteissa olisi mahdollista. Ravintolan tiskiltä löytyy merirosvoaiheinen kirja, jonka kirjakauppias lahjoitti markkinointikierroksella.

IDEOITA:

- Pöytiin tabletit, joissa olisi Captain Hookin ilme ja merirosvoteemaisia drinkkejä sekä Captain Hookin hullunkuriset käyttäytymissäännöt. Juttuja lukiessa asiakkailta riittää jutunaihetta ja jos tilauksen saaminen venyy, on kuitenkin jotain aktiviteetteja.
- Pöytien väliin voisi laittaa hyllykön, jossa ei ole takalevyä eli siitä näkee läpi. Se rajaisi hieman tilaa ja siinä voisi olla vaikka pelejä, joita voi pelailta iltaa viettäessä.
- Myös vessakirja voisi olla hauska, johon voi kirjoitella ajatuksia ja kommentteja kuten vieraskirjaan.
- Palautelomakkeet pöytiin, jotka ovat hyvin suunnitellut ja Hookin teemaan sopivat.

Spirit of Captain Hook (Captain Hookin henki)

Merirosvoteema luo ravintolaan oman hengen. Ravintolan henki ei ole tullut vielä täysin esiin sen etsiessä omaa paikkaansa kaupungissa.

- Henki tarvitsee syntyäkseen jämerät raamit ympärilleen. Ja aikaa.

4.3.5 Asiakaskunnan valinta

Jokaisella yrityksellä on oma asiakaskunta. Tämä asiakaskunta, eli heimo, on syntynyt johdonmukaisen ja pitkän työn tuloksena. Osa asiakkaista ostaa yhä uudelleen ja uudelleen. Vaikka syitä on useita, on useimmiten syynä tunneside. Ostopäätöksiä tehdään yleensä tunteella, ei järjellä, ja heimomarkkinoinnissa onkin oleellista juuri se ”tunne”, joka saa asiakkaan ostamaan kerta toisensa jälkeen. Heimoon kuuluvat eivät

ajattele rahaa, vaan he haluavat kuulua omaan heimoon ja käyttää sen tuotteita tai palveluja. (Steve Roiha & brother's blog 2009.)

Yksi ihmisen perustarpeista on kuulua johonkin, sillä ihminen on aikojen alusta saakka elänyt ryhmissä ja yhteisöissä. Heimot antavat mahdollisuuden olla jotakin suurempaa. Perheen ohella heimosta voi tulla yksi tärkeimmistä yhteisöistä johon kuulua. Mutta heimon tulee olla vapaaehtoinen ja sen toimintaan pitää itse voida vaikuttaa. Heimomarkkinoinnin tavoitteena on luoda asiakkaan ja palveluja myyvän yrityksen välille vahva tunneside, joka sitoo asiakkaan vuosiksi. Mitä lähempänä asiakas on yritystä, sitä enemmän se suosittelee ystävilleen ja tuttavilleen palveluja. (Steve Roiha & brother's blog 2009.)

Ravintolalla täytyy olla omat arvot, visio ja missio, jotta se löytää omat kanssaihmissensä asiakkaiksi. Toiminta ravintolassa täytyy tapahtua heimon ehdoilla. Jotta tiedetään, mitkä nämä ehdot ovat, on se kysyttävä itse heimolta. Eli toisin sanoen tutkittava asiakkaiden tyytyväisyyttä ja toiveita. Toiminnasta syntyy aina kokemuksia, ovat ne sitten positiivisia tai negatiivisia. Niiden pohjalta ravintolaa täytyy kehittää yhdessä asiakasheimon kanssa eteenpäin. Näin syntyy yhteisiä tarinoita, jotka vahvistavat heimon kuulumista ravintolaan ja pitää asiakkaat entistä tiiviimmin ravintolan kanta-asiakkaina. Yhteinen kulttuuri tuottaa lisäarvoa ja uusia ideoita, joka johtaa taas uuteen toimintaan heimon ehdoilla. Näin pyörä pyörii jatkuvasti ja ravintola kehittyy oman asiakasheimon mukana. Pyörän pyörimistä kuvaa seuraava kuvio.



KUVIO 2. Asiakasheimon syntyminen (Hassinen, 2008.)

Captain Hookin asiakaskanta tulisi koostua yrityksistä ja yksityisistä ihmisistä. Yksityisistä ihmisistä kohderyhmää ovat nuoret, jotka viettävät mielellään iltaa porukassa tuopin ja sormisyötävän äärellä. Nuoria toivotaan myös käyttämään take awayta. Yrityksistä taas toivotaan pieniä ja keskisuuria yrityksiä, sillä sauna- ja kokoustilat ovat ainoastaan 28 henkilölle. Illanvietto saunatiloissa on suunnattu niin yksityisille kuin yrityksillekin.

Seuraavassa kappaleessa kerron ensin ravintolan nykytilasta, sen tavoitellusta asiakasheimosta sekä puntaroin ravintolan hyviä ja huonoja puolia. Nykytilanteen lisäksi kehitin kolme erilaista visiota tulevasta ravintolan toiminnasta, jotta voidaan analysoida erilaisia vaihtoehtoja keskenään ja löytää toimivin konsepti ravintolan käyttöön. Seuraavia kehitysideoita olemme pohtineet yhdessä ravintolapäällikön kanssa omien havaintojemme sekä asiakaspalautteen pohjalta.

1. Nykytilanne

Ravintolalla ei ole omaa asiakasheimoa. Ravintola vuokraa niin yrityksille kuin yksityisillekin sauna- ja kokoustiloja.

Hookissa saa lounasta 11 - 14 ja koko päivän ajan saatavilla on myös listaruokaa.

Aukioloajat: ma-ti 11 - 20, ke-to 11 - 22, pe 11 - 24, la 13 - 24, su 15 - 21

Hyvää:

- Lounaalla on asiakkaita.
- Laaja aukioloaika
- Persoonallinen teema

Huonoa:

- Lounaan valmisteluun ja pois korjaamiseen kuluu paljon työtunteja.
- Lounaasta voi tulla paljon hävikkiä, jos lounasasiakkaita ei tule. Lounas ei ole muutenkaan rahallisesti tuottoisa.
- Iltapäivisin ja iltaisin ei ole asiakkaita.
- Koko päivän ajan tarvitaan yksi henkilö keittiöön ja yksi salin puolelle.

- Laajoista aukioloajoista johtuen työvoimakustannukset ovat suuret.
- Aikaisen avaamisen vuoksi ei ole mahdollista pitää ravintolaa auki illalla riittävän myöhään.
- Hook mielletään enemmän lounaspaikaksi ja ruokailuravintolaksi kuin iltaravintolaksi. Puitteet ovat luotu enemmän iltaravintolaa ajatellen, jolloin ravintolan imago ei vastaa asiakkaiden odotuksia.
- Sisustus ei tällaisenaan vastaa lounaskahvilaa, eikä iltaravintolaa.
- Markkinointi on vaikeaa, sillä liikeidea ja kohderyhmä eivät ole selvillä.

2. Case: Perheravintola

Captain Hook on perheille suunnattu ravintola, jossa on tarjolla päivällä kotiruokailounas sekä koko päivän listaruokaa. Ravintolaan on tehty lapsille oma leikinurkkaus, josta löytyy merirosvoaiheisia kirjoja ja leluja. Ruokalistaa karsitaan ja tilalle lisätään lasten annokset hauskoilla merirosvonimillä. Erikoisuutena ravintolassa on välillä merirosvopäivät, jolloin vierailevana tähtenä on itse Kapteeni Koukku, lapsille luetaan merirosvosatuja ja leikitään. Tällöin ravintolassa on aina erilaisia tarjouksia. Ravintola vuokraa niin yrityksille kuin yksityisillekin sauna- ja kokoustiloja.

Aukioloajat: ma - pe 11 - 20, la - su 13 - 20

Hyvää:

- Voidaan säilyttää lounas, joka on tällä hetkellä suosittu.
- Erilaisilla teemapäivillä on mahdollista hankkia lisää asiakkaita.
- Ravintolaa ei tarvitse pitää myöhään auki.

Huonoa:

- Iltamyynti jää pieneksi.
- Lounaan ja iltapäivän väliin jää turhia tunteja.
- Lounaan valmisteluun ja pois korjaamiseen kuluu paljon työtunteja.
- Lounaasta voi tulla paljon hävikkiä, jos lounasasiakkaita ei tule. Lounas ei ole muutenkaan rahallisesti tuottoisa.

- Olut- ja siiderivalikoima jää turhaksi. Alkoholitarjoilua tarvittaisiin kuitenkin saunatilojen vuokraamisen vuoksi. Alkoholissa kate on suurempi kuin ruuan myynissä.
- On markkinoitava eri kohderyhmille lounasta, perheravintolaa ja saunatiloja. Saunatilojen vuokraus on hankalaa, jos ravintola menee aikaisin illalla kiinni. Saunatilojen vuokrauksen aikana ravintolaa pitäisi pitää pidempään auki tai palkata erikseen henkilökuntaa.

3. Case: Lounaskahvila ja iltaravintola

Captain Hook tarjoaa päivällä kotiruokalounasta työssä käyville, sulkee ovensa muutamaksi tunniksi ja avaa taas illalla nuoria illanviettäjiä varten. Ravintola vuokraa niin yrityksille kuin yksityisillekin sauna- ja kokoustiloja.

Aukioloajat: ma - to 17 - 22, pe 17 - 24, la 15 - 24, su 12 - 22

Ma - pe lounas 11 - 14

Hyvää:

- Ei ole niin suuri askel siirtyä iltatoimintaan, kun pidetään toimiva lounas rinnalla.
- Saadaan säilytettyä toimiva lounas ja toimiva myöhäisilta.
- Säästetään henkilökuntakuluissa lounaan jälkeiset hiljaiset tunnit.
- Aukioloajat ovat hyvät saunatilojen vuokraamista ajatellen.

Huonoa:

- Päivällä salityöntekijöille tulee lyhyitä työvuoroja.
- Brändäys on vaikeaa, kun yhdistetään lounaskahvila ja iltaravintola.
- Lounaan valmisteluun ja pois korjaamiseen kuluu paljon työtunteja.
- Lounaasta voi tulla paljon hävikkiä, jos lounasasiakkaita ei tule. Lounas ei ole muutenkaan rahallisesti tuottoisa.
- Markkinointi on haastavaa, kun on eri kohderyhmä lounaalle, iltaravintolalle ja saunan vuokraamiselle.

- Asiakkaat eivät ole välttämättä tottuneet yhdistettyyn lounas- ja iltaravintolaan.

4. Case: Iltaravintola

Captain Hook on nuorille suunnattu illanviettoravintola. Tarjolla on monipuolinen ruokalista ja laaja olut- ja siiderivalikoima. Ravintolan ykköstuote on kanansiivet eli wingsit. Ruokalista koostuu monista erilaisista pikkupurtavista, joista voi koostaa mieleisensä annoksen. Listalta löytyy myös valmiita annoksia isompaan nälkään sekä totta kai kevyempiäkin vaihtoehtoja. Ravintolan etuosasta rakennetaan myyvämpi ja salin puolta sisustetaan kankailla ja sermeillä intiimimmän tuntuiseksi. Esille laitetaan pelejä hauskaa iltaa varten. Musiikin tulisi olla menevää englanninkielistä rokkimusiikkia, joka soveltuu monille ja sopii merirosvoteemaan paremmin kuin suomenkielinen musiikki. Mukava piristys olisi, jos vaikka kerran tunnissa tulisi jokin merirosvoaiheinen hassu laulu. Ravintola vuokraa niin yrityksille kuin yksityisillekin sauna- ja kokoustiloja.

Aukioloajat: ma - to 16 - 22, pe 16 - 24, la 15 - 24, su 12 - 22

Hyvää:

- Asiakasheimo on selkeä.
- Aukioloajat ovat selkeät.
- Markkinointi olisi helppoa, kun on kohderyhmänä nuoret, ja saunatiloja voi markkinoida nuorille ja yritysten käyttöön.
- Nykyinen laaja juomavalikoima pääsisi oikeuksiinsa.
- Tämänhetkinen sormisyötävään keskittyvä ruokalista toimisi hyvin.
- Otetaan mallia tällä hetkellä hyvin toimivasta Tampereen Kehräsaaren Captain Hookista.
- Kannattavuus lisääntyy, kun työtunneissa säästetään hiljaisten päivätuntien jäädessä pois.

Huonoa:

- Lounaasta kokonaan luopuminen, koska se on tähän saakka ollut ainut toimiva osa konseptia.
- Löytävätkö nuoret paikan uudestaan liiketoimintasuunnitelman uudistamisen jälkeen.



KUVIO 3. Toivetila Captain Hookin asiakkaista

4.3.6 Markkinoinnin kehittäminen

Haasteena Captain Hookin tähänastisessa markkinoinnissa on ollut epävarmuus siitä, mitä ravintola haluaa olla ja kuka kuuluu sen kohderyhmään. Ravintolan markkinoinnissa ei ole ollut suunnitelmallisuutta. Kun itse tuote ja palvelu ovat kohdallaan ja negatiivisen palautteen määrä laskee, on hyvä aloittaa markkinointi. Uusia asiakkaita on helpompi miellyttää kuin kertaalleen pettyneitä asiakkaita. Kun tiedetään, kuka on asiakas, on mietittävä, miten hänet tavoittaa. Missä liikkuvat kohderyhmään kuuluvat ihmiset, mitä medioita he seuraavat ja mitä he harrastavat? Markkinoinnin onnistumiseksi on tehtävä paljon selvitystyötä, jolloin oikea kohderyhmä tavoitetaan pienemmillä kuluilla.

Markkinointiviestinnän keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta, myyntityö ja suoramarkkinointi. Mainonta lisää ostajien tietoisuutta tuotteesta tai palvelusta, muttei kuitenkaan lisää myyntiä nopeasti. Ennemmin mainonta vaikuttaa

ihmisten mieleen kuin ostokäyttäytymiseen. Mainontaa ovat esimerkiksi lehti-mainokset, julisteet, logot ja tuoteluettelot. Myyntiä voidaan edistää alennusten avulla, jakamalla näytteitä ja järjestämällä kilpailuja sekä arvontoja. Suhdetoimintaa voidaan lisätä osallistumalla erilaisiin tapahtumiin tai sponsoroinnilla. Henkilökunnan myynti-työtä voi parantaa kannustejärjestelmällä, tuotteen mukana annettavilla ilmaisanäytteillä sekä osallistumalla messuille. Suoramarkkinointiin kuuluvat esimerkiksi postitukset ja sähköpostit. (Kotler 1999, 144 - 145.)

Tällä hetkellä, kun ravintolan taloustilanne on heikko, ei ole syytä laittaa rahaa kalliiseen lehtimainontaan. Nuoria ravintola voisi tavoittaa nuorille suunnatuista ilmaislehdistä, kuten koettamalla saada jutun City-lehteen tai Metropoliiin. Yksi hyvä ilmaisjakelulehti on myös Suur-Jyväskylän lehti, jota varmasti lukevat kaikenikäiset. Keski-suomalainenkin tekee usein juttuja yrittäjistä. Ravintolan ulkopuolella on standi, joka kuitenkin on tyhjänä. Siinä olisi erinomainen paikka mainostaa ohikulkijoille.

Suunnittelin Captain Hookille neljän päivän markkinointikampanjan, joka toteutettiin syksyllä 2008. Kampanjaa suunnitellessa huomasin, ettei yrityksellä ole selkeää markkinointiviestiä, joka hankaloittaa markkinoinnin suunnittelua suuresti. Tällöin asiakkaat saattavat saada ravintolasta täysin erilaisen kuvan, kuin mitä se oikeasti on. Asiakaspalautteista huomasin, että asiakkaiden odotukset eivät täyttyneet ravintoläkäynnillä. Monet pettyivät esimerkiksi muovisiin koreihin, joissa wingsit tarjoillaan, koska odotukset ovat olleet jotain aivan muuta. Markkinointikampanjan tavoitteena oli tavoittaa ihmisiä henkilökohtaisesti ja kertoa uudesta avatusta ravintolasta. Halusimme tavoittaa niin yrityksiä kuin yksityisiäkin henkilöitä. Kahtena päivänä kiersimme Jyväskylän alueen yrityksiä merirosvoiksi pukeutuneena. Tarjosimme pääkallokarkkeja ja veimme yrityksille suunnitellun esitteen mukana. Saimme paljon positiivista palautetta, kun kävimme tapaamassa henkilökohtaisesti ihmisiä. Järjestimme myös erikoisviikonlopun ravintolassa, jolloin toimimme kadulla merirosvoiksi pukeutuneina sisäänheittäjinä. Captain Hook tarjosi viikonlopun ajan erilaisia tuotteita alennettuun hintaan. Viikonloppu ei sujunut aivan odotusten mukaan, sillä sää oli kylmä ja kaupunki oli tavallista hiljaisempi. Saimme kuitenkin väkeä hyvin sisään ja tutustumaan ravintolaan. Tästä taas seurasi pienimuotoinen ruuhka, johon uudet työntekijät eivät olleet tottuneet, ja virheitä sattui, jolloin asiakkaat joutuivat odottamaan ja saivat väärää annoksia. Hyvällä valmistelulla ongelmilta olisi voinut välttyä. Suosittelen vastaa-

vien markkinointikampanjoiden toteuttamista jatkossakin, kunhan markkinointiviesti on selkeä ja henkilökunta hyvin koulutettua.

Markkinointimix ja 4P

Markkinoinnin oppikirjat ja koulutus pohjautuu useimmiten markkinointimix-teoriaan. Teorian ytimenä on käyttää erilaisia teorioita markkinoinnin onnistumiseksi. Tunnetuin markkinointimixin muoto on 4P-teoria: tuote (product), hinta (price), markkinointiviestintä (promotion) ja jakelu (place). Prosessissa kehitetään suunnitel- len ja ideoiden palvelun tai tuotteen laatua, hinnoittelua, myyinnedistämistä sekä jakelua. Markkinointimixin tavoitteena on erilaisten toimintojen avulla saada asiakas ostamaan tuote. Näin unohtuu helposti asiakkaan tarpeet ja tyytyväisyys. Markkinoin- timix on enemmänkin toimittajakeskeinen kuin asiakaskeskeinen. (Gummesson 2004, 380 – 382.) Seuraavana Captain Hookin tämän hetkinen toiminta 4P-teorian mukaan.

Product (tuote)

Captain Hook on merirosvoravintola, joka tarjoaa päätuotteinaan wingsejä ja sormisyötävää sekä lisäksi on myös pihvilista. Juomavalikoima on laaja ja se on helppo pitää ja muunnella. Kana on kustannustehokasta ruokaa ja alkoholin myynissä on melko suuret katteet. Ravintolassa on 180 asiakaspaikkaa. Ravintolasta löytyy sauna- ja kokoustilat 28 henkilölle.

Place (paikka)

Ravintola sijaitsee Jyväskylässä keskeisellä paikalla, kävelykadun päässä. Alueella on useita muitakin ravintoloita, joten kilpailua on. Vaikka Captain Hook on aivan keskustassa, se ei erotu kovin selvästi ollessaan pienen kulman takana. Asiakkaiden on vai- kea huomata ravintolaa sen sijainnin vuoksi, eikä paikalla ole aiemmin ollut ravintola- toimintaa.

Price (hinta)

Captain Hookin hinta-laatusuhteeseen on kiinnitetty huomiota ja se on kohdallaan. Hinnat ovat kohtuullisia myös nuoria ja opiskelijoita ajatellen. Listalta löytyy pienestä edullisesta purtavasta lähtien myös isompaan nälkään tarkoitettuja annoksia. Opiskelijakortilla saa alennusta 10 %.

Promotion (viestintä)

Ravintolalla on nettisivut, joita ei olla huolellisesti suunniteltu ja toteutettu. Nettisivuilta löytää yhteystiedot ja ruokalistat, mutta niiden avulla ei saada kasvatettua asiakaskuntaa. Ruokalistat eivät näytä houkuttelevilta eivätkä sovi teemaan. Ravintolalle on teetetty uudet ja upeat esitteet, mutta ne eivät palvele parhaalla mahdollisella tavalla, sillä ei ole mietitty, mitä halutaan tuoda esille ja mille kohderyhmälle. Esitteessä on liikaa materiaalia, joka aiheuttaa sekavuutta eikä pureudu haluttuun segmenttiin. Ravintolan sisäiseen markkinointiin ei olla panostettu tarpeeksi.

5 POHDINTA

Opinnäytetyöni tarkoituksena oli selvittää mielikuvia tutkimuksen avulla Captain Hookista. Tarkemmin halusimme löytää ravintolan kehityskohteita palvelun, tuotteiden ja toimintaympäristön saralla. Tutkimuksen tulosten, omien kokemusteni ja teorian pohjalta rakensin ravintolalle kehitysideoita.

Tutkimus onnistui hyvin ja saimme muutamassa päivässä hyvin palautteita. Ravintolan kehityskohteet tulivat hyvin selville, sillä suuri osa kaikesta palautteesta ja omista huomioista ovat liittyneet samoihin asioihin. Ei siis jäänyt arvailujen varaan, mitä ravintolan tulisi seuraavaksi tehdä miellyttääkseen asiakkaita. Captain Hookin tulisi pikaisesti ottaa reipas askel eteenpäin ja lähteä kehittämään toimintaansa, ennen kun se on liian myöhäistä. Taantuma ei ole helpoin ajankohta perustaa ravintolaa, mutta suurin syy lienee ravintolan hiljaisuuteen on asiakkaiden tyytymättömyys.

Olen useasti pohtinut, onko mitään enää tehtävissä, kun ravintola on ollut vuoden auki ja asiakkaita ei vain ole. Lisäksi lähes jokainen palaute, jonka ravintolasta kuulen, on negatiivinen. Tässä tilanteessa on kaksi mahdollisuutta: joko kehitetään nykyistä markkinointia tai aloitetaan uudistetun ravintolan markkinointi täysin tyhjältä pöydältä. Päädyin kuitenkin ensimmäiseen vaihtoehtoon, sillä tiesin sen olevan helpompi vaihtoehto yrittäjille ja varmasti kokemisen arvoinen, ennen kuin lähes kaikki tähänastinen työ heitettäisiin hukkaan. On vain laitettava perusasiat kuntoon, kuten sisustus ja siihen liittyen valot ja musiikki sekä tietenkin palvelu ja ruoka. Kun ravintola on saatu toimimaan kiitettävästi, on aika kertoa se koko kaupungille. Tehokas markkinointi uudesta ravintolasta. Haasteellista on saada ne asiakkaat käymään uudestaan, jotka ovat aiemmin pettyneet, mutta mahdotonta se ei ole. Mikäli tämänkään jälkeen ravintola ei lähde nousuun, olen sitä mieltä, että on keksittävä täysin uusi konsepti. Ravintola oli tehnyt vuosia kestävän sopimuksen kiinteistöstä, joten jotainhan kannattaa yrittää. Monet ovat kehuneet ravintolan wingsejä aivan maasta taivaisiin, joten ehdotaisin pysymistä siivissä, mutta unohtamalla merirosvoteeman ja muuttamalla ravintolan vaikka amerikkalaistyylliseksi urheilupubiksi, jossa voi katsoa matseja ja syödä rasvaista äijäruokaa oluen kanssa. Tämä voisi toimia, mutta suosittelen tietenkin tutkimaan asiaa, ennen kuin lähdetään rakentamaan ravintolan sisustusta uusiksi.

Vuoden ajan ravintolaa seuranneena ja muistiinpanoja tehdessäni olen oppinut ravintola-alasta todella paljon. Miten monia asioita ravintolan sisällä tulee ottaa huomioon, jotta sisäinen markkinointi toimisi. Suunnittelemattomuuden vuoksi voi mennä paljon aikaa ja rahaa hukkaan ja kun ravintolaa ei suunnitella kunnolla, eivät asiakkaatkaan ole tyytyväisiä. Myös ravintolan sijainnilla on suuri merkitys. Vaikka Captain Hook sijaitsee aivan Jyväskylän keskustassa ja muiden ravintoloiden keskuudessa, on sijainti hieman kulman takana ja Aren aukion sivulla. Kun ihmiset kävelevät kävelykatua päästä päähän, on Captain Hook liian huomaamattomissa. Mutta julkisivua muuttamalla näkyvyyttä voisi parantaa. Opin myös johtamisen tärkeyden yrityksessä. Vaikka olen aina tiennyt sen olevan tärkeää, näin nyt kuinka paljon johtamisen puute oikeasti vaikuttaa työntekijöiden pahoinvointiin. Työntekijöiden pahoinvointi taas aiheuttaa huonoa asiakaspalvelua ja näin ollen huonoa menestystä koko ravintolalle.

LÄHTEET

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Hansaprint Direct.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum.

Hassinen, J. 2008. Asiakkaat. Muistiinpanot Tiimimestarit 4 –koulutuksessa. Koulutuksen järjestäjänä Tiimiakatemia.

Heimomarkkinoinnin taskuopas 4/10 2009. Steve Roiha & brothers blog.
[Http://steveroihabrothers.wordpress.com](http://steveroihabrothers.wordpress.com), heimomarkkinoinnin taskuopas.

Koski, T & Virtanen, M. 2005. Tulos. Liiketoiminnan suunnittelulla menestykseen, Keuruu: Otava.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Kvalitatiivinen tutkimus 2009. Taloustutkimus. Viitattu 31.8.2009.
[Http://www.taloustutkimus.fi](http://www.taloustutkimus.fi), tuotteet ja palvelut, tiedonkeruuratkaisut ja monitila, kvalitatiivinen tutkimus.

Matkailu- ja ravintola-alan kehitys 2009-2011 2009. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. Viitattu 31.8.2009. [Http://www.mara.fi](http://www.mara.fi), Vitriini, lue vanhempia numeroita, Vitriini 6/2008.

Pitkämäki, A. 2000. Pk-yrityksen liiketoimintasuunnitelma. Helsinki: Kauppakaari.

Ravintolapalvelujen arvonlisäveron alentaminen auttaa matkailu- ja ravintola-alaa nousemaan lamasta 2009. Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa. Viitattu 4.9.2009.
[Http://www.mara.fi](http://www.mara.fi).

Tietoja Jyväskylästä 2009. Jyväskylän kaupunki. Viitattu 31.8.2009.
[Http://www.jyvaskyla.fi/info](http://www.jyvaskyla.fi/info), tietoja Jyväskylästä.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? Toinen uudistettu painos. Keuruu: Otava.

LIITTEET

Liite 1. Sähköpostikyselyn malli

Kysely toteutettiin nuorille n. 19-30 -vuotiaille jyvaskyläläisille opiskelijoille sähköpostikyselynä 9-12.1.2009.

Kysymykset olivat seuraavat:

1. Missä Jyväskylän ravintolassa käyt mieluiten syömässä? Miksi?

2. Oletko käynyt ravintola Captain Hookissa?

Kyllä:

- Mitä mieltä olet ollut paikasta, palvelusta ja ruuasta?

- Mitä kehitysideoita sinulla on Hookiin?

Ei:

- Millainen mielikuva sinulla on Hookista?