

## **Ruokaravintolan tuotesuunnittelun yhdistäminen markkinointiin ja myyntiin: Prosessikartta**

Anders Löfman



|   |   |
|---|---|
| <b>Tekijä(t)</b><br>Anders Löfman   |   |
| <b>Koulutusohjelma</b><br><b>Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutus</b>  |   |
| <b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b><br>Ravintolan tuotesuunnittelun yhdistäminen markkinointiin ja myyntiin:<br>Prosessikartta   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>48 + 16 |
| <p><b>Tiivistelmä</b></p> <p>Ravintola-alan toimijat ovat Suomessa hyvin heterogeenisiä, alan suurimmat yritykset työllistävät useita tuhansia henkilöitä, ja on olemassa yrittäjävetoisia kahviloita ilman yhtäkään vakituista työntekijää palkkalistoilla. Suurilla ketjuilla saattaa olla järeät toimintasuunnitelmat, mutta päivittäistekemisen linkittäminen kokonaistoimintaan jää vajanaiseksi. Valtaosa pienemmistä ravintolayrityksistä tekee kehitystyötä hyvin iteratiivisesti vailla varsinaista toimintasuunnitelmaa. "Poukkoileva" toiminta taas saattaa olla taloudellisesti kannattamattonta.</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena on luoda toimintamalli, prosessikartta, ravintolassa tapahtuvan myyntityön yhdistämiseksi markkinointiin ja tuotesuunnitteluun sekä testata mallia käytännössä. Seurannassa arvioidaan sekä toimintamallin toimivuutta että käytäntöön viemistä. Tavoiteltava hyöty on lisätä myyntiä sitouttamalla henkilökunta ja parantamalla asiakaskokemusta. Tämä tapahtuu selkeyttämällä ja yhdistämällä yrityksen sisäistä ja ulkoista viestintää sekä tuotesuunnittelun prosessia.</p> <p>Opinnäytetyö käsittelee palveluprosessin kehittämistä sekä strategisen markkinoinnin ja suositteluvan myynnin yhdistämistä prosessina. Työn teoriaosuus koostuu strategian suunnittelusta, palveluprosessin suunnittelusta sekä markkinoinnin ja myynnin käsitteistä ja henkilökunnan sitouttamisesta toimintaan. Työ on produktiivinen. Tuloksia arvioitaessa käytetään apuna tuloslaskelmaa, päälliköiden arvioita toimintamallista sekä markkinoinnin mittareita.</p> <p>Kun vertaa tuloksia asetettuihin tavoitteisiin, voi sanoa, että suurimmaksi osaksi toimintamalli palvelee tarkoitustaan. Menu suunnittelun prosessin selkeyttäminen ja aikataulututtaminen on paremmalla tasolla kuin vuonna 2015 tai aiemmin. Yrityksen sisäinen viestintä on säännöllisempää. Henkilöstö kokee osallisuutta, ja sisäinen vuorovaikutus osastojen välillä on lisääntynyt. Ulkoisen markkinoinnin tuominen säännölliseksi osaksi tekemistä on vakiinnuttanut liikevaihtotason jopa 15 % aiempaa korkeammaksi. Keskiostoksen nostaminen ja asiakastyytyväisyyden parantaminen ei onnistunut tämän seurantajakson aikana. Toisaalta kumpikaan osa-alue ei myöskään heikentynyt vaikka taloudellinen tulos parani merkittävästi.</p> |   |
| <b>Asiasanat</b><br>Prosessi, Palvelu, Markkinointi, Myynti, Strategia  |   |

## Sisällys

|     |   |    |
|-----|---|----|
| 1   | Johdanto .....  | 1  |
| 2   | Asiakaslähtöisen strategian kehittämisen prosessi .....             | 5  |
| 2.1 | Strategian muodostaminen .....                                      | 5  |
| 2.2 | Henkilöstön kouluttaminen osana strategiaa .....                    | 8  |
| 2.3 | Henkilöstön motivaation ylläpitäminen .....                         | 10 |
| 2.4 | Henkilöstön sitoutuminen .....                                      | 12 |
| 3   | Jatkuva palveluprosessin kehittäminen osana strategiaa .....        | 14 |
| 3.1 | Palveluntuottamismallit .....                                       | 18 |
| 3.2 | Hankinnat osana palveluprosessia .....                              | 20 |
| 4   | Markkinointistrategian kehittämisen prosessi: 7P:tä .....           | 21 |
| 4.1 | Kohderyhmien massakäyttäytyminen: segmentointi ja hinnoittelu ..... | 23 |
| 4.2 | Markkinointisuunnitelman kehittäminen .....                         | 25 |
| 4.3 | Kotisivut, sosiaalinen media ja uutiskirjeet .....                  | 28 |
| 4.4 | Markkinoinnin mittaaminen .....                                     | 30 |
| 5   | Myyntiprosessin kehittäminen .....                                  | 31 |
| 5.1 | Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys myynnissä .....          | 32 |
| 5.2 | Myynnin esteet .....  | 33 |
| 5.3 | Myynnin johtaminen .....  | 33 |
| 5.4 | Asiakastyytyväisyyden seuranta .....                                | 34 |
| 6   | Toimintamallin käyttöönotto – prosessin kuvaus .....                | 36 |
| 6.1 | Kohdeyrityksen kuvaus .....   | 36 |
| 6.2 | Toimintamallin tavoitteet .....                                     | 38 |
| 6.3 | Toimintamallin testaamisen menetelmät .....                         | 38 |
| 6.4 | Toimintamallin toimivuus .....                                      | 40 |
| 7   | Pohdinta .....  | 45 |
|     | Liitteet .....  | 51 |
|     | Liite 1. Prosessikartta, versio 1 .....                             | 51 |
|     | Liite 2. Prosessikartta, versio 2 .....                             | 62 |
|     | Liite 3. Vauhtitaulukko, tammikuu 2016, ravintola KUU .....         | 63 |
|     | Liite 4. Viikkopalaveripöytäkirja, ravintola KUU .....              | 64 |

# 1 Johdanto

Olen tehnyt ravintola-alan töitä päätoimisesti vuodesta 1997, ollut esimiehenä vuodesta 2002 ja johtotehtävissä vuodesta 2010. Ajatus markkinoinnin ja myynnin yhdistämisestä ravintolassa on ollut mielessäni vuodesta 2013. Olin tuolloin töissä Ravintolakolmiossa markkinointijohtajana ja sen yhden tytäryhtiön toimitusjohtajana. Olin parin vuoden ajan tehnyt aktiivista B2B-asiakashankintaa. Havaitsin, että myyntityö, jossa lähestytään myyntiprospektia, on erittäin vaativaa. Ajatus myyntiprosessin kirkastamisesta ravintolassa alkoi kehittyä; harvassa muussa myyntitilanteessa asiakas kävelee sisään ja istuu alas asenteenaan ”myy minulle”. Aloin pohtia, voisiko B2B-myyntiprosessin elementtejä soveltaa johdonmukaisesti myös B2C-myyntissä ja nämä molemmat vielä yhdistää yrityksen strategiaan. Tuloksena olisi luultavasti tyytyväisiä asiakkaita ja myynnin lisääntyminen. Näiden kahden tavoitteen saavuttamiseen käytetään huomattavia resursseja, mutta tavoitteiden korrelaatioon ei minusta kiinnitetä tarpeeksi huomiota. Kokemukseni mukaan ravintolapöydissä tapahtuva myyntityö vain harvoin kohtaa ravintolayhtiön markkinointisuunnitelman (jos sellaista ylipäätään on).

Ravintola-alan toimijat ovat Suomessa hyvin heterogeenisiä. Alan suurimmat yritykset henkilöstömäärällä mitattuna, esimerkiksi Fazer, Restamax tai Hok-Elanto, työllistävät useita tuhansia henkilöitä (Finder 2017; Restamax 2016; Restel 2016). Mutta on myös yrittäjävetoisia kahviloita ilman yhtäkään vakituista työntekijää palkkalistoillaan. Vuonna 2015 Suomessa oli noin 12 000 ravintola-alan yritystä (MaRa 2016), ja keskimäärin ravintolat työllistivät noin viisi henkilöä (Tilastokeskus 2011). Suurilla ketjuilla on järeät toimintasuunnitelmat, mutta päivittäistekemisen linkittäminen muuhun kokonaisuuteen jää vajanaiseksi, joten mikrojohtaminen ja asiakaskokemus eivät aina toteudu niin kuin yrityksen johto on suunnitellut. Valtaosa pienemmistä ravintolayrityksistä tekee kehitystyötä hyvin iteratiivisesti vailla varsinaista toimintasuunnitelmaa. ”Poukkoileva” toiminta taas saattaa olla taloudellisesti kannattamatonta. Ravintola-alan marginaalit ovat hyvin pienet, eikä tuotekehitykseen ole samanlaisia resursseja kuin vaikkapa teknologia-alalla. Kannattavuuden ja asiakastytyväisyyden ylläpitäminen ovat yrityksen toiminnan jatkuvuuden kannalta elintärkeitä. Ravintolan näkökulmasta halvin tapa kasvattaa myyntiä on myydä enemmän olemassa oleville asiakkaille tai saada heidät käymään useammin. Myynnin lisääminen uusilla asiakkailta saattaa markkinointi- ja myyntikuluineen maksaa jopa viisi kertaa enemmän, kuin vastaavan myynnin lisääminen jo olemassa olevalle asiakkaille (Karlöf & Helin-Lövingsson 2009, 29).

Opinnäytetyön tavoitteena on siis luoda toimintamalli ravintolassa tapahtuvan myyntityön yhdistämiseksi markkinointiin ja tuotesuunnitteluun sekä testata mallia käytännössä. Seurannassa arvioidaan sekä toimintamallin toimivuutta että käytäntöön viemistä.

Työllä ei ole varsinaista toimeksiantajaa. Toimintamalli (prosessikartta) on suunniteltu perustuen omiin kokemuksiin alalta sekä luettuun kirjallisuuteen ja asiantuntijahaastatteluihin. Opinnäytetyö on aloitettu keväällä 2015 teorian keräämisellä. Haastattelin Kespron tuotekehityspäällikköä Anssi Nurmista keittiön toiminnan- ja tuotesuunnittelun osalta sekä Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohtaja, senior partner Elina Ostela-Pyhälää myyntikouluttamisen hyödyistä ja suunnittelusta. Aloitin kesällä 2015 työt helsinkiläisessä perheyrietyksessä neljän yhtiön ravintolatoimen operatiivisena johtajana, joten toimintamallia oli luonnollista testata omassa työssä. Syksyllä 2015 toimintamalli lanseerattiin Helsingissä kolmessa erityyillisessä illallisravintolassa sekä yhdessä kahvilassa. Seurantajakso on viiden kuukauden ajalta, tammikuusta toukokuuhun 2016.

Toimintamalli on ensisijaisesti suunniteltu illallisravintoloille ja tarkoituksena on, että toimintamallia voidaan soveltaa kaikessa menusuunnittelussa, niin teemaviikoilla, yksittäisessä kampanjassa kuin á la carte -menun päivittämisessä. Opinnäytetyö käsittelee palveluprosessin kehittämistä sekä strategisen markkinoinnin ja suosittelleen myynnin yhdistämistä prosessina. Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu strategian suunnittelusta, palveluprosessin suunnittelusta sekä markkinoinnin ja myynnin käsitteistä ja henkilökunnan sitouttamisesta toimintaan.

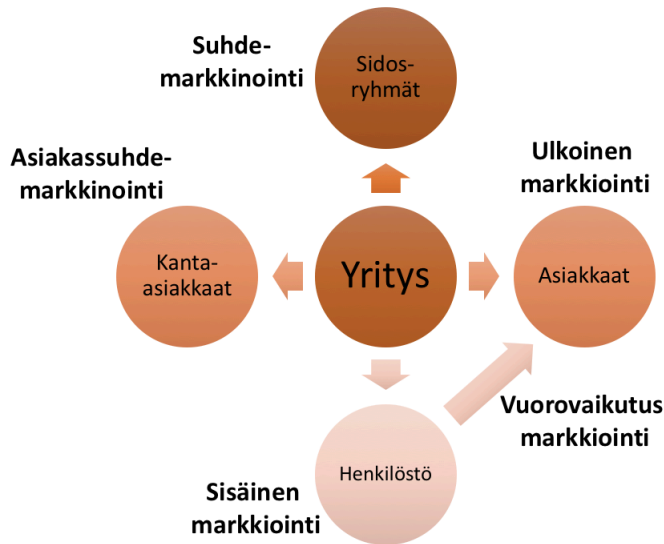
Liikeidean luomisprosessi sekä markkinoinnin mediasuunnittelu ja brändääminen rajataan pois tästä opinnäytteestä. Strategian muodostamista käsitellään tarkoituksena määrittää, mitä tietoja tarvitaan liikeidean luomiseen. Strategia määrittää suunnan kaikelle toiminnalle, ja täten prosessin kuvaus on keskeinen, koska strategian tulisi näkyä läpi organisaation. Kaplan & Nortonin (2002, 2) mukaan strategian toteutus on kuitenkin strategiaa tärkeämpi. Fokus on siis strategian käytäntöön viemisessä. Mallin toteuttamisessa oletetaan, että ravintolalla on selkeä kuva omasta asemastaan markkinoilla, ja näin ollen liikeidean luomisen prosessi on kuvitteellisesti toteutettu ennen tämän työkalun käyttöönottoa.

Taloudellisesti haasteellisessa liiketoimintaympäristössä yritykset tinkivät helposti tuotekehityksestä sekä henkilöstöresursseista. Näin päädytään ”kyttäilevään” tilanteeseen, missä inspiraation lähteeksi ilmoitetaan kilpaileva toimija, ja yritykset näyttävät asiakkaasta melko homogeenisiltä toiminnassaan. Ikuista kilpailuetua tuskin on, ja pysyvää kilpailuetuakin vain monopoliaseman kautta. Kaikkien yritysten, jotka toimivat markkinataloudessa,

pitäisi tavoitella asiakkaalle lisäarvoa ostotapahtuman yhteydessä. Palvelujen aktiivisen kehittämisen tulisi olla jatkuva projektinomaisen tapahtuma. Tämä vaatii organisaation ylimmän johdon sitoutumista ja tietoista prosessin johtamista ja resurssointia. Palveluorganisaatioissa kehittäminen mielletään tyypillisesti sattumavaraiseksi tai pakon edessä tapahtuvaksi (de Jong & Vermuelen 2003, 5). Säännöllisellä kouluttamisella on kuitenkin merkittävä yhteys yrityksen kannattavuuteen (Helsiä & Salojärvi 2013, 169). Yrityksen henkisen pääoman konvertoitumista taloudelliseksi pääomaksi voidaan kuvata prosessinomaisena tapahtumaketjuna. Prosessin vaiheet menevät seuraavasti: henkilökunnan kouluttaminen parantaa palvelua, mikä parantaa asiakastytyvyyttä, mikä parantaa asiakaskokemusta, mikä taas tuo taloudellista hyötyä. (Kaplan & Norton 2002, 74.)

”Markkinoinnin ja tuotekehityksen läheinen yhteispeli on välttämätöntä organisaatiossa kuin organisaatiossa” (Mattila & Rautiainen 2010, 260). Asiakkaalle markkinoinnin ja myynnin (palvelun) koordinointi tarkoittaa parempaa palvelua, mikä parantaa asiakastytyvyyttä ja täten mahdollistaa ravintolalle myynnin kasvun. Mattila & Rautiainen (2010, 156) hahmottavat ulkoisen markkinointiviestinnän kanavat pyramidina: perustana alhaalla on yksisuuntainen markkinointiviestintä, eli mainos joka tukee brändimielikuvaa. Toisessa kerroksessa on osallistava markkinointiviestintä, suoramarkkinointi joka aktivoi asiakkaan ja täsmentää viestiä. Kolmantena on kokemuksen tarjoaminen, verkostointitapahtumat, ja huipulla on WOM (word of mouth) eli kun asiakkaista tulee suosittelijoita. Mediamainonta tekee siis esityötä tuleville vaiheille, joissa asiakas kohdataan. Markkinoinnin moninaiset kanavat tukevat toisiaan. Optimaalisessa tilanteessa asiakaspolku kulkee siis markkinoinnista palvelutilanteeseen, ja palvelukokemuksesta tulee markkinointia asiakkaan kertoessa palvelusta eteenpäin.

Strategiaa, markkinointia (brändin rakentamista), myyntiä ja lisämyyntiä on jonkin verran käsitelty opinnäytteissä 2010 – 2015. Tätä kirjoitettaessa ei kuitenkaan ole työtä, jossa ravintolan ulkoista ja sisäistä markkinointia (kuvio 1, s. 4) tarkasteltaisiin samassa prosessissa tuotekehityksen ja myynnin näkökulmasta. Payne & Holt (2001, 173) määrittelevät vuorovaikutusmarkkinoinnin käsittävän asiakkaat, työntekijät sekä myös sidosryhmät. Tässä työssä rajaan sidosryhmämarkkinoinnin pois, ja asiakkaat ja kanta-asiakkaat käsitellään yhtenä ryhmänä.



Kuvio 1. Markkinoinnin muodot, mukailten Bergström & Leppästä (2009, 26)

Homburg ym. (2009, 66) osoittavat tutkimuksessaan, että myynnissä tulee huomioida asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus ja kouluttaa asiakaspalvelijaa asiakkaan tarpeiden tulkitsemiseen. Seurauksena hyvin suunnitellusta sisäisen ja ulkoisen markkinoinnin tiivistämisestä ja yhdistämisestä tuotesuunnitteluun on parempi asiakaskokemus ja liikevaihdon kasvu vuorovaikutusmarkkinoinnin myötä.

2000-luvun loppupuolella yrityksissä alettiin sisäisesti puhua asiakaskokemuksen johtamisesta, ja alettiin kokea myynnin ja markkinoinnin lokerointia vanhanaikaiseksi (Mattila & Rautiainen 2010, 18). Markkinoinnin ja myynnin yhdistäminen vaatii enemmän viitseliäisyyttä ja toimintatapojen kehittämistä kuin rahaa (Mattila & Rautiainen 2010, 322). Monella muulla alalla markkinoinnin ja myynnin yhdistäminen on jo pidemmällä, mutta teorian soveltaminen ravintolaympäristöön on vielä melko alkeellisella tasolla (Ostela-Pyhälä, 2015). Ravintolaympäristö on sikäli erikoinen, että markkinointi noudattaa B2C-kaavaa ja myynti osittain B2B-kaavaa. B2B-myynnissä asiakas siirtyy kohtaamisessa markkinoinnin kohderyhmästä myynnin kohderyhmäksi. Sama lainalaisuus pätee ravintolassa: asiakas siirtyy markkinoinnin kohteesta myynnin kohteeksi samalla kun hän istuu pöytään.

## 2 Asiakaslähtöisen strategian kehittämisen prosessi

Vuonna 2008 tehty amerikkalainen kyselytutkimus (COM council customer affinity study) osoitti, että 60 % yrityksistä valitsee asiakaskokemuksen strategiakseen kilpailun kentällä mieluummin kuin esimerkiksi hintastrategian. Löytänä & Kortesuso pitävät kyselytutkimusta tässä tapauksessa harhaanjohtavana menetelmänä. Vastaukset osoittavat, että ei varsinaisesti ymmärretä mistä CEM:ssä on kyse, vaan asiaa pidetään tärkeänä kun siitä kerran puhutaan. Asiakaskokemuksen johtaminen (CEM – Customer Experience Management) on edeltäjänsä (CRM – Customer Relationship Management) laajempi käsite. Se käsittelee oikeastaan koko palvelupolun ensikontaktista jälkihoitoon lähtökohtana vahvasti asiakaslähtöinen ajattelu: kaikki se mikä vaikuttaa asiakkaan tunteisiin. Asiakaskokemuksen johtaminen on nykyisin brändijohtamista, ilman sitä brändi kuolee. (Löytänä & Kortesuso 2011 19, 24, 32.)

Yrityksellä on perinteisesti kolme kilpailutekijää, joita suhteuttamalla voi kilpailla. Nämä ovat taloudellinen etu (hinta), toiminnallinen etu (laatu) ja imagollinen etu (maine). (Bergström & Leppänen 2009, 87.) Löytänä & Kortesuso (2011, 22–23) muotoilee saman asian vähän eri tavalla: yritys voi kilpailla kolmella strategialla: tuotteella, laadulla ja asiakaskokemuksella. Strategisessa keskustelussa laatu tarkoittaa asiakkaiden odotusten täyttymistä. Edvardsson & Olsson (1996, 143) määrittelivät osuvasti jo yli 20 vuotta sitten laadun kolmen avainryhmän, asiakkaiden, henkilökunnan ja omistajien odotusten täyttymisenä.

### 2.1 Strategian muodostaminen

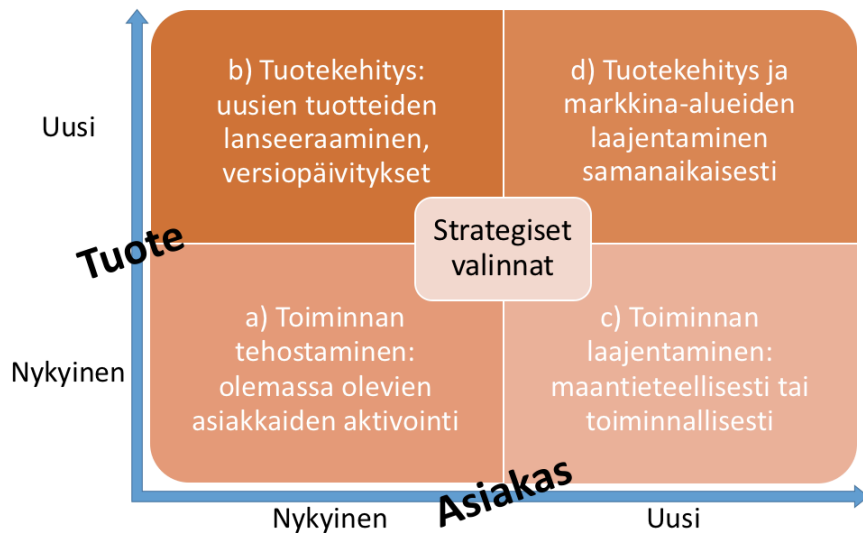
Kim & Mauborgne (2010) kuvaa markkinoita merenä. Meren väri kuvataan sinisenä tai punaisena. Punainen meri on sellainen, jossa kilpailu on intensiivistä ja tarjontaa runsaasti. Tarjonta ylittää kysynnän yhä useammalla alalla (Kim & Mauborgne 2010, 28), useimmat yritykset kilpailevat siis punaisella merellä. Tavoitteena on päästä punaiselta mereltä siniselle merelle, jossa kilpailu on vähäisempää. (Kim & Mauborgne 2010, 22–24.) Yrityksen tulisi siis pyrkiä kilpailemaan sellaisilla tekijöillä, joihin muut eivät panosta tai joita ne eivät kykene toteuttamaan.

Yrityksen strategian tulisi vastata kahteen aihekysymykseen:

- 1) Missä bisneksessä olemme, ja miten hahmotamme alan ja kilpailijat?
- 2) Miten voimme erottautua kilpailijoista ja saada aikaan kannattavaa kasvua?  
(Kim & Mauborgne 2010, Mika Kamenskyn esipuhe)



Strategia käsittää tavoitteet mutta määrittää myös tavan, jolla yritys saavuttaa päämääränsä pitkällä aikajänteellä (Coulter 2008, 5). Myös yrityksen strategian tulisi noudattaa laatuympyrän (kuvio 7, s. 17) tunnusmerkkejä: tehdään tilannearvio, suunnitellaan strategia, viedään strategia käytäntöön, arvioidaan strategian toimivuutta, tehdään uusi tilannearvio ja niin edelleen. (Coulter 2008, 6.)



Kuvio 2. Strategian valinta, mukailen Coulteria (2008, 202–203)

Coulter (2008, 202–203) esittää strategiset valinnat kuviossa 2 olevassa nelikentässä. Strategiapäätöksen vaikuttaa onko tuote uusi vai olemassaoleva ja onko kohderyhmä uusi vai olemassaoleva. Nämä jaetaan kahteen sarakkeeseen (kuvio 2, s. 6), ja tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan valita kaksi eri reittiä: toiminnan tehostaminen tai sisäisten prosessien kehittäminen, kuvion 2 kohdat a) ja b). Toinen vaihtoehto on volyymin lisääminen joko orgaanisella kasvulla tai yrityskaupoilla eli kuvion kohdat c) ja d). Kustannusnäkökulmasta a) ja b) –vaihtoehdot ovat edukkaampia kuin c) ja d).

Yrityksen tulee aina pitää mielessä millä tekijöillä kilpailee ja onko mahdollista löytää tekijöitä, joilla muut eivät tietoisesti kilpaile. Yrityksen johdon tulee kyetä näkemään, miten markkina toimii asiakkaan silmin ja miten eri strategiset päätökset vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen. Miten kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut vaikuttavat kenttään? (Keskinen & Lipiäinen 2013, 309.) Strategian tulisi myös ohjata kehittämistä (Tuomi & Sumkin 2010, 71).

Strategian hyvä toteutus on useasti arvokkaampaa kuin hyvä strategia itsessään (Kaplan & Norton 2002, 2). Strategiaa suunniteltaessa on tärkeää miten suunnitelma näkyy organi-

saatiossa ja erityisesti johdon käyttäytymisessä. Johto johtaa parhaiten omalla esimerkillään, ja jos johto ei onnistu luomaan kokemuksia, sekin on esimerkki henkilöstölle (Löytänä & Korteso 2011, 77). Asiakasymmärryksen tulisi aina olla strategian suunnittelun lähtökohta, ja hyvä toiminta-ajatus kuvataan asiakkaan näkökulmasta (Tuomi & Sumkin 2010, 53). Ydinkokemuksen pitää olla kunnossa ennen kuin tavoitellaan uusia markkina-alueita (Löytänä & Korteso 2011, 62).

Asiakaskokemuksen voi nähdä kokonaisuutena, jonka muodostavat kaikki mielikuvat, tunteet ja kohtaamiset joita asiakkaalle syntyy yrityksen toiminnasta. Asiakaskokemuksen johtaminen on strateginen päätös ja viestii asiakkaalle nimenomaan yrityksen strategisista valinnoista. Asiakaskokemusta tulisi johtaa yrityksen huipulta. (Löytänä & Korteso 2011 45, 180–181.) Keskinen & Lipiäinen (2013, 23) vertailee asiakaskokemusta matkaan. Asiakkaan matka jaetaan seuraaviin etappeihin: brändin tila, havahtuminen, valitseminen ja ostaminen, käyttö, uskollisuus. Asiakaskokemusta voi verrata kaavaan, jossa odotusten ylittäminen johtaa positiiviseen tulokseen ja odotusten alittaminen negatiiviseen tulokseen. Kyseen ollessa palvelutuotteesta, heidän mukaan pelkkä odotusten saavuttaminen ei riitä lisäämään asiakasuskollisuutta.

Keskinen & Lipiäinen (2013, 161–168) nimeää eri syitä asiakkaiden uskollisuuteen. Mainittavia syitä tämän työn kannalta ovat rationaalinen uskollisuus, emotionaalinen uskollisuus, tapoihin ja tottumuksiin perustuva uskollisuus ja ”leimautumiseen” perustuva uskollisuus.

Rationaalinen uskollisuus perustuu siihen, että tuote esimerkiksi on halvempi kuin kilpailijoiden. Toistuvat alennukset vääristävät kuitenkin hintamielikuvaa, ja ennen pitkää optimihintaiset tuotteet eivät käy kaupaksi. Esimerkkinä tästä lehtimyynti, joka on jäänyt puoli-hintaisten määräaikaistilausten varaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 161.) Ravintolamaailmassa esimerkkejä löytyy ”kaksi menua yhden hinnalla” –tyyppisistä kampanjoista, kolmannen osapuolen myymänä (offerilla.com), jolloin ravintola maksaa komissiota vielä alennuksen lisäksi.

Emotionaalinen uskollisuus toimii päinvastoin kuin edellinen. Se ei ole hintavetoista ja uskollisuus perustuu asiakkaan samaistumiseen yrityksen brändiin. Arvot ja läpinäkyvä toiminta sekä palvelukokonaisuus ovat tässä keskiössä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 163.)

Tapoihin ja tottumuksiin perustuva asiakasuskollisuus on hyvin voimakasta, sen jatkuvuudelle riittää usein toiminnan tason ylläpitäminen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 165).

Leimautumiseen perustuvassa uskollisuudessa asiakas sitoutuu henkilöön, joka häntä palvelee. Brändi on juuri niin vahva kuin se palvelevassa henkilössä ilmene. Kirjassa mainitaan kampaamoketju, joka mittaa kampaajiensa toiminnan laatua sillä, kuinka usein asiakas varaa ajan samalle kampaajalle. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 168.) Yrittäjävetoisissa ravintoloissa myös tämä on vetovoimatekijä, eli tuttu omistaja tai vaikkapa hovimestari saattaa johtaa siihen, että asiakas valitsee kyseisen ravintolan.

Keskinen & Lipiäinen (2013, 157–158) mukaan viisi keskeisintä ohjetta asiakaskokemuksen vahvistamiseen ovat:

1. tunnista olosuhteet (konteksti & motiivi), jossa asiakas ostaa palvelujasi
2. luo vuorovaikutusta asiakkaittesi kanssa (tarvitset kanavan)
3. käytä keräämiäsi tietoja asiakkaastasi
4. luottamus edellyttää henkilökohtaista vuorovaikutusta
5. kustomoi viestisi (eli tee siitä personoitu, älä lähetä massasähköposteja)

Hinnan merkitys erottavana tekijänä korostuu (Löytänä & Korteso 2011, 17). Asiakkaiden jatkuva toive on, että ”tarjotkaa minulle enemmän vähemmällä” (Kim & Mauborgne 2010, 50). Tähän toiveeseen vastaaminen, muulla kuin hinnan alennuksilla, on strategisen suunnittelun ydinkysymys. Ravintola-ala kilpailee tällä hetkellä paljolti toiminnallisilla tekijöillä; tuotteella, palvelulla, tiloilla, sijainnilla ja hinnalla (Ostela-Pyhälä, 2015). Tällöin erottautumisen voisi tehdä panostamalla asiakkaan hyvän olon tunteeseen, asiakaskohtaamiseen ja tunnelmaan Kim & Mauborngen mallin mukaan (2002, 98).

## **2.2 Henkilöstön kouluttaminen osana strategiaa**

Strategia tulee toteuttaa ensin sisäisesti ja vasta tämän jälkeen ulkoisesti. Muuten on olemassa vaara, että asiakaskokemus kärsii. (Juholin 2008, 119–120.) Kaplan & Norton (2002, 236) nimeää strategian toteutumisen edellytyksiksi henkilöstön kohdalla kolme tekijää: kokonaiskuvan ymmärtämisen, tekemisen sekä sitoutumisen. Ymmärtämistä voi lisätä kouluttamalla, tekemistä ohjaa parhaiten henkilökohtaiset ja tiimin konkreettiset tavoitteet, ja sitoutumista tavoitteisiin edistää palkitseminen. Strategia vaatii toteutuakseen aina ”kasvokkaista” viestintää (Juholin 2008, 113).

Henkilökunta nähdään usein palveluyrityksen tärkeimpänä resurssina. Palvelukehityksen näkökulmasta asia on juuri näin. Payne & Holt (2001, 164) huomauttavat, että asiakas arvioi palvelun lopputuleman pääosin kohtaamansa henkilökunnan edustajan käyttäytymisen mukaan. He myös painottavat, että asiakkaan kokema laatu ja toiminnan tuloksellisuus korreloivat vahvasti. Henkilökunta on siis enemmän kuin resurssi – se on palvelun elintärkeä osa-alue. Jotta yritys menestyisi, henkilökunnan tulisi olla osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta (Edvardsson & Olsson 1996, 151). Palvelujen myynnissä työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa merkittävästi asiakasuskollisuuteen ja kannattavuuteen (Payne

& Holt 2001, 176). Vaikka nämä tiedot ovat 20 vuotta vanhoja, samat asiat pätevät palvelualalla edelleen (Ostela-Pyhälä 2015).

Strategisesta näkökulmasta kannattavuuden varmistamiseksi on luotava kestäviä asiakassuhteita. Tuomi & Sumkin (2010, 71) toteaa, että strategian tulisi ohjata kehittämistä ja oppimistavoitteita, eli henkilökohtaisen kehityksen tulisi palvella yrityksen kokonaistavoitteita. Tasokkaan palvelun varmistaminen myös tulevaisuudessa vaatii henkilökunnan jatkuvaa koulutusta (Olve, Roy & Wetter 1998, 24). Työntekijät antavat arvoa sille, että yritys ottaa vastuuta henkilöstön kehittämisestä. Työntekijät sitoutuvat yrityksen tavoitteisiin, jos ne muotoillaan niin, että työntekijällä on mahdollisuus itsensä kehittämiseen. (Niermeyer & Seyffert 2004, 77.) Henkilöstöstä huolehtiminen kasvattaa myös yrityksen markkina-arvoa. Menestyksekkään ja vastuullisen työnantajan odotetaan nykyään kouluttavan työntekijöitään ja näin huolehtivan heidän osaamisestaan. (Häkkinen & Uski 2006, 88.)



Kuvio 3. Henkilöstö kilpailuetuna, (Bergström & Leppänen 2009, 154)

Kouluttaminen heijastuu asiakkaalle osaavampana palveluna ja yritykselle sitoutuneempana ja motivoituneempana henkilöstönä (kuvio 3, s. 9). Kouluttamisesta seuraa tällöin myös taloudellinen kasvu. (Olve, Roy & Wetter 1998, 29.) Uudempaa tutkimusta edustavat Homburg, ym. (2009, 71), jotka osoittavat tutkimuksessaan, että sekä asiakkaiden maksuhalukkuus että asiakastyytyväisyys nousee merkittävästi, jos yritys panostaa asiakaspalvelijoiden kouluttamiseen. Johtamisen näkökulmasta kuviossa 3 on myös huomiotavaa, että ainoastaan ylin rivi on konkreettista tekemistä. Sisäinen viestintä ja laadukas johtaminen sen mukana. Kaikki alemmat kohdat ovat seurannaisvaikutuksia.

### 2.3 Henkilöstön motivaation ylläpitäminen

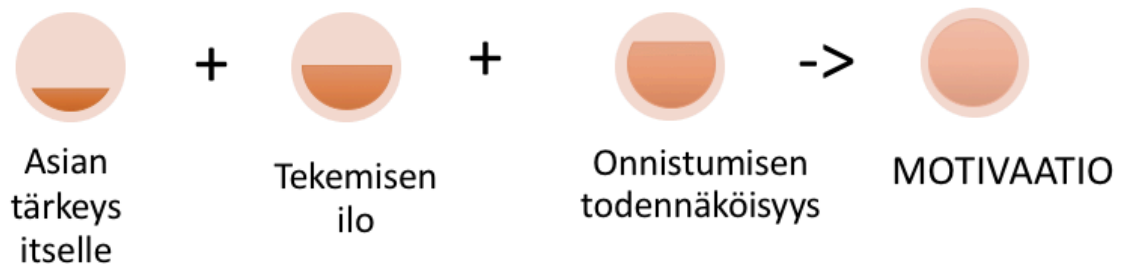
"Movere" tarkoittaa latinaksi liikkumista tai liikuttamista. "Motivus" tarkoittaa liikettä ylläpitävää voimaa. Niistä on johdettu sana "motivaatio". Nykyisin motivaatiolla tarkoitetaan motiivin aikaansaamaa tilaa, siis syytä yksilön toiminnalle. Motivaatio on tekijä, joka pitää meidät liikkeellä ja ratkaisee, miten sitoutuneesti tavoittelemme jotakin asiaa. (Airo ym. 2008, 51.)

Motivaatio rakentuu henkilön arvomaailman ja elämänkaaren varaan. Siihen vaikuttavat ihmisen henkiset ja fyysiset voimat. Organisaation käyttämät motivointikeinot pyrkivät lisäämään jaksamista, sillä motivaatio parantaa fyysistä ja henkistä energiavaraa. (Kupias & Peltola 2009, 129.) Motivaatiota ja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu laajalti. Jo 1950- ja 1960-luvulla esitettiin Yhdysvalloissa useita motivaatioteorioita. Mikään näistä teorioista ei yksinään selitä motivaation luonnetta, mutta ne toimivat pohjana monille tämän päivän johtamismenetelmille. Yleisesti viitataan neljään, tältä ajalta olevaan motivaatioteoriaan.

Maslowin tarvehierarkian mukaan työ tyydyttää työntekijän hengissä säilymisen, turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden, arvonannon ja itsensä toteuttamisen tarpeita. McGregorin X ja Y -teoria perustuu ajatukseen, että työntekijät voidaan jakaa kahteen ryhmään: positiiviset (ahkerat) sekä negatiiviset (laiskat). Toiset vaativat jatkuvaa valvontaa ja komentelua, toiset taas työskentelevät parhaiten itsenäisesti, ystävällisen ohjauksen alaisina. Alderferin "Existence, Relatedness, Growth" -teoria (ERG) on täydennys Maslowin tarvehierarkiaan. Myös tämän teorian logiikka perustuu siihen, että ihmisiä motivoivat perustarpeet, sosiaaliset tarpeet ja itsensä kehittäminen, mutta usea tarvetaso voi aktivoitua samanaikaisesti. Järjestystä ei ole määrätty kuten Maslowilla, vaan itsensä toteuttamisen tarve voi olla suurin motivaatiotekijä. Herzbergin motivaatio- ja hygienteoria painottaa, että tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden vaikuttavat tekijät ovat erilaisia ja osin toisistaan riippumattomia. Motivoivat tekijät johtavat tyytyväisyyden tunteeseen. Näitä tekijöitä ovat uralla eteneminen, huomioduksi tuleminen, vastuunkanto ja tunne siitä, että saavuttaa jotakin. Hygientehtekijöiden (eli tyytymättömyystekijöiden) puute johtaa tyytymättömyyden. Näihin liittyy työn turvallisuus ja varmuus, yhtiön toimintatavat, henkilöstön sisäiset suhteet ja työolosuhteet. Motivoivien tekijöiden puute ei aiheuta työntekijässä tyytymättömyyttä, eikä hygientehtekijöiden läsnäolo lisää tyytyväisyyttä. (Robbins & Judge 2008, 71–74.)

Sisäinen motivaatio tarkoittaa osallistumista toimintaan omasta ilosta ja nautinnon kokemuksesta. Ulkoinen motiivi on palkkio tai rangaistuksen pelko. (Liukkonen ym. 2002, 31.) Robbins & Judgen (2008, 29) mukaan motivaatiossa on kolme määrittelevää tekijää, jotka

ovat intensiivisyys (kuinka paljon tahtoa on), suunta (keinot joilla tavoitetta lähestytään) ja sinnikkyys (kuinka kauan jaksaa tavoitella). Myös Kupias & Peltola kuvaa motivaation kaavaa kolmella tekijällä.



Kuvio 4. Motivaation kaava Kupias & Peltolaa mukaillen

Jos jokin kaavan (kuvio 4, s. 11) tekijöistä puuttuu tai ei toteudu, motivaatiota ei synny. Kaikkien tekijöiden pitää olla aitoja ja jatkuvia motivaation ylläpitämiseksi (Kupias & Peltola 2009, 129). Motivoitunut työntekijä takaa työlle hyvän laadun (Gratton 2004, 208).

Työn merkityksen tunteen lisääminen on vaikeimpia johtamisen elementtejä palveluorganisaatiossa (Ostela-Pyhälä 2015). Martela & Jarenko kirjoittaa (2014, 7), että moni suoritettavan tason työ voisi tuntua arvokkaammalta, jos sisäiseen motivaatioon vaikuttavia tekijöitä otettaisiin paremmin huomioon. Näitä ovat heidän mukaansa vapaaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Vapaaehtoisuus tarkoittaa, että työntekijä saa riittävässä määrin päättää omasta tekemisestään. Kyvykkyys tarkoittaa, että kokee selviävänsä työtehtävistä, ja yhteisöllisyys tarkoittaa, että työntekijä kokee olevansa osa jotain määrättyä kokonaisuutta. Usean työntekijän kohdalla työtyytyväisyys ja näin koko elämänlaatu paranisi, jos työn laatua johdettaisiin paremmin. Keskeisin tekijä yksilön viihtyvyyden kannalta on, että tekeminen itsessään on miellyttävää ja haastavaa. (Martela & Jarenko 2014, 6–7.) Bonusjärjestelmät kannustavat tuottavampaan toimintaan, mutta työntekijää ei kuitenkaan voi pitkään motivoida pelkästään ulkoisilla motiveilla, vaan tärkeintä on sisäinen motivaatio (Liukkonen ym. 2002, 213–214). Åberg kuitenkin huomauttaa, että nykyään motivaattoreina toimivat paremmin bonukset kuin ikälisät, sillä sitoutuminen tapahtuu vain win-win-tilanteessa (2008, 55–56). Palkkiojärjestelmän tulisi olla läpinäkyvä ja tukea työntekijöiden omaehtoisuutta (Martela & Jarenko 2014, 6).

## 2.4 Henkilöstön sitoutuminen

Sitoutuminen ei ole staattinen tila vaan edellyttää työyhteisön tietoista, jatkuvaa kehittämistä (Juholin 2008, 39). On siis perusteltua olettaa, että kouluttaminen ja henkilöstön mukaan ottaminen toiminnan suunnitteluun vaikuttaa positiivisesti myös motivaatioon. Asiaan ja työyhteisöstään innostunut työntekijä synnyttää myös asiakkaassa luottamusta palvelun laatuun ja toimivuuteen. Osaavimmat ihmiset ovat alalla kuin alalla ne, jotka ovat aidosti kiinnostuneita työstään. (Airo ym. 2008, 52, 164.)

On hyvä tiedostaa, että taustojen ja perusteiden ymmärtäminen tukee motivoitumista. Tavoitteisiin samaistuminen vaikuttaa motivoivasti. Motivaatio yhdistää tunteet ja tavoitteet: kun ihminen on aidosti kiinnostunut jostakin, hän on myös innostunut. Käsitys siitä mitä voi saavuttaa voi olla innostumisen lähde. Motivoituminen edellyttää, että työntekijällä on tärkeä konkreettinen tavoite, joka saa hänet innostumaan. (Niermeyer & Seyffert 2004, 86.)

Työnantajan tavoite on, että työntekijä hallitsee kaikki palvelualan osaamisalueet: tekniset taidot, ihmissuhdetaidot, tuote- ja palvelutietouden sekä asiakastietouden (Bell & Zemke 2006, 115–117). Alue on kuitenkin liian laaja ollakseen motivoiva tekijä joka päivä: ”Minkä tavoittelemiseksi ihminen juuri tänään hikoilee, on välitavoite” (Salmimies & Salmimies 1998, 19). Välitavoitteiden tulee olla realistisia ja saavutettavia (Hänninen & Uski 2006, 82). Tahtotila yksinään ei riitä tavoitteiden saavuttamiseen. Työnantajan tulee tukea työntekijän tarpeiden toteutumista, muuten aito usko tavoitteluun kärsii ja motivaatio heikkenee. (Salmimies & Salmimies 1998, 19–20.)

On tärkeää tietää, että henkilöstö ei sitoudu, jos se ei ole osallistunut suunnitteluprosessiin (Tuomi & Sumkin 2010, 20). Organisaatioon sitoutuminen – tai sen puuttuminen – näkyy etenkin palvelutilanteessa. Sitoutunut ihminen tuottaa parempaa työtä ja vaatii myös vähemmän seurantaa ja ohjaamista, sillä hän kokee yrityksen edun omaksi edukseen. (Gratton 2004, 208.)

Motivaation ja sitoutuneisuuden välillä on siis vahva side (kuvio 5, s. 13). Usko organisaation tavoitteisiin ja arvojen hyväksyminen, halu ponnistella työnantajan hyväksi sekä halu kuulua organisaatioon ovat sitoutumisen edellytyksiä. Parhaimmillaan nämä kaikki toteutuvat. Sitoutuminen perustuu tunteisiin. Suhdetta voi lujittaa tunne, että suhde on hyödyllinen ja kannattava. (Lampikoski 2005, 46–47.)



Kuvio 5. Sitoutumisen kaava

Ihmiset haluavat vaikuttaa työyhteisöönsä (Juholin 2008, 69). Pystyäkseen todelliseen sitoutumiseen työntekijän on kuitenkin omaksuttava oma roolinsa organisaatiossa ja hyväksyttävä työtavoitteet sekä menetelmät (Liukkonen ym. 2002, 229). Kuvion 5 määritelmä arvoihin samaistumisesta käsittää sekä kirjatut arvot että käyttäytymismallit. Työpaikalla tulee vaalia yhteenkuuluvuutta, ts. työyhteisön työntekijöiden keskinäisten suhteiden tunnepuolta tulee vaalia (Juholin 2008, 47–48). Tunneyhteys syntyy siitä, että ihmiset saavat puhua ja analysoida työyhteisöään yhdessä (Juholin 2008, 59). Aidon vuorovaikutuksen edellytyksenä on epämuodollinen tunnelma (Juholin 2008, 63), ts. keskusteluun tulisi jättää aikaa palveluprosessia suunniteltaessa. Vaikutusmahdollisuuden tulisi kuitenkin olla todellinen, sillä näennäinen osallistaminen päätöksentekoon johtaa kyynisyyteen (Juholin 2008, 149). Sisäisen tiedottamisen tehtävä on varmistaa, että henkilöstö tuntee liikeidean, tuotteen ja tavoitteet (Bergström & Leppänen 2009, 175).



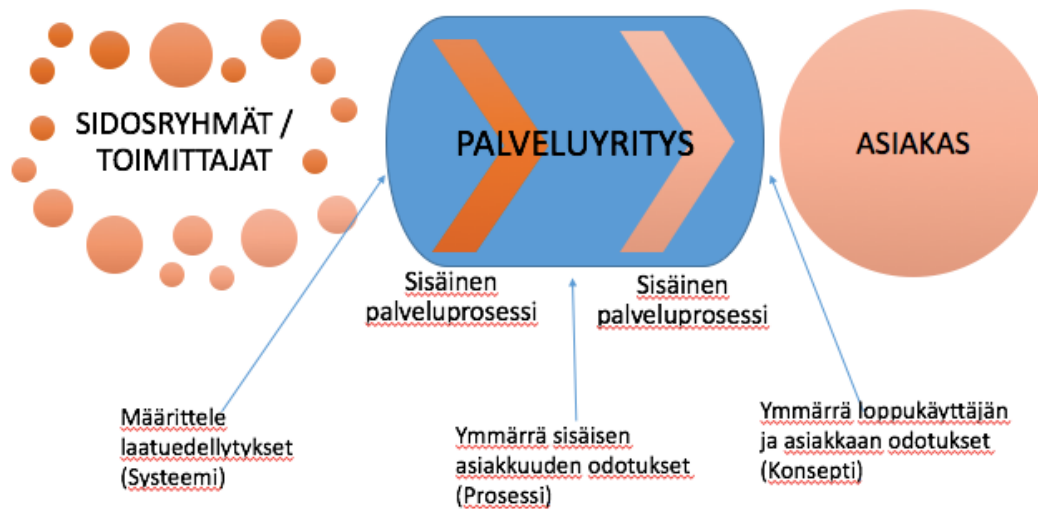
### 3 Jatkuva palveluprosessin kehittäminen osana strategiaa

Liberalisaatio, globalisaatio ja sääntelyiden väheneminen muuttavat kilpailukenttää, etenkin verkkokaupan osalta. Vahvasti kilpailluissa ympäristöissä pelkkä kustannustehokkuus, laatu tai teknologinen etumatka eivät enää takaa kilpailuetua. Keskeisimpiä tekijöitä näiden sijaan ovat innovatiiviset palvelukonseptit. Jatkuva palvelun kehittäminen antaa pysyvää kilpailuetua, mutta useimmilla organisaatioilla ei ole valmiuksia palvelun jatkuvaan kehittämiseen. (Bullinger ym. 2003, 2.) Palvelun jatkuva kehittäminen on kuitenkin keskeistä kannattavuuden ylläpitämiseksi. Tämä tulisi mielellään tehdä kustannustehokkaasti ja asiakkaan tarpeet huomioiden. Palvelu tuotetaan prosessissa, jossa yritys, sen alihankkijat/sidosryhmät ja asiakkaat ovat osallisia. Asiakaskontaktin aikana yrityksellä on rajalliset mahdollisuudet korjata epäkohtia, jotka saattavat liittyä resursseihin tai muihin tekijöihin. Siksi on tärkeää hahmottaa asiakas osana organisaatiota ja suunnitella toiminta tämän mukaan. (Edvardsson & Olsson 1996, 163).

Palvelut muodostavat länsimaissa merkittävän osan kansantaloutta. Palvelujen kehittäminen mielletään silti edelleen pikemminkin ad hoc -tyyppisenä tapahtumana kuin osana yritysten jatkuvaa toimintaa. Suuri osa kirjallisuudesta käsittelee enemmän monimutkaisia innovaatiokaavioita kuin prosessia, jossa uusien palvelujen kehittäminen olisi osa organisaation arkea. Aloja, jotka mielletään vähemmän innovatiivisiksi, ovat esimerkiksi hotelli- ja ravintola-ala sekä päivittäistavarakauppa. Palvelun kehittäminen on näillä aloilla useimmin reaktiivista: reagoidaan sidosryhmiltä tuleviin innovaatioihin tai asiakkailta tuleviin tarpeisiin. (de Jong & Vermuelen 2003, 5–6). Jo vuonna 1999 tehdyn tutkimuksen mukaan yritykset eivät kehitä säännöllisesti ja proaktiivisesti palveluprosessejaan vaan pääosin reaktiivisesti ja ilmenevän tarpeen mukaan. Projektimaisen kehittämisen haittana on, että projektin aikana syntynyt henkinen pääoma jää huonosti talteen. Ei ole myöskään tietotekniikkaa, joka olisi suunniteltu nimenomaan palveluprosessin kehittämiseen. Uusien palvelumallien luominen ja jatkuva kehittäminen tulee synnyttämään uusia palveluita ja bisnesmalleja. (Bullinger ym. 2003, 12). Palvelun kehittäminen vaatii fokuointia kolmeen osaluueeseen: palvelukonseptiin, resurssien rakenteisiin ja palveluprosessiin. Palvelu sisältää myös yritysten sisäisen palvelun prosessin, ja valtaosa laatuvirheistä johtuu juuri tämän prosessin toimimattomuudesta. (Edvardsson & Olsson 1996, 140). Palvelun tutkiminen ja kehittäminen on teolliseen tuotantoon verrattuna haastavaa palvelukäsitteen moniulotteisuuden vuoksi. Systemaattiseen kehittämiseen kuuluu muun muassa, että ratkaisut ovat yleispäteviä (ei sattumanvaraisia) ja että ratkaisumalleja voi opettaa ja oppia. (Bullinger ym. 2003, 3). Hollannissa tehtyjen kvantitatiivisten tutkimusten mukaan innovaatiot parantavat yleisesti ja varsinkin palvelualojen organisaatioissa yritysten liikevaihtoa. Myynti ei ole kasvanut pelkästään prosesseja kehittämällä (joka mahdollistaa hintojen alentamisen)

vaan on johtunut useasta ”ei hintaan -liittyvästä” tekijästä kuten laadusta ja designista. (de Jong & Vermuelen 2003, 9–10).

Palveluprosessilla tarkoitetaan prosessia, missä tuotetta jalostetaan suunnitelmallisesti organisaatiossa. Palveluprosessi on yrityksen sisäistä tekemistä, jossa sidosryhmiltä ostetut tuotteet jalostetaan palveluksi. (Edvardsson & Olsson 1996, 156.) ”Service engineering” tuli käyttöön 1990-luvun puolivälissä, ja tällöin alettiin puhua palvelun systemaattisesta kehittämisestä (Bullinger ym. 2003, 2). Kuvion 6 (s. 15) malli on vanha, mutta kuvailee palvelun tuottamisen hyvin; myös Bergström & Leppänen (2009, 212) määrittelee tuotekehityksen vaiheet lineaarisena, nelivaiheisena prosessina: ideointi - testaus - tuotteistaminen - lanseeraus. Kuvion 6 soveltaminen ravintolassa tarkoittaisi, että tavarantoimittajat toimittavat raaka-aineita, jotka keittiö valmistaa ja salihenkilökunta tarjoilee (Nurminen, 2015). Ravintolan liikeidea määrittää systeemin, prosessin ja konseptin.



Kuvio 6. Lineaarinen palveluprosessi mukailien Edvardsson & Olssonin, 1996, 156

Palvelun kokonaisuuden (kuvio 6, s. 14) voi hahmottaa jakamalla prosessin kolmeen tekijään: edellytykset (resurssit) palvelun tuottamiseen, asiakasprosessi ja lopputulema (saavutettu lisäarvo). Yksi perusedellytys palvelun tuottamiselle on kohtalaisen tyytyväinen henkilökunta. Lisäksi työvälineiden on oltava tarkoituksenmukaiset sekä osaamisen ja ymmärryksen asiakkaan tarpeista ja odotuksista riittävää. Asiakasprosessi kuvaa palvelun käyttämistä, asiakas mielletään osaksi palvelun tuottamista. Lopputulema määrittelee asiakkaan kokemuksen palvelun laadusta. (Edvardsson & Olsson 1996, 147).

Useimmat organisaatiot, joissa palveluiden kehittämiseen kiinnitetään huomiota, ovat vahvasti prosessi-orientoituneita: pankit, vakuutusyhtiöt, tukkumyynti, puhelinpalvelut jne. Palvelun kehittäminen tapahtuu lähinnä prosessien tehostamisena. (de Jong & Vermuelen

2003, 6.) Palvelukehitys sisältää kaikki edellä mainitut osa-alueet: palvelukonseptin kehittämistä, palvelusysteemin kehittämistä ja palveluprosessin kehittämistä. Kun palvelua kehitetään, on keskeistä määritellä mitkä osat nykyisistä toimintamalleista jäävät käytäntöön ja mitkä uusitaan. Uusien palvelujen osalta on tärkeää kouluttaa henkilökuntaa ja määritellä vastuut ja roolit. (Edvardsson & Olsson 1996, 157).

Innovaation määritelmä edellyttää kolmen kriteerin täyttymistä: kyseessä on jotain uutta, sen on oltava hyödyllistä/käytännöllistä ja siitä on saatavissa taloudellista etua. Innovaatio palveluissa on useasti pieni, asiakkaalle lisäarvoa tuottava muutos palvelun prosessiin. Palvelujen innovaatiot ovat myös melko helposti kopioitavissa ja vaativat vähemmän resursseja tuotekehitykseen kuin esimerkiksi teollinen tuote. Kirjallisuuden mukaan palveluinnovaatioita voi syntyä neljässä ulottuvuudessa: palvelukonseptissa, asiakasrajapinnassa, tuotannossa tai teknologiassa. Yleisesti tiedostetuin on itse palvelukonseptiin keskittyvä kehitystyö. Useat uudet palvelut sisältävät kehitystä kaikissa mainituissa ulottuvuuksissa samanaikaisesti. Aineettoman rakenteensa vuoksi palvelussa tapahtuva kehitys on vaikeammin paikallistettavissa kuin teollisessa tuotteessa. (de Jong & Vermuelen 2003, 6–8).

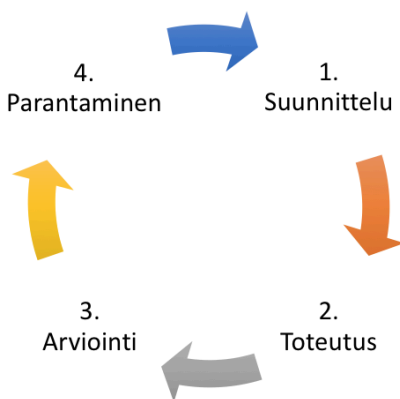
Kehitysprojektissa pitää valittavan prosessin lisäksi arvioida niiden työvaiheiden järjestys, missä kehitystyö tapahtuu. Työvaiheet muodostuvat projektin suunnittelusta, ohjaamisesta ja seurannasta. Kehitysprojektissa tulee myös määritellä tarvittavat resurssit ja sovellettava kehitysmalli. (Bullinger ym. 2003, 7.) Ihmiset ovat aina innovaatioprosessin keskiössä. Työntekijöiden mukaanottaminen kehitysprosessiin vaikuttaa positiivisesti uusien innovaatioiden käytäntöön viemiseen. Tämä voi tarkoittaa esimerkiksi heidän konsultointiaan tuotteen implementoinnissa. Innovaatioprosessin lopputulos on aina ennalta arvaamaton, ja työntekijöiden pitää tuntea, että heitä ei rangaista virheistä. (de Jong & Vermuelen 2003, 13.)

Palveluinnovaation keskeisten toimintojen johtaminen edistää uusien palveluiden käyttöönottoa. Organisaatioissa on tunnistettu tekijöitä, jotka vaikuttavat innovatiivisten palveluiden kehittämiseen. Ne jakautuvat karkeasti kahteen kategoriaan: ihmiset ja organisaatorakenne. Organisaatiossa tulisi koordinoita tehtäviä vuorovaikutteisesti, antaa impulsseja sekä mahdollisuuksia innovatiivisuuteen ja kanavoida kehitystyö oikein. Tähän kuuluu muun muassa resurssien ohjaamista ja tiimien luovuuden systemaattista tallentamista organisaatioon. Tehtävien laajentaminen horisontaalisesti organisaatiossa tekee kokonaisuuden hahmottamisen helpommaksi tiimeille ja edistää ongelmanratkaisukykyä ja yhteistyötä. Nämä ovat keskeisiä tekijöitä palveluinnovaatioprosessissa. Resurssien riittävyyden varmistaminen on tärkeää. Uusien palvelumallien kehittämiseen ja implementointiin on

syytä varata sekä aikaa että rahaa. Etenkin rahoituksen järjestäminen saattaa olla palvelualan organisaatiossa vaikeaa, sillä rahoittajat eivät perinteisesti halua sitoa varallisuuttaan aineettomaan pääomaan. Markkinatutkimusten tekeminen on tärkeää asiakkaiden tarpeiden hahmottamiseksi. (de Jong & Vermuelen 2003, 12–14.)

Spiraalimainen (iteratiivinen) kehitysprosessi edustaa modernimpaa tulkintaa palvelukehitysprosessista. Tässä mallissa edetään vaiheesta toiseen melko nopeastikin, ja tarvittaessa palataan suunnittelussa taaksepäin korjaten matkalla ilmeneviä virheitä. Suunnitteluun ja testataan samanaikaisesti. Kolmas tapa kehittää tuotteita on prototyyppien kautta. Kaksi viimeksi mainittua ovat nopeita ja joustavia tapoja kehittää tuotteita. (Bullinger ym. 2003, 9.)

Jotta toiminta voi olla pitkällä tähtäimellä kannattavaa, tekemisen tulee olla laadukasta. Yksi tunnetuimmista prosessimalleista ja laadukkaan tekemisen määritelmästä on ”Demingin laatuympyrä”. Laatuympyrässä työ jaetaan neljään vaiheeseen (kuvio 7, s.17). Ensimmäinen vaihe muodostuu suunnittelusta, jolloin määritellään tavoitteet ja menetelmät sekä resurssit ja käytettävissä oleva tieto ja onnistumisen mittarit. Toinen vaihe on toteutus, jolloin työ testataan käytännössä. Tämä voi olla pienimuotoista testaamista tai täysimääräistä käytäntöön panemista. Kolmannessa vaiheessa arvioidaan toteutusta ja kerätään suunnittelussa määritelty tieto, mitataan siis toteutus. Neljännessä vaiheessa verrataan toteutusta alkuperäiseen suunnitelmaan ja arvioidaan mittareiden valossa onnistuminen.



Kuvio 7. Demingin laatuympyrä (Bendell ym. 1995, 45)

Tämän perusteella tehdään tarvittavat parannusehdotukset, jonka jälkeen siirrytään takaisin ensimmäiseen vaiheeseen. (Bendell ym. 1995, 45.) Yrityksen toiminnan laadukkuus edellyttää siis jatkuvan parantamisen mallia. Tätä on laajasti käytetty laadukkaan tekemisen prosessikaavana, ja se toimii myös esimerkiksi Haaga-Helian jatkuvan kehittämisen mallina (Signals 2016).

Jatkuvan kehittämisen kulttuuri vaatii yritysjohtolta tietoista organisoimista. Mikäli palveluyritys on avoin asiakkailta tuleville signaaleille, menestys innovaatioissa on todennäköistä. Palveluiden kehittämisen huomioon ottaminen strategisissa tavoitteissa toisi todennäköisesti etua useimmille palveluyrityksille. Monet palveluyritykset tiedostavat teoriassa testaamisen ja työntekijöiden mukaan ottamisen merkityksen, mutta eivät osaa toteuttaa tätä käytännössä. (de Jong & Vermuelen 2003, 20.) Ideointi on prosessi, jossa henkilökohtainen vuorovaikutus on tärkeää. Joskus idea ei ole tarpeeksi selkeä, jotta sen voisi kirjoittaa esim. intraan (Juholin 2008, 154–155), tällöin epämuodolliset keskustelufoorumit ovat sisäisen viestinnän ja palveluprosessin kehittämisen kannalta tärkeitä. Kehittäminen ei tapahdu arkityön ohessa vaan vaatii pysähtymistä (Tuomi & Sumkin 2010, 71). Kaikissa palvelukehittämisprosesseissa on neljä tekijää, jotka yrityksen tulee ottaa huomioon (Bullinger ym. 2003, 11):

- palvelun kehittämisstrategia
- organisaatiomallin soveltuvuus palvelun kehittämisessä
- henkilöstöresurssien johtaminen palvelun kehittämisessä
- informaatioteknologian kehittyminen osana palvelun kehitystä

### **3.1 Palveluntuottamismallit**

Palvelukonseptiin kuuluu sekä mitä asiakas tarvitsee tarpeensa tyydyttämiseen että miten yrityksen palvelut tyydyttävät niitä. Palvelut voidaan jakaa ydinpalveluihin ja tukipalveluihin. Ydinpalvelut vastaavat asiakkaan tarpeisiin ja tukipalvelut asiakkaan odotuksiin. Molempiin tulee vastata, jotta asiakastyytyväisyys toteutuu. (Edvardsson & Olsson 1996, 149).

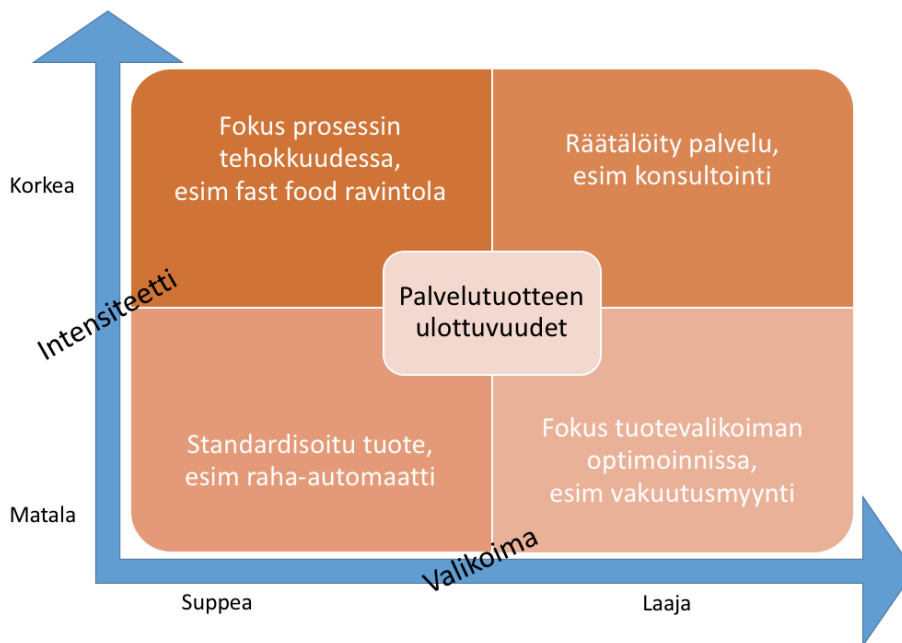
Palvelussa on kolme ulottuvuutta. Ensimmäinen on toiminnallinen (kyky ja tahto tuottaa lisäarvoa), toinen on prosessimaisuus (palvelu vaatii ulkoisen tekijän, joka vaikuttaa toimintaan) ja kolmas on seuraamuksellinen (ulkoisen toimijan tekemisestä seuraa aineellista tai aineetonta hyötyä). Seuraamuksellinen ulottuvuus (Outcome dimension) vastaa kysymykseen mikä palvelu on kyseessä, ts. kyseessä on tuotemalli. Prosessimaisuus (Process dimension) kuvailee, miten palvelu tuotetaan, siis kyseessä on prosessimalli. Toiminnallinen ulottuvuus (Structure dimension) määrittää tarvittavat resurssit palvelun tuottamiseen. Usein etenkin resursseja ei oteta tarpeeksi huomioon palveluja suunniteltaessa. Tämä tekijä sisältää osaamisen ja valmistautumisen tai kouluttamisen palvelun tuottamiseen. (Bullinger ym. 2003, 3–4.)

Kansainvälinen standardisointijärjestö (ISO) määrittelee palvelun tuotteena. Tuote on seuraus tuotantoprosessista. Palvelut voidaan jakaa toisaalta pitkäkestoisiin ja tilapäisiin

ja toisaalta aineellisiin ja aineettomiin. Hiustenleikkaus on esimerkiksi aineellinen ja tilapäinen palvelu ja vakuutuksen kirjaaminen on pitkäkestoinen, aineeton palvelu. (Edvardsson & Olsson 1996, 144.)

Yksinkertaisessa palvelun tuottamismallissa prosessia voi kuvailla seuraavasti:

Inhimilliset resurssit yhdistettynä aineellisiin ja aineettomiin pääomiin muodostavat tuotteen (palvelun). Palvelu tuotetaan kolmen tekijän avulla: tekeminen, prosessi ja konsepti. Tässä mallissa voidaan puhua palvelutuotteesta, joka viedään myyntikanaviin, kohderyhmille ja siten loppukäyttäjälle. Tämä on ”peruspalvelumalli”, lineaarinen prosessi, jonka jokainen vaihe viedään päätökseen ennen seuraavaan vaiheeseen siirtymistä. Lineaarisen prosessimallin kautta kehitysprosessi on helppo hahmottaa ja suunnitella, mutta sen haittana on joustamattomuus. (Bullinger ym. 2003, 5).



Kuvio 8. Palvelutuotteiden lajit, mukailen Bullinger ym. 2003

Eri palvelutuotteita määriteltäessä palvelut voi jakaa neljään kategoriaan vuorovaikutusten (intensiteetin) määrän ja valikoiman monipuolisuuden mukaan (kuvio 8, s. 19). Esimerkki palveluista joissa vuorovaikutus on matala ja valikoima yksimuotoinen, on automaattipalvelut. Niissä palvelun kehittämisen fokus on standardoinnissa. Matalan vuorovaikutuksen mutta monipuolisen valikoiman tarjoaa esimerkiksi vakuutuksen ostoprosessi. Tässä palvelukehityksen fokus on tuotteistamisessa. Korkean vuorovaikutuksen mutta kapean valikoiman tarjoavat esimerkiksi pikaruokaravintolat tai puhelinkeskukset. Näissä palvelukehitys tapahtuu tehokkuuden kautta. Vastaavasti palvelu, jossa vuorovaikutus on intensiivistä ja valikoima monipuolista, on konsulttipalvelut. Näissä palvelun kehittäminen tapahtuu

kustomoimalla. (Bullinger ym. 2003, 6). Ravintola voi liikeideasta riippuen olla melkein mikä vaan palvelumalleista kuviossa 8 (s 19). Esimerkki ravintolasta jossa intensiteetti on matala, voisi olla kotiin kuljetettu pizza. Karkeasti voisi sanoa, että á la carte –ravintola on aina laajan valikoiman palvelu, mutta mitä korkeatasoisempi ravintola, sen suurempi intensiteetti, vuorovaikutus (Nurminen, 2015).

Palvelukehitys vaatii ymmärrystä asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Tarpeet ovat perustavia, mutta eri asiakkaat tyydyttävät niitä eri tavoin. Odotukset lähtevät asiakkaan tarpeista, mutta muovautuvat yrityksen maineen ja imagon mukaan. Odotusten ja tarpeiden syvällinen ymmärtäminen vaatii vuorovaikutusta ja dialogia asiakkaiden kanssa. Myös asiakkaiden odotusten hallinta on tärkeä osa palvelun kehittämistä kuten myös sen tiedostaminen, että eri asiakkailla on erilaisia odotuksia ja jopa samoilla asiakkailla erilaisia odotuksia eri aikoina. (Edvardsson & Olsson 1996, 141–142.)

### **3.2 Hankinnat osana palveluprosessia**

Kestävä kilpailuetu saavutetaan jatkuvalla kehittymisellä: vastataan asiakkaiden tarpeisiin yhdistämällä oma ydinosaminen ja toimittajamarkkinoiden hallinta. Toimittajamarkkinoiden kehittäminen vaatii resursseja. Teollisessa ympäristössä jopa 80 % kuluista on ulkoisia palveluja tai vaihto-omaisuutta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 30, 33.) Ravintolaympäristössä tämä luku on pienempi (arviolta 40–50 %), mutta on selvää, että kannattavuuden näkökulmasta ostamiseen tulee kiinnittää huomiota.

Tuotetta suunniteltaessa on otettava huomioon myös hankintakanavien tehokas käyttö. Se voi antaa strategisessa suunnittelussa merkittävää pitkän aikavälin hyötyä (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 29). Parhaat kumppanuudet ovat sellaisia, joissa molemmat osapuolet hyötyvät (Tuomi & Sumkin 2010, 58). Strategisesta näkökulmasta merkittävimmät toimittajasopimukset ja kumppanuudet tulee sopia yrityksen ylimmällä tasolla. Näin sidosryhmät ja hankintakanavat tulevat osaksi myös strategista suunnittelua. (Iloranta & Pajunen-Muhonen, 2012, 131.)

## 4 Markkinointistrategian kehittämisen prosessi: 7P:tä

Markkinointi ja myynti linkittyvät usein heikoimmin yrityksen strategiaan (Mattila & Rautiainen 2010, 59). Markkinointia suunniteltaessa on hyvä pitää mielessä, että markkinointi itsessään ei ole strateginen tavoite vaan keino päästä siihen (Kelley ym. 2015, 24). Myynnin ja markkinoinnin ymmärtäminen vaatii strategian kirkasta ymmärtämistä (Mattila & Rautiainen 2010, 264). Markkinoinnista vastaavan tulee myös kyetä näkemään, miten markkina toimii asiakkaan silmin: miten eri strategiset päätökset vaikuttavat asiakaskäyttäytymiseen ja pitkän aikavälin kannattavuuteen, ja miten kilpailijoiden tarjoamat ratkaisut vaikuttavat kenttään. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 309).

Markkinointimix auttaa yrityksen markkinointijohtoa hahmottamaan kokonaisuutta ja muodostamaan strategian, siis tarvittavat toimenpiteet (Khan 2014, 106). ”Marketing mix” -käsite lienee peräisin Neil Bordenin vuonna 1965 julkaisemasta artikkelista The Concept of the Marketing Mix. Hän lienee käyttänyt termiä jo 1950-luvulla markkinointisuunnittelua kuvattaessaan. ”Marketing Mix” sisälsi 12 käsitteen luettelon toimenpiteistä, ei niinkään markkinointistrategian määritelmää. Bordenin käsitteet ovat: Product planning, Pricing, Branding, Personal selling, Advertising, Promotions, Packaging, Display, Servicing, Physical handling, Channels on distribution, Fact finding and analysis. (Khan 2014, 98.)

Jerome McCarthy julkaisi vuonna 1960 kirjan ”Basic Marketing: A managerial approach”, missä hän lanseerasi neljän P:n markkinointikäsitteen markkinointistrategian perustaksi. Nämä perinteiset neljä P:tä ovat edelleen keskeisiä yrityksen markkinointistrategiassa. Klassiseksi käsitteeksi muodostuneet markkinoinnin neljä P:tä on markkinointikokonaisuuden, ”Marketing Mix”, laava määritelmä (Product, Price, Place, Promotion) (Kelley ym. 2015, 28). Myöhemmät tutkimukset (mm. Hirankitti ym. 2009; Bitner 1990; Rafiq & Ahmed 1995; Kotler 2000; Magrath 1986) ovat kuitenkin tuoneet kolme käsitettä, P:tä, alkuperäisten lisäksi. Nämä ovat Personnel, Process ja Physical evidence. Nämä seitsemän P:tä kuvaavat markkinointistrategian käytäntöön panemisen prosessia. (Khan 2014, 96, 104.)

**Product** viittaa ydintuotteeseen ja palveluun. Ydintuote käsittää laadun, designin ja ominaisuudet. Palvelu on tuotteen toinen osa, ja yhdessä ydintuotteen kanssa se muodostaa kokonaisuuden. (Khan 2014, 98–99.)

**Price** eli hinta mielletään merkittävimmäksi osaksi markkinointimixin kokonaisuutta, sillä se on ainoa tekijä joka tuo yritykselle tuloa, muut ovat menoja. Hinta pitää asettaa aina suhteessa muihin P-tekijöihin. Hinta määrittelee myös pitkälti laatuodotukset. Merkittävien



tekijä asiakasuskollisuudelle on asiakaan kokemus siitä, että hinta vastaa hänen omia laatuodotuksiaan. Yrityksen onkin syytä muokata aktiivisesti ja jatkuvasti hintamielikuvaa. (Khan 2014, 99–100.)

**Promotion** tarkoittaa tapaa, jolla tuotetta myydään tai myyntiä edistetään, ts. markkinointiviestintää. Hyväkään tuote ei itsessään tuo yritykselle arvoa, jos siitä ei osata viestiä oikein kohdeyleisölle. Tämä P sisältää markkinoinnin, myynnin, PR:n (eli sidosryhmätiedottamisen, muun tiedottamisen ja maineenhallinnan), suoramarkkinoinnin sekä promootio-toiminnan. (Khan 2014, 101.) Markkinoinnilla on keskeinen asema vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Markkinointi käsittää yrityksen kokonaisvaltaisen viestinnän mainokista laskuihin. Kaikki viestit mitä yritys lähettää vaikuttavat asiakkaan odotuksiin ja näin myös palvelun lopputulemaan. (Edvardsson & Olsson 1996, 152).

**Place** tarkoittaa tuotteen saatavuutta asiakkaalle, miten jakelu käytännössä toimii ja mitkä kanavat ovat keskeisiä. Kaava toimii niin, että markkinointikanava plus jakelukanava johtavat ostotapahtumaan. Tällaisten toimivien kanavien rakentaminen saattaa kestää vuosia. (Khan 2014, 102.) Julkisuus ei tarkoita valtamedioissa näkymistä vaan näkymistä kulluttajien eri foorumeissa (Tuominen 2013, 27). Tässä suhteessa sosiaalinen media on valtava resurssi, sillä aiemmin yrityksen piti tiedottaa erikseen esimerkiksi asiakaspalvelun parantamisesta. Nykyään some hoitaa tämän tehtävän. (Löytänä & Korteso 2011, 138.)

**People** tai Personnel tarkoittaa yrityksen henkilökuntaa, joka tuottaa palvelun. Mielikuva tuotteen ja yrityksen laadusta henkilöityy vahvasti palvelua tuottavaan henkilöön. Henkilöstö mielletäänkin keskeiseksi tekijäksi organisaatiossa, jossa asiakas on keskiössä. Hyvä henkilöstö on myös kilpailukeino ja keino erottautua. Henkilöstön tekeminen vaikuttaa myös kaikkiin yrityksen sisäisiin toimintoihin. (Khan 2014, 104.)

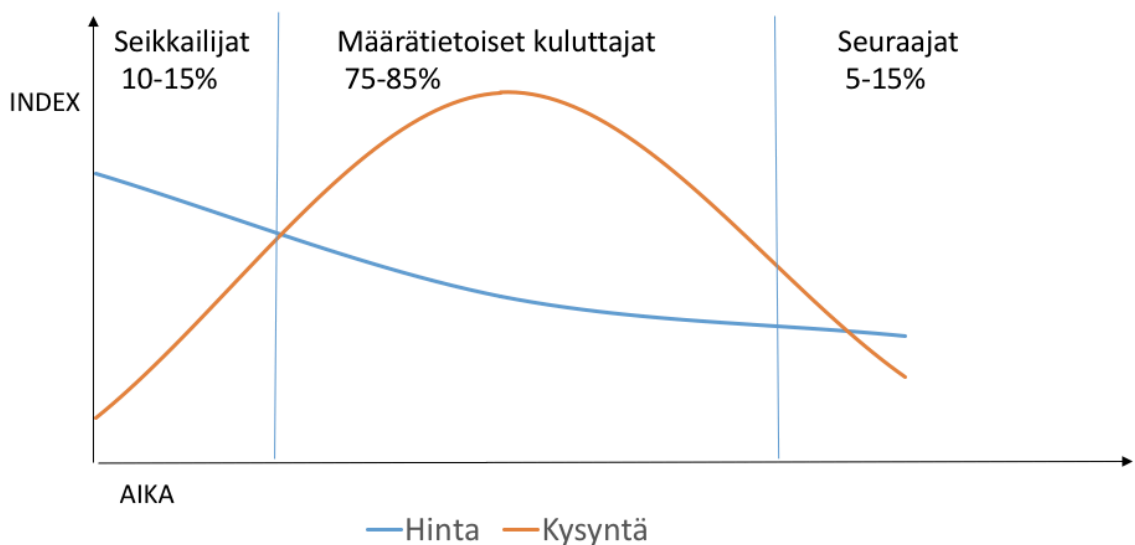
**Process** eli prosessit määrittävät yrityksen sisäisellä tekemisellä, mikä lisää tuotteen arvoa hankintahinnan ja myyntihinnan välissä. Prosessin toteuttamisnopeus ja henkilöstön taitavuus luovat yhdessä perustan asiakkaan tyytyväisyyteen tuotteen laatuun. Prosessijohtaminen takaa tuotteelle saatavuuden ja tasalaatuisuuden. Palvelussa, jossa tuote usein tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, prosessien johtaminen on keskeistä. (Khan 2014, 104–105.) Vaikka myynti ja markkinointi olisivat erikseen huippuluokkaa, parhaisiin tuloksiin ei ole mahdollista päästä yhdistämättä niitä (Mattila & Rautiainen 2010, 36). Markkinoinnin tehtävänä on myös toimia turvaverkkona, jos myynti epäonnistuu. Tällöin asiakas on pehmeästi palautettava ”myyntiputken” aiempaan vaiheeseen (Mattila & Rautiainen 2010, 179).

**Physical evidence** tarkoittaa ympäristöä, jossa tuote tai palvelu ostetaan. Ympäristö on tärkeä, koska asiakas usein suhteuttaa kokemansa palvelun laadun fyysisiin puitteisiin. Fyysiset puitteet sisältävät tunnelman, taustamusiikin, istumapaikkojen mukavuuden, sisustuselementit ja niin edelleen. Henkilökunnan olemus vaikuttaa myös olennaisesti asiakkaan mielikuvaan palvelun laadusta. (Khan 2014, 105.)

#### 4.1 Kohderyhmien massakäyttäytyminen: segmentointi ja hinnoittelu

Markkinamuutoksen tai uuden potentiaalisen asiakassegmentin ennakointi voi antaa merkittävää tilapäistä kilpailuetua (Mattila & Rautiainen 2010, 89). Keskinen & Lipiäinen (2013, 37–40) jakaa asiakkaat kolmeen segmenttiin: seikkailija, määrätietoinen ja seuraaja. Seikkailijalle on ominaista uuden testaaminen, syvälinen perehtyminen ja kertominen muille. Tarjoukset eivät välttämättä vaikuta ostopäätökseen, vaan ostoprosessi on tietyllä tapaa omien arvojen toteuttamista. Seikkailija kokeilee helposti uutta, mutta ei sitoudu. Määrätietoiset ostajat ovat nopeita päätöksissään ja tukeutuvat mielellään ”puolueettomiin arviointeihin”. He lukevat mielellään mitä mieltä muut ovat, mutta eivät itse juuri vaivaudu kertomaan kokemuksistaan, ellei kyse ole jostain poikkeuksellisen hyvästä. Mutkattomuus on avainsana. Seurailijat ostavat tuotteita vasta, kun niistä on tullut standardeja ja laajalti yleisiä. Heillä ei ole kiire ostopäätöksen tekemisessä, turvallisuus ennen kaikkea. Sama ihminen voi eri tilanteissa edustaa kaikkia näitä ostajatyyppejä.

Simon Sinek puhuu (2009) Tipping point -ilmiöstä, jonka mukaan yritys, joka ei koskaan tavoita massoja, ennen pitkää kuolee liian pienen markkinaosuuden vuoksi. Tuotteille olisi siis tärkeää olla valmis suunnitelma siitä, miten ne saavuttavat määrätietoiset kuluttajat. Kun tuote yleistyy, hintataso laskee ja volyyymi kasvaa (kuvio 9, s. 23). Seikkailijat ovat valmiit maksamaan uteliaisuudestaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 121.)



Kuvio 9. Tuotteen kysynnän ja hinnan vuorovaikutus asiakkaan ostoprofiilin mukaan

Teknologiakaupassa määrätietoisille asiakkaille tehokkaimmat markkinointiviestit ovat, että tuote on tarjolla alennettuun hintaan ja että tarjous koskee rajattua määrää tietyn ajan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 121.) Jos ravintolan asiakas on seikkailija, hän näkee vain erikoiset annokset, määrätietoinen etsii johdonmukaisuutta ja seuraaja jotain tuttua. Kuvion 9 mukaan myös ravintolan uutuushintakategoria voisi olla kalliimpi. Eli tuotteet, joilla ei ole historiaa, voisi myydä korkeammalla katteella. Ajan myötä ne halpenevat, ja tilalle tulee uusia hinnakkaampia tuotteita. Esimerkki on teknologiateollisuudesta, mutta teoriaa voisi kenties soveltaa myös ravintola-alalla.

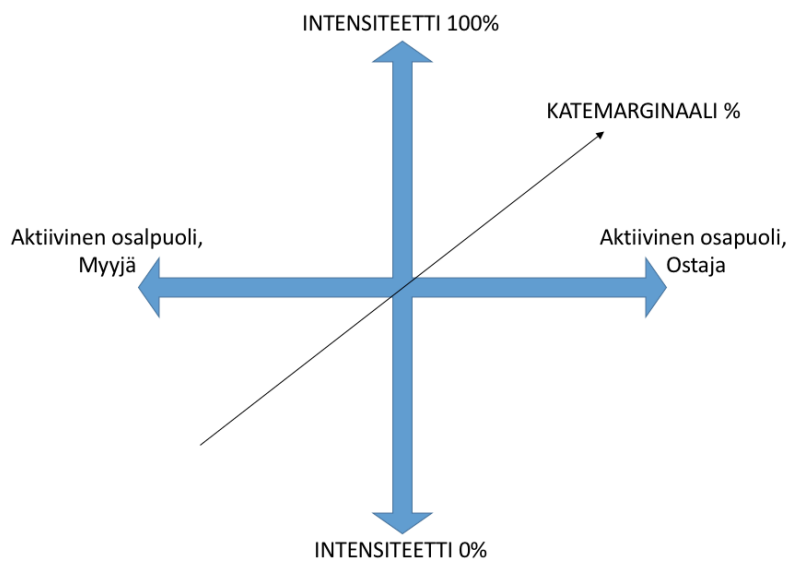
Segmentointi on perusteltua viestinnän kannalta, sillä jos kohderyhmä on kovin heterogeeninen, viesti ei mene perille (Bergström & Leppänen 2009, 151). Segmentoinnissa on keskeistä ymmärtää mitä kannattaa tehdä kunkin asiakkaan eteen, sillä kaikki asiakkuudet eivät ole kannattavia. Poissulkeminen on tärkeä osa segmentointia (Keskinen & Lipiäinen 2013, 202). Asiakaskeskeisen markkinointiajattelun mukaan on merkittävä etu tuntea asiakas (tarpeet, arvot, odotukset, käyttäytyminen) paremmin kuin kilpailija (Bergström & Leppänen 2009, 14).

Matkailu on segmentoinnin hyvä esimerkki, sillä sama ihminen voi matkustaa pariskuntana, perheenä, ystävien kanssa, ryhmässä, työn puitteissa tai päättää työnsä virkistyspahtumasta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 204.) On siis tärkeää ymmärtää asiakkaan roolit eri tilanteissa ja ottaa tämä huomioon markkinoinnissa, myynnissä ja tuotesuunnittelussa. Lifestyle-segmentointi on nykyään suotavampaa kuin segmentointi pelkkien demografisten tekijöiden perusteella, asiakasta siis luokitellaan elämäntilanteen, elämäntyylin arvojen ja mielipiteiden perusteella (Löytänä & Korteso 2011, 133).

Yksi suurimpia haasteita kohderyhmien määrittelemisessä on markkinoiden muuttuminen. Uuden potentiaalin löytämisen pitäisi sisältyä jokaiseen strategiseen 2–3 vuoden suunnitelujaksoon. (Mattila & Rautiainen 2010, 74–75.) Ravintolaympäristössä tämä pitää hyvinkin paikkansa, etenkin jos kohderyhmänä ovat nuoret asiakkaat, jotka ovat uskollisempia trendeille kuin brändeille.

Keskinen & Lipiäisen (2013, 48–54) mukaan asiakkaan intensiivisyys (aloitteellisuus) määrää katteen. He luonnehtivat asiakkaan ja myyjän välisen suhteen vaikutusta katteen seuraavasti: toisella akselilla kuvataan intensiteetin tasoa (3 x I): kiinnostus (interest), henkinen panostus päätökseen (involvement) ja investointi (investment). Toisella akselilla mitataan ostetaanko vai myydäänkö tuote. Näiden tekijöiden vaikutuksesta asiakkaan rooli vaihtelee seikkailijan, määrätietoisien ja seuraajan välillä. Jos asiakas on aloitteen tekijä ja intensiteetti korkea, myös katteelle löytyy tilaa. Kun intensiteetti on korkea,

markkinoinnissa informatiivisuus koetaan palvelevana, ja tämä antaa enemmän tilaa luovuudelle (kuvio 10).



Kuvio 10. Asiakkaan aloitteellisuus suhteessa katteeseen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 48)

Korkean intensiteetin asiakkaita hyödynnetään esim. teknologian ja muodin mainonnassa. He innostuvat, tutustuvat, perehtyvät, kertovat eteenpäin ja ovat yrityksen näkökulmasta puolueettomia asiantuntijasuosittelemia. Matalan intensiteetin ostoksissa riskit ovat pienet ja kiinnostus matalaa. Asiakkaat eivät niinkään syvenny ennen päätöksen tekoa, vaan ostavat tutun tai sopivan vaihtoehdon. Päivittäistavarakaupassa tällainen ostokäyttäytyminen on tyypillistä.

#### 4.2 Markkinointisuunnitelman kehittäminen

Markkinointisuunnittelijan tulee hallita yrityksen ansaintalogiikka ja strategia, jotta mediasuunnittelu olisi tehokasta (Kelley ym. 2015, 28). Markkinoinnin tavoitteet liittyvät kokonaismyyntiin, ja ennen markkinointisuunnitelman toteuttamista tulisi aina määrittellä tavoitteet (Kelley ym. 2015, 20, 271).

Kelley ym. (2015, 22) vertaavat markkinointisuunnitelman luomista GPS:n käyttämiseen. Kuvittele olevasi paikassa X. Haluat paikkaan Y, mutta et tiedä missä se on. Syötät karttatietoihin määränpään ja paikallistat sen kartalla. Tämän jälkeen katsot reitin ”takaperin” omaan lähtöpisteeseesi, ja selvität mihin ilmansuuntaan ylipäätään pitäisi lähteä. Matkan varrelta olet ehkä merkinnyt jonkin välitavoitteen, jonka otat suunnaksesi. Strategian muodostaminen tapahtuu juuri näin: asetat päämäärän ja tämän jälkeen määrität tarvittavat välitavoitteet päämäärän saavuttamiseksi.

On olemassa kaksi tasoa, joilla aivot tekevät päätöksiä: nopea (automaattinen) ja hidas (vaatii ajattelua). Mitä nopeampi ostopäätös, sitä suurempi merkitys bändimarkkinoinnilla on. Asiakkaaseen vaikuttaminen on tapahtunut aiemmin tai se tapahtuu ostohetkellä. Impulssiherkkyys on korkea ja vastaanottokyky uudelle informaatiolle matala, jos intensiteetti (Kuvio 10, s. 23.) on korkea. Tottumus ja tuttuus ovat määräävät tekijät (Keskinen & Lipiäinen 2013, 54–55). Matalan intensiteetin tuotteissa markkinoinnin tavoite on nopea ostopäätös. Korkean intensiteetin tuotteissa markkinoinnin tavoitteena on vuorovaikutus, faktojen kertominen ja näin ollen hidas ostopäätös.

Markkinointisuunnitelma muodostuu pääosin edellä mainituista käsitteistä ”promotion” ja ”place”. Markkinointiviestintä konkretisoi teollisen tuotteen brändiksi. Johtamisen näkökulmasta on keskeistä ymmärtää viestinnän merkitys suhteessa brändin liiketoiminnallisiin tavoitteisiin. (Kelley ym. 2015, 17.)

Chernatony & Segal-Hornin (2003, 1114 – 1115) kuitenkin toteavat, että palvelutuote konkretisoi brändiksi asiakkaalle ostohetkellä, eli palvelutilanteessa, asetettujen odotusten täyttymisenä tai ylittymisenä. Heidän mukaan keskeisiä tekijöitä palvelutuotteen brändämisessä de mukaan ovat, että:

- henkilökunta ja asiakkaat näkevät yrityksen aseman (liikeidean) samalla tavalla
- toiminnan jatkuvuus, eli että henkilöstöllä on aikaa sisäistää brändi itse
- yrityksen arvot konkretisoituvat henkilökunnalle johdon käyttäytymisen myötä
- yrityksen sisäiset prosessit ja toiminnan ohjaus toimivat ja ovat ajan tasalla
- 

Näin ollen palvelutuotteessa markkinointi asettaa odotukset, mutta ei juuri vaikutta brändiarvon lisäämiseen, ainakaan pitkässä juoksussa.

Brändin merkitys asiakkaalle ei ole vähentynyt. Brändi on kokonaisuus, siis miten asiakas kokee yrityksen. Kaikki, mitä yritys tekee, on jollakin tasolla markkinointia ja vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan ja kokemukseen yrityksestä. Läpinäkyvyyden merkitys toiminnassa ja kokemuksen luomisessa on huomattava. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 35.)

Kelley ym. (2015, 21) mukaan markkinointisuunnitelmaa laadittaessa tulee ottaa kantaa kolmeen kysymykseen: miten pitäisi toimia, jos a) tulevan vuoden myyntitavoitteet eivät toteudu b) tulevan vuoden myyntitavoitteet ylittyvät c) kilpailijat tekevät jotain ennalta odotamatonta? Jatkuva markkinointisuunnittelu mahdollistaa suunnitelmallisen ja nopean toiminnan kaikissa näissä skenaarioissa. Kausittaisesta kampanjoinnista pitäisi siirtyä markkinoinnin ja liiketoiminnan eri osa-alueiden integrointiin (Bergström & Leppänen 2009, 21). Bergström & Leppänen (2009, 26) jakaa markkinoinnin viiteen osaan: sisäiseen markkinointiin (henkilöstöön kohdistuva), ulkoiseen markkinointiin (asiakkaisiin kohdistuva), vuo-

rovaikutukseen (henkilöstön ja asiakkaiden välinen kommunikointi), asiakassuhdemarkkinointiin (resales) ja suhdemarkkinointiin (sidosryhmille kohdistuva viestintä). Asiakkaan asioidessa yrityksen eri tahojen kanssa viestinnän tulee noudattaa yhtenäistä linjaa brändimielikuvan tukemiseksi, sillä asiakas voi asioida ennen ostopäätöstä esimerkiksi verkkosivuilla, asiakaspalvelussa, kohdata mainontaa, saada suosituksia jne. On siis tärkeää ottaa huomioon asiakkaan tilanne kokonaisuutena eikä yksittäisinä vaiheina. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 111–112.) Viestintäsuunnitelman tulee olla johdonmukainen, suunnitelmallinen, aikataulutettu, tavoitteellinen ja mahdollisimman yksityiskohtainen (Kelley ym. 2015, 273).

Markkinointi ei ole enää vain markkinoijan asia vaan osa yrityksen kaikkea toimintaa (Bergström & Leppänen 2009, 21). Markkinoinnille on eduksi kuulla myynnin asiakaskokemuksista, näkemyksistä ja kehitysideoista. Yleensä yrityksen johto arvioi markkinoinnin tuloksellisuuden sitä paremmaksi mitä suurempi osa työntekijöistä on mukana suunnittelemassa myynti- ja markkinointitoimenpiteitä (Tikkanen, Henriikki & Vassinen Antti 2009, StratMark: strateginen markkinointiosaaminen. Talentum Media Helsinki; Mattila & Rautiainen 2010, 285). Myös Juholin (2008, 65) toteaa, että moderni johtamisviestintä vaatii asioiden käsittelyä organisaatiossa ennen päätösten käytäntöön panemista.

Ajallisesti markkinoinnin tehtävä on luoda pitkän aikavälin kilpailuetua ja korostaa lisäarvoa asiakkaalle, kun myynnin vastuulla on varmistaa lyhyen aikaperspektiivin tulokuntoa ja kilpailuedun hyödyntämistä. (Mattila & Rautiainen 2010, 26.)

Myynnin ja markkinoinnin johtamisjärjestelmän kuuluu ainakin seuraavia aiheita:

- pitkän aikavälin strategia (ja tavoitteet)
  - vastuun- ja työnjako (kuvaus)
  - suunnittelu (vuosi ja kvartaali)
  - resurssointi (henkilö, osaaminen, budjetti, työkalut)
  - toimeenpano ja seuranta (korjausliikkeet)
  - arviointi ja mittaaminen (onnistumisten ja kasvumahdollisuuksien tunnistaminen)
  - palkitseminen (läpinäkyvästi ja reilusti)
  - tiedotus (aktiviteetit ja tulokset)
  - ennustaminen (kilpailun hahmottaminen ja siihen valmistautuminen)
- (Mattila & Rautiainen 2010, 268–269).

Pienillä markkinointibudjeteilla toimivien yritysten keskeisimpiä vaikutustapoja ovat esim. maksuttomat kokeilujaksot, testimoniaalit, sosiaalinen media, PR, promootio ja medioiden toteuttamat testit. Näillä keinoilla ne voivat erottautua ja nousta asiakkaan ostopäätöksen vaihtoehdoksi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 65.) Markkinointibudjetin suunnittelussa (Kelley ym. 91–93) on neljä ulottuvuutta. Ensimmäinen on näkyvä markkinointi (working dol-

lars) ts. ostettu media. Toinen on vapaasti suomennettuna sisäinen markkinointi (nonworking dollars), mihin kuuluu tuotekehitys, sidosryhmien huomioon ottaminen ja myynnin edistäminen. Kolmantena mainitaan varakassa (contingency dollars) joka varataan odottamattomien tarpeiden paikkaamiseen. Neljäntenä on mainos- ja mediatoimistojen kuluihin varattu budjetti (agency compensation). Massamedian mainosvälineiden käyttökin on perusteltua, mutta pienet markkinointibudjetit pakottavat tarkempaan allokonttiin (Keskinen & Lipiäinen 2013, 199). Mediavalinnassa tärkein yksittäinen toimenpide on kohdeyleisön määrittäminen. Siinä pitää ottaa huomioon muun muassa potentiaalisen asiakkaan sijainti ja elämäntilanne (Kelley ym. 2015, 52).

”Mainonta on maksettua ja tavoitteellista tiedottamista” (Bergström & Leppänen 2009, 337). Jos tuotteella ei ole luontaista kysyntää se pitää luoda aktiivisella markkinoinnilla. Ääriesimerkki aktiivisesta myynnistä on TV-shop, jonka tuotteita ei ostettaisi kaupan hyllyltä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 66.)

Kelley ym. (2015, 2) argumentoivat, että perinteisen mediasuunnittelun sijaan yrityksen tulisi kiinnittää yhä enemmän huomiota kokonaisvaltaiseen viestintäsuunnitteluun. Markkinointi on vain osa kokonaisvaltaista viestintää. Åberg (2008) kirjoittaa, että viestintä kattaa kaiken kommunikoinnin: ”Viestintä on tapahtuma, prosessi, jossa merkityksen antamisen kautta tulkitaan asioiden tilaa ja jossa tämä tulkinta saatetaan muiden tietoisuuteen vuorovaikutuksen, sanomia välittävän verkoston kautta” (Åberg 2008, 85).

### **4.3 Kotisivut, sosiaalinen media ja uutiskirjeet**

Mediakulutus on muuttunut huomattavasti viimeisen viiden vuoden aikana. Ihmiset saattavat olla kytkettyinä medioihin jopa vuorokauden valveillaolon ylittävän ajan monien päällekkäisten mediakanavien vuoksi. Sosiaalisen median nopeasti kasvaneen suosion vuoksi markkinoijalle ei enää riitä asiakkaan tavoittaminen: hänen tulee aidosti ymmärtää asiakasta ja olla vuorovaikutuksessa tähän. (Kelley ym. 2015, 5.)

Internetin myötä julkisuudesta on tullut monelle yritykselle itseisarvo markkinoinnissa (Tuominen 2013, 19). Markkinoinnin näkökulmasta, etenkin sosiaalisen median aikakautena, erinomainen tuote ja siitä syntyvä positiivinen ”pöhinä” ovat yrityksen tärkein yksittäinen markkinointikeino (Godin 2016).

Yritysten pitää seurata ja johtaa virtuaalimainetta, sillä se koskee koko organisaatiota. Yrityksen toimialasta riippumatta maine on menestyksen perusta. Hyvä maine edellyttää luottamusta. (Tuominen 2013, 14.) Maineenhallinta on vaikeampaa kuin ennen sosiaalista

mediaa, mutta juuri siksi siihen tulisi kiinnittää huomiota (Tuominen 2013, 19–20). Läpinäkyvyys toiminnan ja viestinnän suunnittelussa onkin parasta maineen hallintaa. Kuluttajamarkkinoinnissa tunne on laajalti hyväksytty ostopäätöksen vaikuttimena. ”Ostaminen on elämys, ja usein tavaroilla ja palveluilla täytetään muitakin kuin vain funktionaalisia tarpeita”. (Mattila & Rautiainen 2010, 37.)

Media ei enää ole pelkkä väline, jossa saat viestisi näkyville rahan vastineeksi. Media on suora brändin jatke. Sosiaalisen median kampanjamahdollisuudet ovat moninaiset ja vuorovaikutusmahdollisuudet suuremmat kuin koskaan aikaisemmin. (Kelley ym. 2015, 10.) Aiemmin B2B-myyntissä asiakkaan tärkein tiedonlähde oli myyjä; nyt se on internet. Mikäli siis mieltä on läsnä ostopäätöksenteossa, läsnäolo verkossa on pakollista. (Mattila & Rautiainen 2010, 176.) Tämä pätee myös ravintoloihin, joiden ruokalistoja on helppo verrata netissä ja hakea annosten kuvia somesta.

Selaillessaan vaihtoehtoja asiakas syventyy tuotteisiin ja vahvistaa tietoisesti tai tiedostamattaan päätöstään. Tässä prosessissa tietolähteet voivat olla opastavia tai interaktiivisia (online-palvelut, tuotearviot, myyjät, kauppa, ystävät, vertailupalvelut). Osaan tekijöistä voi vaikuttaa brändin avulla, toisiin ei. Asiakas toimii yleensä näin, jos hänellä ei ole aiempaa kokemusta johon nojautua, ja toimintaa ohjaa uteliaisuus tai huonon valinnan pelko. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 115–116.)

Hakukonemarkkinointi on niittänyt mainetta ylivertaisena markkinointikanavana pitkälti mitattavuutensa ansiosta. Mitatut luvut eivät kuitenkaan kerro mitä on tapahtunut ennen kuin asiakas on päätenyt verkkosivuille (Mattila & Rautiainen 2010, 237). Asiakas saa viestejä monelta suunnalta ennen ostoksen tekoa. Viestit eivät useinkaan ole organisaation hallinnassa, vaan asiakkaat tukeutuvat omiin verkostoihinsa mieluummin kuin alistuvat tietoisesti mainonnan kohteiksi. Myös kilpailijan markkinointi voi aktivoida asiakkaita koko kilpailukentän leveydeltä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 108).

Internetmarkkinoilla on lukuisia kanavia, mutta niitä dominoi muutama yhtiö. Google hallitsee noin 70 % kaikesta hakukonetoiminnasta ja omistamansa YouTuben kautta myös online-videoista. Facebook hallitsee yli 80 % kaikesta sosiaalisesta mediasta mm. omistamansa Twitterin kautta. (Kelley ym. 2015, 7.) Googlen tutkimuksen mukaan asiakkaat perehtyivät vuonna 2011 keskimäärin 10,4 tietolähteeseen ennen ostopäätöstä (Keskinen & Lipiäinen 2013, 57). Tässä yhteydessä yrityksen omien verkkosivujen merkitys on pieni: tietoja etsitään ”puolueettomista” lähteistä.



IBM:n Institute for Business Valuen raportti ”From social media to Social CRM – mitä asiakkaat tahtovat” kertoo, että asiakkaat seuraavat yrityksiä sosiaalisessa mediassa ensisijaisesti alennusten toivossa ja ostoaikeissa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 91.) Arvioidaan, että vuoteen 2020 mennessä valtaosa väestöstä käyttää 4G-verkkoa. (Tuominen 2013, 25.) Tämän mukaan useimmilla asiakkailla on silloin multimediatyhteys ja -laite mukanaan. Tämän valossa jokaisen ravintolan tulisi luoda somestrategiansa mahdollisimman nopeasti.

Uutiskirjeen tilaaminen on asiakkaan antama lupa inspiroida itseään ja tarjota henkilökohtaista palvelua. Tässä markkinointikanavassa oikea-aikaisuus on ratkaiseva tekijä. Uutiskirjemarkkinoinnissa asiakastietoja tulee hyödyntää aktiivisesti, sillä liian yleisellä tasolla viestiminen vaikuttaa välinpitämättömältä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 51–52.)

#### **4.4 Markkinoinnin mittaaminen**

Markkinoinnin tavoitteena tuotetta markkinoitaessa on kannattava myynti, tyytyväiset asiakkaat, kestävät asiakassuhteet ja kilpailijoista erottautuminen (Bergström & Leppänen 2009, 25). Markkinoinnin tehokkuutta pystytään parhaiten kehittämään yrityksen omissa asiakasrajapinnoissa, ja online-datan integroiminen asiakashankintaan on tärkeä kehityssuunta (Keskinen & Lipiäinen 2013, 199). Verkkokauppa on voimistunut vuosien ajan, mikä näkyi jo vuonna 2008 (Bergström & Leppänen 2009, 303). Ravintoloissa tämän huomaa esim. siitä, että valtaosa alle neljän hengen pöytävarauksista tehdään online.

Median käyttö on osa strategian toteuttamista, ei itsetarkoitus tai tavoite. Kun mediaa käytetään, pitää asettaa konkreettisia, numeerisia tavoitteita, jotta hyötyä voidaan arvioida (Kelley ym. 2015, 315). Ilman konkreettista seuranta-aikaa toiminta on hakuammuntaa. Markkinoinnin mittaamiseen on ainakin neljä eri mittaria, joiden käyttö riippuu kampanjan luonteesta. Voidaan mitata tarjouspyyntöjä, tiedustelujen määrää, kotisivujen kävijämäärää tai vaikka palautuneita tarjouskuponkeja (Kelley ym. 2015, 279). Jos seurataan vain yhden viikon tai kuukauden tunnuslukuja, pitkällä ajalla strategista lisäarvoa tuottavat markkinointipanostukset näyttäisivät kannattamattomilta (Mattila & Rautiainen 2010, 65). Markkinoinnin absoluuttinen mittari on tuotteen käyttö ja myynti, totesi osuvasti Fonectan markkinointijohtaja Jukka-Pekka Vuori (Mattila & Rautiainen 2010, 241).

Brändin arvoa voi mitata pääasiallisesti viidellä tavalla: tunnettuus, ensimmäisenä mielessä, ensisijainen valinta, brändimielikuva ja tykkääminen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 79.) Suuret yhtiöt käyttävät myös bränditutkimuksia, joissa seurataan tyypillisesti tunnettuutta, suhtautumista ja käyttöä (awareness, attitude, use: AA&U). Tämä vaatii jatkuvuutta ja säännöllisyyttä, siis kohtalaista panostusta yritykseltä. (Kelley ym. 2015, 280–281.)

## 5 Myyntiprosessin kehittäminen

Tunnelman luominen, yrityksen sisustus ja tapa toimia ovat kilpailutekijöitä (Bergström & Leppänen 2009, 20). Myymälän henkilökunta on kuitenkin avainasemassa kokemuksen luomisessa. Asiakas odottaa jotakin enempää kuin mitä hän saisi verkkokaupasta (Löytänä & Korteso 2011, 86). Ainoita keinoja ylittää odotukset on yllätyksellisyys.

On helppoa osoittaa asiakastyytyväisyyden ja henkilöstötyytyväisyyden korrelaatio (Keskinen & Lipiäinen 2013, 36). Korkean intensiteetin alan yrityksillä (lemmikit, urheilu, autot, tietotekniikka, sisustus, rakentaminen jne.) on asiakkaan lupa kommunikoida heidän kanssaan. Dialogia jopa vaaditaan, ja internet antaa tässä mahdollisuuden aivan uudensuhteisiin. Kyse ei ole pelkästään kehitysprosessin vahvistamisesta vaan myös asiakassuhteen syventämisestä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 53.) Asiakassuhteen jatkuvuus edellyttää asiakkaan kokevan arvoa ”asiakkuudesta” (Keskinen & Lipiäinen 2013, 155). Avoin innovaatio (yhdessä luominen) on noussut merkittäväksi osaksi yrityksen kehittämistyötä ja asiakassuhteen syventämistä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 220).

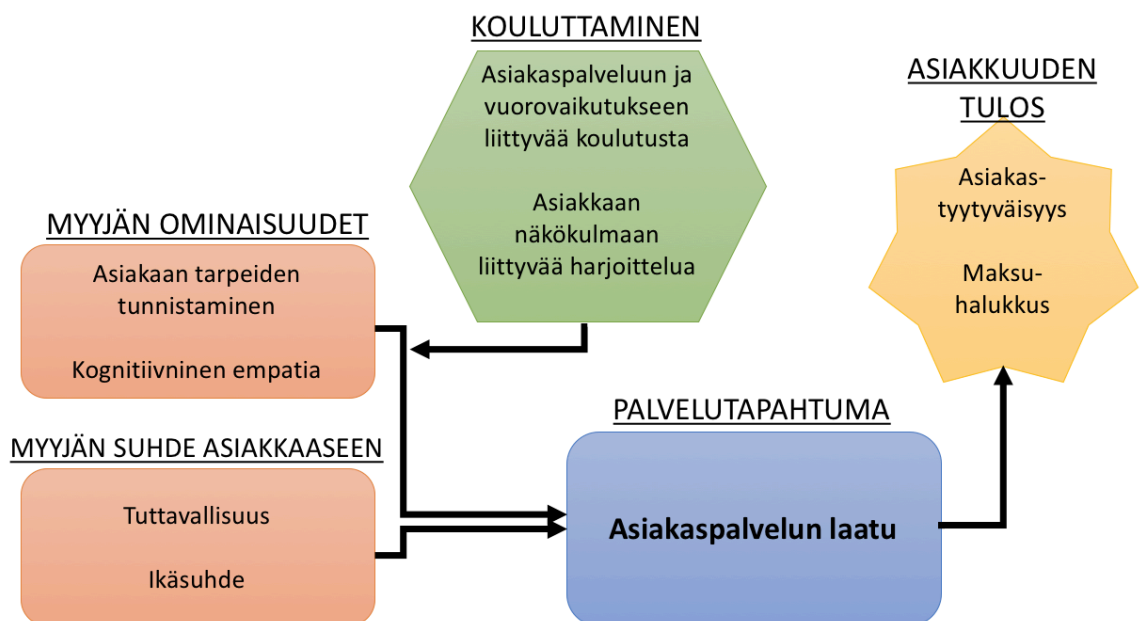
Palvelusta on näin ollen tullut myynnin uusin valtti. Arvon luominen myymälällä voidaan kokea palveluna. Tyrkyttävä myyntityyli ei kuitenkaan vie positiiviseen asiakassuhteeseen. Ostaminen on mukavaa, mutta vain asiakkaan ”omilla ehdoilla” (Rope 2009, 207). Onnistuessaan työssään myyjä ei luo tungettelevaa aggressiivisen myynnin kokemusta, vaan suosittelusta seuraa uskollisuutta ja luottamusta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 37.) Kuten Bergström & Leppänen (2009, 140) toteaa, ostoprosessi noudattaa melko yksitoikkoista kaavaa, ja siksi myyntiprosessiakaan ei voi muuttua kovin paljoa. Myyntiprosessi noudattaa aina suurin piirtein kaavaa: 1. valmisteluvaihe, 2. myyntikeskustelu, 3. tarjousvaihe, 4. kaupan päättäminen, 5. jälkihoito (Rope 2009, 155–156).

B2B-myyntissä on kaikkien etu, että osto vaikuttaa puolueettomasti arvioiden järkevältä ja turvalliselta (Mattila & Rautiainen 2010, 37). Kun myyjä saa asiakkaan toiveen muuttamaan tarpeeksi, ostopäätös on lähellä (Thordén, 2014, 11). Myytävä tuote on väline, jolla asiakas tyydyttää henkilökohtaisen tarpeen. Rope käyttää esimerkkinä vedenkeitin ostamista. Syitä hankintaan voi olla useita: nopeus verrattuna hellaan, sisustuselementti, hinta, ekologisuus, tilan puute jne. Vasta hankintapäätöksen jälkeen aletaan perehtyä valittavana oleviin malleihin (Rope 2009, 41). Ostopäätös voi siis myös tukea asiakkaan tarpeita, toiveita, imagoa tai unelmaa (Thordén, 2014, 30). Päätös tapahtuu kuitenkin aina ensin tunnetasolla, ja vasta tämän jälkeen perustelemme itsellemme järjellä miksi tunne osui tehtyyn valintaan (mm. Simon Sinek 2009; Rope 2009, 21; Thordén 2014, 70).

## 5.1 Henkilökohtaisen vuorovaikutuksen merkitys myynnissä

Markkinointi kohdistuu moniin ihmisiin, mutta myynti on usein henkilökohtaista (Löytänä & Korteso 2011, 92). Asiakas "ostaa" usein ensin henkilön, sitten vasta tuotteen (Thordén 2014, 24). Kaupan "clousaaminen" on hyvin paljon henkilöstä kiinni. Kaikki eivät sovi kaikkien tuotteiden myyntiin (Mattila & Rautiainen 2010, 192). Kun kauppa tehdään henkilökohtaisella tasolla, se perustuu luottamukseen. Asiakkaan kuuleminen ja ymmärtäminen sekä vaivannäkö hänen toiveensa toteuttamiseksi on yliverlainen keino luottamuksen rakentamiseen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 120). Myyjä joka mielletään neuvonantajaksi, saa kaupan clousattua jopa 70 % todennäköisyydellä. (Mulcahy, S. 2002; Mattila & Rautiainen 2010, 280.)

Asiakas ostaa kuudesta eri syystä, joiden keskinäinen merkitys vaihtelee: säästäminen, hyvä laatu, helppous, omien arvojen ilmaisuus, seikkailu, viihteellisyys (Bergström & Leppänen 2009, 33). Ostopäätökseen vaikuttavien tekijöiden tiedostaminen on keskeistä onnistuneessa myynti- tai palvelutilanteessa. Homburg ym. (2009, 71–74) osoittaa tutkimuksessaan, että asiakkaan tulkintaan palvelusta (tyytyväisyyteen) ja maksuhalukkuuteen voi vaikuttaa systemaattisesti (kuvio 11, s. 32).



Kuvio 11. Asiakaspalvelun koulutuksen vaikutus (Homburg ym. 2009, 68)

Merkittäviä tekijöitä, jotka suoraan vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, ovat:

1. Asiakkaan tarpeen tunnistaminen. Tähän vaikuttavat asiakaspalvelijan tuntemus myytävästä tuotteesta ja asiakkaan tarpeen tunteminen sekä oikeanlainen suosittelu. Tähän voidaan kouluttaa.

2. Kognitiivinen empatia. Kyse on siitä, miten hyvin asiakaspalvelija osaa asettua asiakkaan asemaan. Tätä voi harjoitella muun muassa roolileikeillä.
3. Tuttavuus. Tämä on suoraan yhteydessä siihen, kuinka kauan asiakaspalvelija on tekemisissä asiakkaan kanssa. Se on työnjohdollinen kysymys.
4. Ikäsuhde. Suuri ikäero asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä havaittiin negatiiviseksi tekijäksi koetun asiakaspalvelun laadun osalta. Tämä on hyvä tiedostaa.

Samoja aiheita on käsitelty myyntiin liittyvässä kirjallisuudessa. Thordén (2014, 10) toteaa, että ostajan on hyvä pitää myyjästä. Negatiivisesti ostopäätökseen vaikuttavia ominaisuuksia ovat ylimielisyys, tietämättömyys, epärehellisyys ja huolimattomuus. Käyttäytyminen on keskiössä asiakaspalvelun onnistumisessa. Viestinnästä 20–30 % koostuu sanoista (Bergström & Leppänen 2009, 426). Ihmisten kohtaamisessa sanat merkitsevät 7 %, ääni 20–25 % ja keho 70 % (Thordén 2014, 63). Luottamuksen merkitys ostopäätöksessä (tai ylipäätään tarjouksen pyytämisessä) on suuri. Referenssien merkitys on myös huomattava. (Mattila & Rautiainen 2010, 183.) Myyjän innostus on tärkeää, mutta usein kannattaa olla innostuneempi asiakkaan tilanteesta kuin omasta tuotteestaan (Thordén 2014, 31). Pareto-sääntö kuvaa epäsuhdetta, että 20% asiakkaista tuo 80% yrityksen tuotoista. Myös myynnissä klassinen ”80/20-suhde” pätee, eli 10–15 % myyjistä tuottavat puolet tai jopa enemmän yrityksen myynnistä (Mattila & Rautiainen 2010, 40).

## 5.2 Myynnin esteet

Asiakkaan kieltäytyminen tarjouksesta on tilastollinen fakta, mutta siihen ei kannata panna liikaa painoa. Jos valmiiksi oletetaan, että asiakas sanoo ei, hän myös todennäköisesti tekee niin. (Thordén 2014, 22–23). Myyjän tulisi etukäteen suunnitella miten käsittelee mahdolliset kieltäytymiset myyntitilanteessa (Rope 2009, 135). Myynnissä oikean kohderyhmän löytäminen on keskeistä (Thordén 2014, 36). Asiakkaan kiinnostuksen herättäminen tuotteeseen on miltei mahdotonta, jos luontaista kiinnostusta ei ole (Mattila & Rautiainen 2010, 78). Mikäli ostopäätös vaatii tottumusten muuttamista, argumenttien pitää olla poikkeuksellisen vahvat (Thordén 2014, 13).

Oston esteiden ymmärtäminen on myynnissä toisinaan tärkeää. Mandatum Lifen johtaja Janne Kajala toteaa (Mattila & Rautiainen 2010, 123), että kuuntelemalla asiakasta ja hänen perustelujaan myyjälle saattaa avautua mahdollisuus tarjota jotain toista tuotetta, joka sopii asiakkaan tarpeisiin. Yli-informaatio saattaa toisaalta aiheuttaa päättämishdingon (Thordén 2014, 66).

## 5.3 Myynnin johtaminen

Myyntikohtaamisessa pitää olla konkreettinen tavoite (Thordén 2014, 59). Myynnin mittaaminen on tärkeä osa organisaatiota. Mitata voi joko määrää tai laatua. Henkilöstön saamia asiakaskokemuksia olisi myös tärkeä mitata, sillä ne ovat kestävä kehityksen edellytys

(Löytänä & Kortesus 2011, 174). Myyntimateriaali on hyvä luoda yhdessä markkinoinnin vastuhenkilöiden kanssa. Näin materiaaleista tulee yhtenäisiä ja tarjouksista ammattimaisempia ja houkuttelevamman näköisiä (Mattila & Rautiainen 2010, 204).

Palkitseminen on luonnollinen jatke mittaamiselle. Harvassa suomalaisessa yrityksessä (17 %) on asiakaspalveluun tai asiakaskokemukseen liittyvä kannustepalkkio. Myönteiset kokemukset ovat myös hyviä palkintoja (Löytänä & Kortesus 2011, 175). Esimiehen henkilökohtainen kiitos on yksinkertaisuudessaan arvostettua. Seuranta on palautetta ja osoittaa asian tärkeyden (Åberg 2008, 73).

Bergström & Leppänen (2009, 182) neuvoo ohjaamaan palvelun resursseja niin, että palvelu tunnistaa ensimmäistä kertaa asioivat asiakkaat ja varaa heille erilaisen toimintamallin. Ravintolan osalta tämä on kiinnostava ajatus, varsinkin kun Homburgin ym. tutkimus (2009, 72) selvästi osoittaa, että asiakkaan kanssa vietetty aika korreloi asiakkaan maksuhalukkuuteen ja tyytyväisyyteen. Näytteen tarjoaminen on monesti paras myynnin edistäjä (Mattila & Rautiainen 2010, 189). Tämä ehkä pätee ravintolassakin. Kun juomista tarjotaan maistiaisista, ”kauppa” yleensä syntyy. Ehkä ruoista voisi tehdä samoin?

Mattila & Rautiainen (2010, 43) kuvaa markkinoinnin ja myynnin yhdistämisen prosessia seuraavin vaihein:

1. kohderyhmän tunnistaminen
2. päättäjien löytäminen
3. oston ajureiden ymmärtäminen & ostoesteiden ymmärtäminen
4. linssien ja kanavien valitseminen
5. suodattaminen ja valitseminen
6. intensiiviset kohtaamiset
7. viimeistely: voitto tai tappio
8. asiakkuuden vaaliminen.

B2B-putken kaventuessa jokaiseen jäljellä olevaan asiakkaaseen on käytetty jo huomattava määrä rahaa (Mattila & Rautiainen 2010, 194). B2C markkinoinnissa summa on pienempi, mutta logiikka on sama. Jokainen asiakas, joka tulee ravintolaan ovesta sisään, on jo ollut yritykselle kustannus.

#### **5.4 Asiakastyytyväisyyden seuranta**

Tyytymättömien asiakkaiden tavoittaminen on ensisijaisen tärkeää toiminnan jatkuvan kehittämisen kannalta. Parantamalla niitä asioita, joiden vuoksi asiakkuus on katkolla, pysyt kilpailijoita edellä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 171). Yrityksen tulisi aina tietää syyt miksi asiakkaat ostavat heiltä, ei vaan arvailta (Löytänä & Kortesus 2011, 101). Amerikkalaisen tutkimuksen (U.S. Small Businesses Administration and the U.S. Chamber of Governance – Why do Customers leave?) mukaan 68 % luopuu asiakkuudesta, koska asiakkuutta on

hoidettu huonosti ja vain 14 % koska he ovat tyytymättömiä tuotteeseen/palveluun (Löytänä & Korteso 2011, 161). Vastaaminen asiakkaan tarpeeseen muuntautumalla on merkittävä askel asiakassuhteen syventämisessä. Kun asiakassuhde muuttuu luottamussuhteeksi, muiden yritysten on huomattavasti vaikeampaa haastaa suhde. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 218.) Asiakkailta kyselemällä saatuun tietoon tulee kuitenkin suhtautua varauksella. Ihmiset kertovat mielellään aikomuksistaan, mutta toimivat harvoin aikomustensa mukaan. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 41.)

Asiakaskohtaamisessa yritys voi oppia asiakkaasta sellaista, mitä voi hyödyntää liiketoiminnassa myöhemmin (Löytänä & Korteso 2011, 21). Asiakas on herkimmillään kommentoimaan ostostaan heti sen tehtyään. On tärkeää muistaa, että asiakkaan vaikutus jatkuu myös itse ostotapahtuman jälkeen. Hänen suosittelullaan on valtava merkitys seuraavien asiakkaiden kannalta. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 129.)

Asiakaskyselyissä keskitytään yleensä liiaksi rationaalisii asioihin ja liian vähän emotionaalisiin (Löytänä & Korteso 2011, 193). Asiakkaan ostotapahtumat ovat vain yksi potentiaalinen hyöty. Asiakkaista voi myös saada arvokkaita suosittelijoita ja referenssejä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 84.) Palvelusta jäänyt muistijälki on tehokas tapa mitata onnistumista. Hyvä palvelu muistetaan, keskinkertaisuus unohtuu helposti. (Löytänä & Korteso 2011, 48.) Reicheld (2003, 7) kirjoittaa, että brändin tykkäämisindeksiä (NPS – Net Promoters Score) olisi hyvä seurata. Kyseessä on suositteluskaala asteikolla -100...+100, jossa -100 tarkoittaa, että kaikki puhuvat pahaa ja +100 että kaikki puhuvat hyvää ja ovat suosittelijoita. Asiakkaan antama suositus palvelusta on aina arvokkaampi kuin maksettu viesti. On hyvä muistaa, että jokaista reklamaatiota kohtaan on olemassa keskimäärin 25 muuta valitusta, joista ei tiedetä (Löytänä & Korteso 2011, 211). Seuraamalla mitä verkossa kirjoitetaan pääsee todennäköisimmin palvelun epäkohtiin kiinni. Löytänä & Korteso (2011, 194, 199) toteaa myös, että jatkuvuus ja systemaattisuus ovat avainasemassa asiakastyytyväisyyttä mitattaessa. Ei kuitenkaan kannata kerätä palautetta lainkaan, jos ei olla valmiita reagoimaan siihen. Silloin asiakastutkimuksiin käytettävät rahat olisi parempi käyttää muuhun tarkoitukseen.

## **6 Toimintamallin käyttöönotto – prosessin kuvaus**

Oman kokemukseni mukaan ravintolaympäristössä markkinointisuunnitelma kohtaa harvoin ”pöydissä” tapahtuvan myyntityön. Ajatus näiden yhdistämisestä on pyörinyt mielessäni oikeastaan vuodesta 2013, jolloin aloitin Ravintolakolmio-ryhmän markkinointijohtajana ja jolloin olin jo pari vuotta tehnyt aktiivista B2B-asiakashankintaa. Koin tuolloin, että myyntityö, jossa lähestytään ”kylmää asiakasta”, on erittäin vaativaa. Ajatus myyntiprosessin kirkastamisesta ravintolassa alkoi kehittyä: harvassa muussa myyntitilanteessa asiakas kävelee sisään ja istuu alas asenteenaan ”myy minulle”.

Tällä työllä ei ole varsinaista toimeksiantajaa. Työtä aloittaessani ajattelin paitsi oman työpaikkani kehittämistä myös, että tästä tulisi valmennusmateriaalia ja -kokemusta, jota voisin myydä toisille ravintola-alan yrityksille. Koulutustapahtuma, jossa henkilöstölle kerrotaan tuotteesta ja myyntitavoitteista, on keskeinen osa prosessia. Tarkoituksena on myös osoittaa, että hyvin suunniteltu koulutustilaisuus henkilökunnalle maksaa itsensä takaisin. Pienille yrityksille tästä olisi hyötynä järjestelmällisyys, mistä tulee myös taloudellista kehitystä. Suuremmille yrityksille hyötynä olisi ”yhdessä suunnittelun malli”, joka parhaimmillaan toimisi sekä henkilöstöä sitouttavana että myyntiä lisäävänä tekijänä.

Prosessikartta on suunniteltu omien kokemusteni pohjalta ja se perustuu luettuun kirjallisuuteen ja asiantuntijahaastatteluihin. Aloitin kesällä 2015 Ravintoloiden Kuu, Carelia, Kuukuu ja Cafe Tintin Tangon operatiivisena johtajana, joten toimintamallia oli luonnollista testata omassa työssäni. Haastattelin lokakuussa 2015 Ravintolakolmio-ryhmän kehitysjohdajaa, senior partner Elina Ostela-Pyhälää myyntikouluttamisen hyödyistä ja suunnittelusta. Järjestelmällisen tekemisen hyödyistä haastattelin yritysvalmentaja Timo Valviota keväällä 2016 ja uudelleen keväällä 2017 hänen järjestettyään aiheesta koulutuksen kohdeyritysten ravintolapäälliköille ja keittiömestareille. Ajatus valmennusmateriaalin tekemisestä tämän työn perusteella on edelleen ajankohtainen.

### **6.1 Kohdeyrityksen kuvaus**

Kohdeyritys, johon arvioin prosessikartan toimivuutta, koostuu kolmesta helsinkiläisestä ravintolasta sekä yhdestä kahvilasta. Ravintolat ovat perinteisiä, vähintään 20 vuotta toimineita helsinkiläisiä ravintoloita. Henkilöstöä on kaiken kaikkiaan noin 40.

Ravintola Kuu on perustettu vuonna 1966 ja siirtynyt nykyiselle omistajalle 1988. Ravintolassa on noin 60 asiakaspaikkaa, ja sen ruokatuote on klassinen suomalainen. Liikevaihto on asiakaspaikkoihin nähden korkea, noin 1,3 miljoonaa euroa vuodessa. Kannattavuus

on ollut hyvällä tasolla ja toiminta vakiintunutta. Henkilökunnan vaihtuvuus on pysynyt pienenä ja suosio korkealla. Kuussa on pitkä perinne ruokalistamaisteluista ja henkilökunnan tietotaidon aktiivisesta ylläpitämisestä.

Ravintola Kuukuu toimii Museokadulla. Se perustettiin baariksi vuonna 1990 ja remontoitiin ruokaravintolaksi 2008. Ravintolan ruokatuote on skandinaavinen, missä fokus on suomalaisissa raaka-aineissa. Hintataso on edullisempi kuin Kuussa. Ravintolassa on 80 asiakaspaikkaa, liikevaihto on noin 1,2 miljoonaa euroa vuodessa. Kannattavuus on remontin jälkeen ailahdellut kuten myös tuotteen laatu. Tämä johtuu osittain henkilöstön melko suuresta vaihtuvuudesta ja johtamismallin puuttumisesta.

Ravintola Carelia sijaitsee Kansallisoopperaa vastapäätä. Ravintola on perustettu entisen apteekin tiloihin vuonna 1996. Carelian ruokatuote on inspiroitunut perinteisestä ranskalaisesta kotikeittiöstä. Carelia on tunnettu laadukkaista viineistään ja laajasta viinivalikoimastaan. Ravintolassa on 150 asiakaspaikkaa, sen vuotuinen liikevaihto on 1,0 miljoonaa euroa. Ravintolassa on kapasiteettia nykyistä korkeampaan liikevaihtoon, eikä sen kannattavuus ei ole ollut viime vuosina tyydyttävällä tasolla. Henkilöstö on erittäin kokenutta ja esimiehet poikkeuksellisen sitoutuneita korkealuokkaisen ravintolapalvelun tuottamiseen.

Tintin Tango on kahvila, joka tunnetaan pesukoneestaan, jossa asiakkaat voivat pestä pyykkiään, sekä aamiaistarjoiluistaan, jota tarjotaan aamusta iltaan. Kahvila on perustettu vuonna 1994. Kahvilassa on noin 60 asiakaspaikkaa, sen liikevaihto on noin 800 000 euroa vuodessa. Tintin Tangolla on vakiintunut asiakaskunta. Haasteena on ollut kahvilan edustaa koristaneen ympärivuotisen terassin poistuminen taloyhtiön päätöksellä, mistä seurasi liikevaihdon lasku (noin 200 000 euroa) ja uuteen liikevaihtotasoon sopeutuminen. Kahvilassa on kokenut ravintolapäällikkö, ja henkilökunnan keski-ikä on kahvilaksi korkea (26 vuotta). Tämä mahdollistaa nykyistä kunnianhimoisemman tuotteen, sillä kaikilla työntekijöillä on ollut kokemusta ravintola- ja kahvilatyöstä jo tullessaan.

Ravintolat on organisoitu niin, että niissä on ravintolapäällikkö ja keittiömestari, jotka ohjaavat itsenäisesti omia tiimejään. Heidän esimiehenään toimii operatiivinen johtaja, eli minä, joka vastaa toiminnasta suoraan omistajille. Hallinnossa työskentelee lisäksi yksi henkilö, joka hoitaa myyntipalvelun tehtäviä. Täten mandaatista ja toimintamallin käytäntöön viemisestä minun ei tarvinnut erikseen sopia kenenkään kanssa.



## 6.2 Toimintamallin tavoitteet

Olen työskennellyt yrityksessä kesästä 2015. Olen ensimmäinen ”ulkopuolinen palkkajohdaja” yhtiössä. Yritys on ollut yrittäjävetoinen, eikä käytäntöjä tai toimintamalleja ole aiemmin juuri dokumentoitu. Ruoka ja palvelu on ollut perinteisesti laadukasta ja ”korkeatasoista”, mutta toiminta ei ole ollut kovin suunnitelmallista. Ulkoista markkinointia ei myöskään ole tehty järjestelmällisesti, ja sisäinen markkinointi/viestintä on ollut hyvin epäsäännöllistä. Yrityksen omavaraisuus on sinänsä hyvällä tasolla, mutta tulos ei ole ollut toivottulla tasolla 2010-luvulla.

Yritys on nyt siirtymässä yrittäjiä työllistävästä missiosta liiketoiminnan lainalaisuuteen. Yrityksen olemassaolon syy lienee alun perin ollut omistajan henkilökohtaisen mission toteuttaminen. Kun omistaja ei enää konkretisoi läsnäolollaan henkilökunnalle tätä missiota tai arvojaan, on kehitettävä muita keinoja saada henkilökunta tiedostamaan, ymmärtämään ja sitoutumaan yhtiön toimintamalleihin. Toimintamallit pitää dokumentoida ja viestintää on syytä kirkastaa. Pyrkimyksenä on, että syy tulla töihin ja innostua työstään jatkossa on yhteinen missio ja yhteiset tavoitteet. Tämä vaatii johdolta yhteisten toimintamallien kirjaamista ja aktiivista tiedottamista. Prosessikartta on työkalu, jonka mukaan yrityksen sisällä vahvistetaan sekä horisontaalista viestintää että viestintää ylhäältä alas ja alhaalta ylös.

Tavoitteista ja seurattavista mittareista ei sinänsä ole sovittu yrityksen omistajien kanssa. Toimintamallin tavoitteena oli oman näkemykseni mukaan:

1. selkeyttää menusuunnittelun prosessia
2. parantaa yrityksen sisäistä markkinointia
3. toimia ulkoisen markkinointisuunnittelun ”tiekarttana”
4. nostaa keskiostosta
5. parantaa asiakastytyväisyyttä
6. lisätä tunnetta yhdessä tekemisestä.

## 6.3 Toimintamallin testaamisen menetelmät

Toimintamalli lanseerattiin yrityksessä syksyllä 2015. Kävin läpi aikataulusuunnitelman ja prosessien vaiheet ravintolapäälliköiden, keittiömestareiden, myyntipalvelun ja mainostöimiston kanssa eri foorumeissa. Yrityksen johtamisjärjestelmä tuki toimintamallia omalta osaltaan, sillä ravintolapäälliköt ja keittiömestarit kokoontuvat ”päällikköpalaveriin” 4–5 kertaa vuodessa. Heidät perehdytettiin toimintamalliin ”päällikköpalaverien” yhteydessä. Pidin ravintolapäälliköille ja keittiömestareille koulutuksen prosessista marraskuussa 2015. Seurantajakso oli tammi–toukokuu 2016.

Opinnäytetyössä on kirjallisuuteen perustuen tehty koulutusmateriaali (liite 1), jossa on kuvailtu menestyksekkään tuotteen luomisen prosessi. Toisena osiona koulutusmateriaalissa käsitellään henkilöstön innostamista työhön ja tuotteiden myyntiin liittyvien tekijöiden tiedostamista. Tarkoitus on osoittaa prosessikartan (liite 2) paikkansapitävyys tai osoittaa, että koulutukseen ja yhdessä suunnitteluun käytetty aika on investointi, ei kulu.

Prosessikartta on käytännön työkalu viedä vuosisuunnitelma (taulukko 3, s. 43) tekemiseksi esimiesten kalenteriin. Tämä tapahtuu viikkopalaverissa (liite 4), missä ovat läsnä ravintolapäällikkö, keittiömestari ja minä. Tätä voi verrata johtoryhmätyöskentelyyn. Prosessikartan konkretisoimiseksi järjestimme seurantajakson aikana ravintolapäälliköille ja keittiömestareille myös ajanhallinnan koulutuksen. Timo Valvio Teamcon-valmennuksesta haastatteli esimiehiä ennen ajanhallinnan valmennusta ja uudelleen noin puoli vuotta valmennuksen jälkeen. Koulutukseen osallistui kuusi esimiestä, ja haastatteluissa he peilaavat omaa ajankäyttöään prosessikarttaan ja vuosisuunnitelmaan.

Henkilökunnan näkemystä ei kysytty suoraan prosessikartan näkökulmasta, mutta olemme käyttäneet mittarina Pohjolan tekemää työhyvinvointikyselyä. Se tehdään nykyään vuosittain koko henkilökunnalle. Kyselyyn vastataan anonyymisti verkossa. Tuloksista saadaan yhteenveto sekä konsernitason että yksikötason. Yhtenä osa-alueena mitataan osiota ”Työ, Työyhteisö ja Esimiestyö”. Tässä osiossa kysytään muun muassa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön ja työn tavoitteellisuudesta (liite 5). Meidän organisaatiossamme vastaajia oli 36 henkilöä. Vastauksia verrataan Pohjolan omaan viiteryhmään, siis palvelualan yrityksiin, joissa vastaava kysely on toteutettu. Verrannaiskohderyhmä on 3689 henkilöä.

Päätelmien tekemiseksi analysoin tuloksia tuloslaskelman avulla, jolloin mittareina olivat liikevaihto, myyntikate, työvoimakulut (tehot) ja käyttökate. Analysoinnissa käytin myös päälliköiden näkemyksiä toimintamallista ja henkilöstön työhyvinvointimittauksen tuloksia, jotka koskivat johtamista. Työn luonteen vuoksi (julkinen opinnäytetyö) raportoin kaikki ravintolat yhdessä. Muita arvioitavia lukuja ovat kävijämäärät kotisivuilla, Facebookin tykkääjämäärä, keskiarvot TripAdvisorissa ja TableOnlinessa. Prosessikartassa on muutama arviointikriteeri, joiden perusteella arvioidaan ravintolan menestystä. Seurattavia mittareita olivat asiakasmäärät, keskiostos, tehot (myynti per tehty työtunti) ja asiakastyytyväisyyden arviointi.

Jatkuvana prosessina kaikkia lukuja tulisi verrata edellisvuoteen. Valitettavasti nyt toimintamallin lanseerausvaiheessa aikaisempia tuloksia ei ollut. Siksi raportoinnissa ei kaikilta osin ole vertailulukuja.

## 6.4 Toimintamallin toimivuus

Prosessikartan (liite 2) mukaisen toiminnan aikatauluttaminen ja suunnittelu on taloudellisten tunnuslukujen valossa toiminut hyvin (taulukko 1, s. 40).

Taulukko 1. Ravintoloiden taloudelliset tunnusluvut vertailuajankohtana

| 1-5kk / 2016  |         |      |         |      |                 |       |
|---|---------|------|---------|------|-----------------|-------|
| Ravintola Carelia, Ravintola KUU, Ravintola Kuukuu ja Cafe Tintin Tango |         |      |         |      |                 |       |
|   | 2016    |      | 2015    |      | Ero + / - index |       |
|   | 1 000 € | %    | 1 000 € | %    | 1 000 €         | %     |
| Liikevaihto   | 2015    | 100  | 1739    | 100  | 276             | 116 % |
| Myyntikate  | 1380    | 68,5 | 1209    | 69,5 | 171             | 114 % |
| Työvoimakulut   | 741     | 36,7 | 731     | 42   | 10              | 101 % |
| Käyttökate  | 241     | 12   | 82      | 5    | 159             | 294 % |

Ravintoloiden yhteenlaskettu liikevaihto kehittyi edellisvuodesta 16 %. Tämä on korkea luku, kun ottaa huomioon, että asiakaspaikkoja ei tullut lisää: myynti on siis ”tehty” vastaavalla tuotteella ja kapasiteetilla kuin vuotta aiemmin. Myöskään inflaatiota ei vertailuajankohtana ollut, joten kyseessä oli orgaaninen kasvu (Tilastokeskus 2017). Kasvuun ei ollut yhtä syytä, vaan kyse oli monesta tekijästä. Merkittävin yksittäinen tekijä oli Ravintola Kuukuu, jonka liiketoimintasuunnitelmaa täsmennettiin syksyllä 2015, ja toimenpiteet realisoituivat kasvuna vertailuajanjaksona. Liiketoimintasuunnitelman pohjana käytettiin strategian luomisen mallia, joka on myös kuvattu tässä työssä.

Myyntikate on heikentynyt prosentin verran (taulukko 1, s. 40). Euroissa mitattuna myyntikatetta on kuitenkin kertynyt 14 % enemmän kuin edellisvuotena vastaavana ajankohtana. Myyntikatteen heikkeneminen on osa tietoista päätöstä, ja se liittyy edellä mainittuun Ravintola Kuukuun liiketoimintasuunnitelman päivittämiseen ja hintojen alentamiseen. Lisäksi myyntikateprosenttiin vaikuttaa jonkin verran kampanjanomainen ”lisämyynti”, suosittelu- tuotteet, joita on ollut aiempaa enemmän (taulukko 3, s. 42).

Henkilöstökulut (taulukko 1, s. 40) ovat suhteellisesti laskeneet noin 5 %, mikä on ravintola-alalla huomattava luku. Tässä suurin yksittäinen tekijä on ollut toimintakulttuurin muuttuminen tiedottamisen osalta. On otettu käyttöön ”vauhtitaulukko” (liite 3), josta henkilökunta voi seurata työvoimakulujen toteutumista. Budjetista on laskettu käytettävissä oleva tuntimäärä. Minä vastaan, että tavoiteltu liikevaihto toteutuu, ja ravintolapäällikkö siitä, että tuntibudjetti pitää. Seuraamme viikkotasolla ”tehoja”, eli tuloksellisuuden mittarina päivittäisjohtamisessa toimii myynti työtuntia kohden. Näitä lukuja käydään läpi viikko-palaverissa, missä läsnä ovat ravintolapäällikkö, keittiömestari ja minä (liite 4).

Taloudellisten tunnuslukujen lisäksi seuraamme asiakasnäkökulmaa seuraavien tunnuslukujen avulla: Viikkokohtainen asiakasmäärä, Keskiostos per asiakas, Facebook-sivujen tykkääjämäärä ja arvostelut, pöytävarausjärjestelmän kautta tulleiden palautteiden keskiarvo, TripAdvisor-kommentit ja ranking sekä www-sivujen kävijämäärä, ja varaustilanne 30 päivää eteenpäin. Seurantajakson ajalta nämä luvut ovat melko tasaisia (taulukko 2, s. 42) kuten ravintoloiden muustakin liiketoiminnasta voisi päätellä.

Asiakasmäärät kasvoivat seurantajakson aikana. Osittain tämä johtuu liiketoiminnan luonteesta, että alkuvuosi perinteisesti on hiljaisempi, osittain varmaan lisätystä markkinoinnista. Keskiostosta ei pysty vertaamaan edellisvuoteen (ei ole vuoden 2015 dataa), mutta kyse on melko tasaisista määristä asiakasta ja toimipaikkaa kohden: [REDACTED], [REDACTED]. Luvut poikkesivat tästä enintään 5 % koko vertailuajanjakson aikana. Paras kehitys on Careliassa, jossa keskiostos nousi seurantajakson aikana melkein [REDACTED] 8%. Tintin Tangossa keskiostos nousi [REDACTED] 6%. Kuukuussa keskiostos pysyi käytännössä muuttumattomana, ja Kuussa keskiostos laski 1,5€ seurantajakson aikana.

Www-sivujen kävijämäärien kasvu (suluissa edellisen vuoden vastaava ajankohta) korreloi kuitenkin liikevaihdon kehitykseen. Samoin kaikkina kuukausina, jolloin oli jotakin kampanjanomaista toimintaa, Facebook-sivujen tykkääjämäärät kasvoivat. Myös asiakastytyväisyys on pysynyt säännöllisesti yli neljän asteikolla 1–5.

Taulukko 2. Viikkopalavereissa seurattavat tunnusluvut seurantajaksolta

| <b>Carelia Brasserie</b> | <b>31.1.</b> | <b>29.2.</b> | <b>31.3.</b> | <b>30.4.</b> | <b>31.5.</b> |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| asiakasmäärä             |              |              |              |              |              |
| keskiostos               |              |              |              |              |              |
| facebook tykkääjät       |              |              |              |              |              |
| tripadvisor #            |              |              |              |              |              |
| www-sivu kävijät (kk)    |              |              |              |              |              |
| tableonline K/A          |              |              |              |              |              |
| varaukset 30pv ->        |              |              |              |              |              |
|                          |              |              |              |              |              |
| <b>Ravintola Kuukuu</b>  |              |              |              |              |              |
| asiakasmäärä             |              |              |              |              |              |
| keskiostos               |              |              |              |              |              |
| facebook tykkääjät       |              |              |              |              |              |
| tripadvisor #            |              |              |              |              |              |
| www-sivu kävijät (kk)    |              |              |              |              |              |
| tableonline K/A          |              |              |              |              |              |
| varaukset 30pv ->        |              |              |              |              |              |
|                          |              |              |              |              |              |
| <b>Ravintola KUU</b>     |              |              |              |              |              |
| asiakasmäärä             |              |              |              |              |              |
| keskiostos               |              |              |              |              |              |
| facebook tykkääjät       |              |              |              |              |              |
| tripadvisor #            |              |              |              |              |              |
| www-sivu kävijät (kk)    |              |              |              |              |              |
| tableonline K/A          |              |              |              |              |              |
| varaukset 30pv ->        |              |              |              |              |              |
|                          |              |              |              |              |              |
| <b>Cafe Tintin Tango</b> |              |              |              |              |              |
| asiakasmäärä             |              |              |              |              |              |
| keskiostos               |              |              |              |              |              |
| facebook tykkääjät       |              |              |              |              |              |
| www-sivu kävijät (kk)    |              |              |              |              |              |

Yhteenvedona myynnin kasvusta ja myyntikatteen suhteellisesta laskemisesta voi todeta, että asiakasmäärät ovat todennäköisesti olleet suuremmat kuin edellisvuonna. Tuntuu on, että ryhmien osuus varaukannasta on lisääntynyt. Tämä johtuu todennäköisesti B2B-myyntien kasvusta, mikä on tuotu uutena aspektina perinteiseen B2C-ravintolaympäristöön. B2B-myyntiä on tehty sekä sähköpostimarkkinoinnilla että henkilökohtaisella myyntityöllä. Huomioitavaa on myös, että markkinointia ei ole käytännössä aiemmin tehty, ainakaan järjestelmällisesti.

Prosessikartta (liite 2) on työkalu viedä vuosisuunnitelma (taulukko 3, s. 43) käytännön tekemiseksi esimiesten kalenteriin viikkopalavereissa. Tämän konkretisoimiseksi järjestimme ravintolapäälliköille ja keittiömestareille myös ajanhallinnan koulutuksen seurantajakson

aikana. Timo Valvio Teamcon-valmennuksesta haastatteli esimiehiä ennen ja jälkeen valmennuksen peilaten heidän ajankäyttöään prosessikarttaan, vuosisuunnitelmaan ja päivittäistekemiseen. Yleisesti viikkopalaverit todettiin hyväksi; ne tuovat järjestelmällisyyttä toimintaan ja ohjaavat tekemistä.

Prosessikartan mukaan jokainen ravintola teki säännöllistä markkinointia vertailuajanjaksona sekä sisäisissä että ulkoisissa kanavissa. Markkinointibudjettiin varattiin noin 3 % liikevaihdosta (aiemmin 1 %). Kun vertailupohjaa edellisvuosiin ei ollut, tavoitteiden asettaminen oli arvioiden varassa. Jokaisesta teemasta asetettiin tavoitemyyntimäärä, jota seurattiin ja josta tiedotettiin (taulukko 3).

Taulukko 3. Teemaviikot, kevät 2016

|                          | Tammikuu             | Helmikuu      | Maaliskuu      | Huhtikuu       | Toukokuu       |
|--------------------------|----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Carelia Brasserie</b> | Blini + Tasting      | Ystävänäpäivä | Burgindiviikot | Parsa+Riesling | Parsa+Riesling |
| <b>Ravintola Kuukuu</b>  | Menut -20%           | Menut -20%    | Liitutaulumenu | Parsa          | Parsa          |
| <b>Ravintola KUU</b>     | Blini + Samppanja    | Ystävänäpäivä |                | KUU 50 vuotta  | KUU 50 vuotta  |
| <b>Cafe Tintin Tango</b> | Runeberg, Laskiainen | Ystävänäpäivä | Pääsiäinen     | Kakkutarjous   | -              |

Kampanjateemoja eli markkinointi- ja myyntitoimenpiteitä tehtiin säännöllisesti (taulukko 3). Teemaviikkojen sisältö suunniteltiin ja toteutettiin prosessikartan aikataulun (liite 2) mukaisesti. Suositustuotteita oli hyvin erilaisia 4,50 € maksavasta kuohuviinilasista aina 50 € maksavaan menuun. Ei ollut havaittavissa, että halvempi tuote olisi helpompi myydä kuin kalliimpi. Tärkein tekijä oli itse asiassa henkilökunnan oma innostus tuotteeseen. Mikäli he kokivat hinta-laatusuhteen olevan asiakkaan eduksi, kampanjavoitteet yleensä toteutuivat.

Taulukko 4. Kampanjavoitteet ja toteutuneet myyntimäärät

|                          | Tammikuu             | Helmikuu      | Maaliskuu      | Huhtikuu       | Toukokuu       |
|--------------------------|----------------------|---------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Carelia Brasserie</b> | Blini + Tasting      | Ystävänäpäivä | Burgindiviikot | Parsa+Riesling | Parsa+Riesling |
| tavoite                  |                      |               |                |                |                |
| toteutunut               |                      |               |                |                |                |
| <b>Ravintola Kuukuu</b>  | Menut -20%           | Menut -20%    | Liitutaulumenu | Parsa          | Parsa          |
| tavoite                  |                      |               |                |                |                |
| toteutunut               |                      |               |                |                |                |
| <b>Ravintola KUU</b>     | Blini + Samppanja    | Ystävänäpäivä |                | KUU 50 vuotta  | KUU 50 vuotta  |
| tavoite                  |                      |               |                |                |                |
| toteutunut               |                      |               |                |                |                |
| <b>Cafe Tintin Tango</b> | Runeberg, Laskiainen | Ystävänäpäivä | Pääsiäinen     | Kakkutarjous   | -              |
| tavoite                  |                      |               |                |                |                |
| toteutunut               |                      |               |                |                |                |

Merkittävin huomio on, että ne tuotteet, joita henkilökunta oli itse mukana suunnittele-  
massa, myös saavuttivat pääosin myyntitavoitteet (taulukko 4, s. 43). Esimerkkinä tästä  
voi mainita Tintin Tangossa itse tehdyt laskiaispullat, joita myytiin 271 kpl, kun vastaavasti  
valmistuote ”Kakkupala” jäi tavoitemyynnistä merkittävästi. Ravintoloissa menukokonai-  
suudet (Kuu 50-vuotisjuhlamenu juomineen, ja Carelian parsan- ja viinisuositus), ja menui-  
hin sopivat juomasuositukset koettiin mieluisiksi, sillä niissä hyödynnettiin laajemmin hen-  
kilöstön omaa ammattitaitoa. Tämä havainto ei kuitenkaan todistettavasti korreloi keskios-  
toksen tai asiakastyytyväisyyden parantumisen kanssa.

Timo Valvion tekemässä seuranta-haastattelussa esimiehet arvioivat, että suunnitelmalli-  
suus on lisääntynyt. Tekemistä suunnitellaan silti edelleen pitkälti vain viikkotasolla. Timo  
Valvio kommentoi, että kalenterin käyttö ei ole merkittävästi lisääntynyt esimiesten kes-  
kuudessa ja että ”deadlinen” lisäksi heidän tulisi merkitä kalenteriin myös milloin työ teh-  
dään.

Pohjolan teettämän työhyvinvointikyselyn yhtenä osa-alueena on työn mielekkyys ja johta-  
minen. Yhdeksi toimintamallin tavoitteeksi määriteltiin yhdessä tekemisen tunteen lisäämi-  
nen. Vastausten (liite 5) mukaan henkilöstö kokee yleisellä tasolla, että ideointiin kannus-  
tetaan ja että henkilöstö voi vaikuttaa omaan työhönsä. Muita esiin tulleita asioita oli, että  
työ on suunniteltu ja organisoitu hyvin. Oman ammattitaidon hyödyntäminen oli Pohjolan  
viiteryhmän kanssa samalla tasolla. Kehityskohteena nousi esiin työn tavoitteista viestimi-  
sen puute.

## 7 Pohdinta

Henkilökunta nimetään usein palveluyrityksen tärkeimpänä resurssina. Palvelukehityksessä asia on juuri näin. Tutkimukset (Homburg ym. 2009) osoittavat, että asiakas arvioi palvelua pääosin kohtaamansa henkilökunnan edustajan käyttäytymisen mukaan. Tämän mukaan henkilökunta on jopa enemmän kuin resurssi: se on palvelun elintärkeä osa-alue. Menestyäkseen henkilökunnan pitää olla osaavaa, motivoitunutta ja sitoutunutta. Suurilla yrityksillä on toisinaan pitkälle vietyjä toimintasuunnitelmia ja -malleja. Ongelmaksi siellä muodostuu, että organisaatioista tulee helposti ”ylhäältä johdettuja” ja hierarkkisia, jolloin tavoitteet eivät ole yhteisiä ja henkilöstön sitoutuminen ei ole kovin vahvaa. Pienillä yrityksillä taas ei välttämättä ole toimintasuunnitelmaa lainkaan, jolloin tekemisen laatu voi olla hyvinkin heittelehtivää pitkällä aikavälillä. Tämä oli tilanne myös kohdeyrityksessäni projektin alkuvaiheessa.

Työni produkti on prosessikartta (liite 2), joka kuvaa prosessia, missä ravintolan tuotesuunnittelu yhdistetään markkinointiin sekä ravintolassa tapahtuvaan myyntityöhön. Kyseessä on prosessinäkökulman tekemiset tasapainotetun tuloskortin maailmassa. Työ on tarkoitettu toiminnan suunnittelun pohjaksi ja valmennusmateriaaliksi sekä ravintoloihin myytäväksi mahdollisena koulutuksena. Kohderyhmänä on yritysjohto, ravintolapäälliköt, keittiömestarit ja myyntipalvelussa työskentelevät. Kyse ei ole uusista asiakokonaisuuksista tai vaikeista asioista, vaan lähinnä usean pienen asian tekemisestä hyvin ja oikeassa järjestyksessä.

Yrityksistä, joissa prosessimallia testattiin, puuttui enemmän järjestelmällisyyttä kuin ”työn imua”. Henkilökunta oli ja on edelleen hyvin sitoutunutta korkeatasoisen ravintolatuotteen tarjoamiseen. Yrityksillä ei myöskään ollut mitään kirjattuja toimintamalleja. Yhteisiä tavoitteita, strategiaa, arvoja, visiota tai missiota ei oltu kirjattu, ja johtamisfilosofia oli henkilöstölle pelkästään johdon käyttäytymisen tulkinnan varassa. Prosessikartan ensisijainen tehtävä oli selkeyttää ja aikatauluttaa tekemisiä. Viime vuodelle teimme päälliköiden kanssa vuosisuunnitelman ja budjetin, joiden perusteella myyntitavoitteet laskettiin. Mutta näistä kommunikointi organisaatiossa oli puutteellista, sillä kohdeyrityksissä ei ollut olemassa alustaa sisäiselle tiedottamiselle. Tämä havaittiin myös työhyvinvointikyselyssä (liite 5). Palkitsemista myyntitavoitteiden saavuttamisesta testattiin viime vuonna päällikötasolla. Kokemukset tästä olivat rohkaisevia.

Kun vertaa tuloksia asetettuihin tavoitteisiin, voi sanoa, että suurimmaksi osaksi toimintamalli palvelee tarkoitustaan. Menuu suunnittelun prosessin selkeyttäminen ja aikatauluttaminen on paremmalla tasolla kuin vuonna 2015 tai aiemmin. Yrityksen sisäinen viestintä on



säännöllisempää ja kynnys keskusteluun ”osastorajojen” yli on madaltunut. Ulkoisen markkinoinnin tuominen säännölliseksi osaksi toimintaa on vakiinnuttanut liikevaihdon jopa yli 10 % (taulukko 1, s. 38) aiempaa paremmaksi. Keskiostoksen nostaminen ja asiakastytyväisyyden parantaminen eivät onnistuneet tämän seurantajakson aikana. Tosin molemmat osa-alueet olivat jo ennestään hyvällä tasolla, eikä kumpikaan osa-alue heikentynyt. Taloudellisen tuloksen parantuminen merkittävästi (taulukko 1, s. 40) ilman, että asiakastytyväisyys kärsii, on kokemukseni mukaan hyvä saavutus.

Taulukon 3 (s. 43) mukaisen vuosisuunnittelun hyöty on siinä, että jos liikevaihto jää alle budjetoidun, seuraava kampanja on jo työn alla. Satsaamalla enemmän sen markkinointiin ja myyntiin menetettyä liikevaihtoa voi tavoitella takaisin proaktiivisesti. Ajatus on siis, että johto voi itse vaikuttaa tulevaan tarjouskantaan eikä vain ”odotella aggressiivisesti”. Innovatiivisuuden mahdollistaminen on moniulotteinen tavoite, joka vaatii organisaatiolta tervettä kulurakennetta, hyvää henkeä, toimivia työkaluja jne. Yrityksellä tulee olla toimiva infrastruktuuri, jonka kautta ideat ja innovaatiot tulevat käytäntöön. Myös viestintäkanavien pitää olla selkeät. Tulos ei tällaisessa organisaatiossa ole välttämättä itsetarkoitus vaan pikemminkin seurausta hyvin tehdystä työstä. Projektisuunnittelussa kustannuksiin tuijottaminen ei vie automaattisesti parhaaseen lopputulokseen. Merkittävä osa prosessia on kouluttaa henkilökunta hahmottamaan omaa tekemistään osana kokonaisuutta, tuntemaan tuotteet sekä pääsemään mukaan suunnitteluun ja osaksi yrityksen jatkuvaa palvelun kehittämistä. Myyntikampanjoiden suunnittelussa on kuitenkin tärkeää muistaa, että myyntitavoitteiden saavuttaminen ei ole itsetarkoitus. Tavoitteiden asettaminen ja niistä viestiminen on tärkeä osa johtamistyötä, mutta se ei yksinään riitä motivoimaan henkilökuntaa. Suositustuotteiden ensisijainen tehtävä on a) antaa henkilökunnalle helppo reitti suositteluun myyntiin ja b) vaikuttaa asiakkaan hinta-laatumielikuvaan. Pitkällä aikavälillä suosittelu myyntiä ja innostunut henkilökunta ovat relevantteja päämääriä, jopa itsetarkoituksia.

Tälle vuodelle (2017) on otettu täysimittaisesti käyttöön Kaplan & Nortonin tuloskorttimalli, jonka avulla strategiasta kommunikoidaan yrityksessä. Strategisten tavoitteiden toteuttamiseksi jokainen yhtiö tekee itselleen strategiakartan. Strategiakartta on pohjana, kun yhtiöt tekevät budjettinsa ja vuosisuunnitelmansa vuodeksi kerrallaan. Vuosisuunnitelmassa (yleensä lokakuussa, seuraavalle vuodelle) jokainen yhtiö tekee vuosibudjetin ja samalla omat tuloskorttinsa, joissa on kuukausikohtaiset tavoitteet, mittarit ja vastuuhenkilöt. Kuukausikohtaiset tuloskortit toimivat yhtiökohtaisissa johtoryhmäkokouksissa (läsnä minä, ravintolapäällikkö ja keittiömestari) pöytäkirjoina. Kuukauden kokonaisuutta arvioitaessa taloudellisen tuloksen osalta palkkakatteen saavuttaminen ja asetetun asiakastytyväisyy-

den täytyminen ovat keskeisiä, koska näiden osa-alueiden uskotaan varmistavan liiketoiminnan jatkuvuuden. Prosessikartta (liite 2) aikatauluttaa ja vie käytäntöön vuosisuunnitelman tavoitteet kuukausikohtaisiin tuloskortteihin. Tuloskortit arvioidaan kerran kuukaudessa numeroin asteikolla 1–5, ja jos mittariston kokonaistulokseksi muodostuu 5, tällöin koko kyseisen ravintolayhtiön henkilökunta palkitaan tulospalkkiolla. Tulosten käsitteleminen avoimesti on myös lisännyt kiinnostusta toiminnan kannattavuuteen koko organisaatiossa. Jos vertaa kohdeyrityksen toimintaa tällä hetkellä Mattila & Rautiaisen (2010, 268–269.) nimeämiin aiheisiin (ks. s. 27) myynnin ja markkinoinnin johtamisjärjestelmästä, voi sanoa, että olemme organisaatiotasolla melko lähellä tavoitetilaa.

Aloitin opinnäytetyön suunnittelun ajatellen, että kehittäisin valmennusmateriaalin, jota voisin myydä ravintola-alan yrityksille. Ajatus valmennusmateriaalin tekemisestä työn perusteella on edelleen ajankohtainen. Osa tietoperustan materiaalista on yli 20 vuotta vanhaa, mutta ravintola-alan liiketoimintamalli ei välttämättä ole tänä aikana juuri muuttunut, ts. viitekehityksen teoria on minusta edelleen hyvinkin relevanttia. Tosin ravintola-alaa käsittelevää tieteellistä kirjallisuutta ei juurikaan ole. Tämän takia toiminnan suunnittelu teoriaan perustuen vaatii soveltavaa ajattelua.

Prosessikarttaa (vertaa liite 1 ja liite 2) on myös muokattu ja täydennetty myöhemmin luetun teorian pohjalta. Laadukkaan tekemisen määritelmä (suunnittele – toteuta – arvioi – paranna) näkyy tuotesuunnittelussa. Sen lisäksi yhdessä tekemisen merkitystä on korostettu, sillä teoriaosuudessa nousi esiin, että vaikuttaminen omaan työhön on keskeinen osa motivaatiota ja siten myös sitoutumista. Uskon, että juuri yhteisen tekemisen lisääminen tuotesuunnitteluun on tämän prosessin suurin arvo alan suuryrityksille. Halusin myös lisätä prosessikarttaan palveluprosessin elementtejä: ”input” eli sidosryhmät ja ”outcome” eli asiakaskohtaaminen on lisätty versioon 2 (liite 2).

Kehitystyöni jatkona voisi olla Service Design -ajattelun mukaisesti asiakkaan liittäminen suunnitteluprosessiin ja koulutustilaisuuksien suunnittelu. Nyt toteutetussa mallissa vastuu kouluttamisesta on ravintolapäälliköillä ja keittiömestareilla, ja taustamateriaalin tuottaminen heille olisi tärkeää. Myös asiakkuuden syventäminen ja ”after sales” -prosessin vahvistaminen olisi mielenkiintoista ja todennäköisesti kannattavuuttakin parantavaa. Rajasin ”brändäämisen” tästä opinnäytetyöstä, mutta prosessikartta (liite 2) voi pienillä muutoksilla toimia myös palveluyrityksen brändäämisen työkaluna. Tämäkin voisi olla aiheena jatkotutkimukselle.

## Lähteet

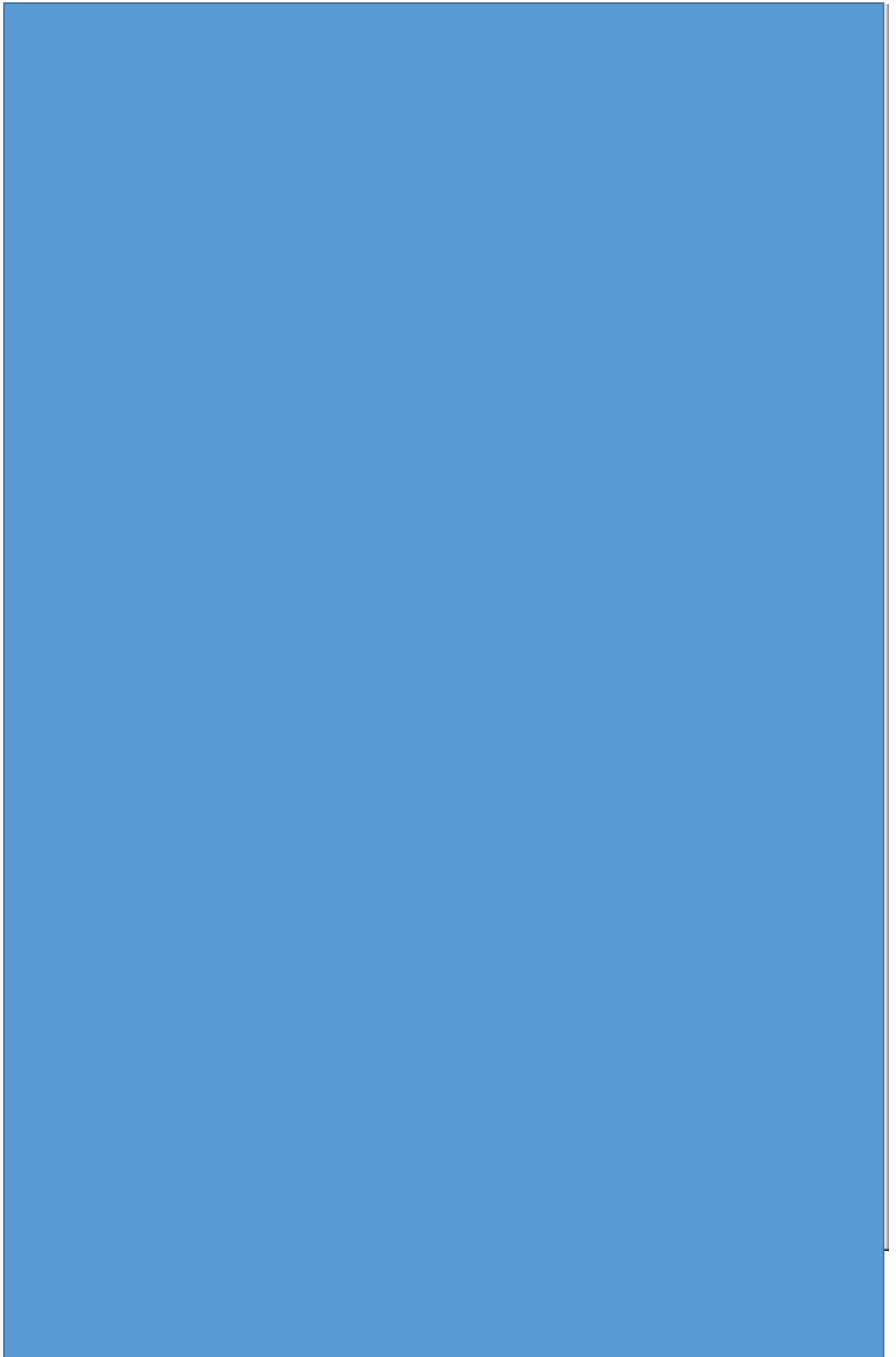
- Airo, J-P., Rantanen, J. & Salmela, T. 2008. Oma Ura, Paras Ura. Talentum Media Oy. Helsinki.
- Bendell T., Penson, R. & Carr, S. 1995. The quality gurus – their approaches described and considered. *Managing Service Quality*. 5. vuosikerta, 6. julkaisu. Sivut 44–48.
- Bell, C.R. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Rastor Oy. Helsinki.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 13. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Bullinger, H-J., Fähnrich, K-P. & Meiren T. 2003. Service Engineering – Methodical Development of New Service Products. Julkaisussa *International Journal of Production Economics*. 85. vuosikerta, 3. julkaisu. Sivut 275 – 287.
- Coulter, M. 2008. *Strategic Management in Action*. 4. painos. Pearson Education International. New Jersey, USA.
- de Chernatony, L. & Segal-Horn, S. 2003. The criteria for successful services brands. Julkaisussa *European Journal of Marketing*. 37. vuosikerta, 7. julkaisu. Sivut 1095 – 1118.
- de Jong, J.P.J. & Vermuelen, P.A.M. 2003. Organizing Successful New Service Development: A Literature Review. Julkaisussa *Management Decision*. 41. vuosikerta, 9. julkaisu. Sivut 844 – 858.
- Edvardsson, B. & Olsson, J. 1996. Key Concepts for New Service Development. Julkaisussa *The Service Industries Journal*. 16. vuosikerta, 2. julkaisu. Sivut 140 – 164.
- Finder. 2016. Fonectan ylläpitämä yritysrekisteri. Luettavissa:  
(1) <https://www.finder.fi/Cateringpalvelua/Fazer+Food+Services/Helsinki/yhteystiedot/122643>  
(2) <https://www.finder.fi/Hallintayhtiöitä/HOK-Elanto/Helsinki/yhteystiedot/135133> (Luettu: 11.1.2017)
- Godin, S. 2016. How to get your ideas to spread. Nordic Business Forum, Helsinki. TED 2003. Katsottavissa: [https://www.ted.com/talks/seth\\_godin\\_on\\_sliced\\_bread](https://www.ted.com/talks/seth_godin_on_sliced_bread) (Katsottu: 21.1.2017)
- Gratton, L. 2004. *The Democratic Enterprise*. Pearson Education Limited. Lontoo.
- Helsiä, M. & Salojärvi, S. 2013. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum. Helsinki.
- Homburg, C., Wieseke J. & Bornemann T. 2009. Implementing the Marketing Concept at the Employee-Customer Interface: The Role of Customer Need Knowledge. *Journal of Marketing*. Vol. 73, sivut 64–81.
- Hänninen, M. & Uski, A. 2006. *Ratkaiseva yhteys*. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.
- Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2012. Hankintojen johtaminen: Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy ja kirjoittajat. Helsinki.
- Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous*. WSOY Pro. Helsinki.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 2002. *Strategialähtöinen organisaatio*. Talentum. Jyväskylä.
- Karlöf, B. & Helin Lövingsson, F. 2009. *Johtamisen näkökulmat*. Edita Prima Oy. Helsinki.
- Kelley, D., Jugheimer D. W. & Sheehan, K. B. 2015. *Advertising Media Planning: A Brand Management Approach*. 4. Painos. Routledge. New York, NY 10017.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa tuotekeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum Media Oy. Helsinki.

- Khan, M. T. 2014. The Concept of 'Marketing Mix' and its Elements. International Journal of Information, Business and Management. Vol. 6, No. 2, Sivut 95–107.
- Kim, W.C. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen Meren Strategia. Talentum. Helsinki.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Jyvässeudun Paino Oy. Jyväskylä.
- Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus – palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. 2. painos. Talentum. Helsinki.
- Mara. Matkailu- ja ravintola-alan liitto. 2016. Ravintola-yritykset Suomessa. Luettavissa: <http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/yrittamista-koskevat-tilastot/ravintoloiden-maaran-kehittyminen> (Luettu: 11.1.2017)
- Martela, F. & Jarenko K. 2014. Sisäinen motivaatio – Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu. 3/2014. Eduskunta. Helsinki.
- Mattila, P. & Rautiainen, M. 2010. PUTKI – Johda markkinointia ja myyntiä yhdessä. Talentum. Helsinki.
- Mulcahy, S. 2002. Evaluating the Cost of Sales Calls in Business-to-Business Markets: a Study of more than 23.000 businesses.
- Niermeyer, R. & Seyffert, M. 2004. Motivaatio. Rastor Oy. Helsinki.
- Nurminen, A. 20.10.2015. Tuotekehityspäällikkö, Kespro. Haastattelu. Helsinki.
- Olve, N-G., Roy, J. & Wetter, M. 1998. Balanced Scorecard – yrityksen strateginen ohjausmenetelmä. WSOY. Porvoo.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanomat Pro Oy. Helsinki.
- Ostela-Pyhälä, E. 15.10.2015. Kehitysjohtaja, senior partner, Ravintolakolmio-ryhmä. Haastattelu. Helsinki.
- Payne, A. & Holt, S. 2001. Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. British Journal of Management, Vol. 12, Sivut 159–182.
- Reicheld, F. 2003. The one number you need to grow. Harvard Business Review. Joulukuu 2003.
- Restamax. 2016. Konsernitiedot. Luettavissa: <http://www.restamax.fi/konserni/> (Luettu: 11.1.2017)
- Restel. 2016. Toimintakertomus. Luettavissa: <http://restel-vuosikertomus.fi/tilinpaatos/hallituksen-toimintakertomus-vuodelta-2013> (Luettu: 11.1.2017)
- Robbins, S., & Judge, T. 2008. Essentials of Organizational Behavior. 9. painos. Pearson Education Inc. New Jersey.
- Rope, T. 2009. Perusmyyjästä huippumyyjäksi. Infor Oy. Keuruu.
- Salmimies, P., & Salmimies, R. 1998. Esimiehen Arkipsykologiaa. WSOY. Porvoo.
- Signals. Haaga-Helian sidosryhmälehti. 1/2016. Luettavissa: [https://issuu.com/ane-val/docs/64902\\_signals\\_1-2016\\_lr?userLang=fi](https://issuu.com/ane-val/docs/64902_signals_1-2016_lr?userLang=fi) . (Luettu 12.1.2017)
- Sinek, S. 2009. TED-puhe. Katsottavissa: [http://www.ted.com/talks/simon\\_sinek\\_how\\_great\\_leaders\\_inspire\\_action](http://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action) . (Katsottu: 16.4.2014)
- Thordén, U-L. 2014. 22 Sätt att sälja bättre. Liber AB. Tukholma.

- Tilastokeskus. 2011. Ulkomaalaistaustaiset ravintolat valtaavat maata – etenkin pääkaupunkiseudulla. Luettavissa: [http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art\\_2011-12-12\\_004.html?s=0](http://www.stat.fi/artikkelit/2011/art_2011-12-12_004.html?s=0) (Luettu: 11.1.2017)
- Tilastokeskus. 2017. Kuluttajahintaindeksi 2010–2017. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/khi/2017/02/khi\\_2017\\_02\\_2017-03-14\\_tau\\_005\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/khi/2017/02/khi_2017_02_2017-03-14_tau_005_fi.html) . (Luettu 12.4.2017)
- Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa – oivalluksia organisaation uudistajalle. WSOY. Porvoo.
- Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Talentum. Helsinki.
- Valvio, Timo. 15.4.2016 ja 20.4.2017. Yrittäjä, valmentaja. Teamcon Valmennus. Haastattelu.
- Åberg, L. 2008. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

## **Liitteet**

**Liite 1. Prosessikartta, versio 1.**



## Sisällys

|   |   |   |
|---|---|---|
| 1 | Johdanto .....  | 1 |
| 2 | Viestintäsuunnitelman tavoite, kuvaus, kohderyhmä ja missio.....  | 1 |
| 3 | Ennakoiva taustatyö: määrittele brändi .....                      | 2 |
| 4 | Menun suunnittelun, markkinoinnin ja myynnin prosessikaavio ..... | 2 |
| 5 | Tuotteen luominen.....  | 3 |
|   | VKO -9 Listan rungon suunnittelu .....                            | 3 |
|   | VKO -8 Testikeittiö.....  | 4 |
|   | VKO -7 Listan viimeistely & hinnoittelu.....                      | 4 |
|   | VKO -6 Luodaan tuoteparit ja suunnitellaan yrityspaketit.....     | 4 |
| 6 | Tuotteen markkinointi .....                                       | 5 |
|   | VKO -5 Markkinointi- toimeksiannot .....                          | 5 |
|   | VKO -4 Oikolukuun on hyvä varata aikaa .....                      | 5 |
| 7 | Tuotteen myyminen .....   | 6 |
|   | VKO -3 Tuote esitellään www-sivulla.....                          | 6 |
|   | VKO -2 Omat mediat käyttöön .....                                 | 6 |
|   | VKO -1 Ulkoiset mediat käyttöön.....                              | 7 |
|   | VKO -1 Ruoka-annos ja tuoteparikoulutus .....                     | 8 |
| 8 | Tavoitteiden seuranta.....  | 9 |

## 1 Johdanto

Ravintolan näkökulmasta halvin tapa kasvattaa myyntiä on myydä enemmän olemassa oleville asiakkaille tai saada heidät käymään useammin. Tämä esite on yleismalli, joka kuvaa prosessia, jossa ravintolan markkinointi yhdistetään ravintolassa tapahtuvaan myyntityöhön.

Prosessi on ensisijaisesti suunniteltu illallisravintoloille. Kaavaa voidaan soveltaa kaikessa menu-suunnittelussa, oli kyse teemaviikoista tai á la carte menun päivittämisestä. Asiakkaalle markkinoinnin ja myynnin (palvelun) koordinointi tarkoittaa parempaa palvelua, joka parantaa asiakas-tyytyväisyyttä ja täten mahdollistaa myynnin kasvun. Kyse ei ole uusista, tai vaikeista asioista, vaan enemmänkin usean pienen asian tekemisestä hyvin, ja oikeassa järjestyksessä.

Prosessin vaiheet ovat:

- Tuotteen luominen
- Tuotteen markkinointi
- Tuotteen myyminen
- Tavoitteiden seuranta

## 2 Viestintäsuunnitelman tavoite, kuvaus, kohderyhmä ja missio

### Mitä?

Tavoite on yhdistää strateginen markkinointi ja suositteleva myynti sekä määritellä keskeiset mittarit onnistumiselle

### Miten?

Aikataulu, työvaiheineen, jossa kuvataan mitä pitäisi ottaa huomioon ruokalista vaihtaessa, alkaen 10 viikkoa ennen menun käyttöönottoa

### Kenelle?

Ravintolapäällikkö, Keittiömestari, Myynnistä vastaava, Sidosryhmät

### Miksi?

Viestintäsuunnitelman missio on parantaa asiakaspalvelua ja tukea yrityksen kasvustrategiaa

© Anders Löfman 2015



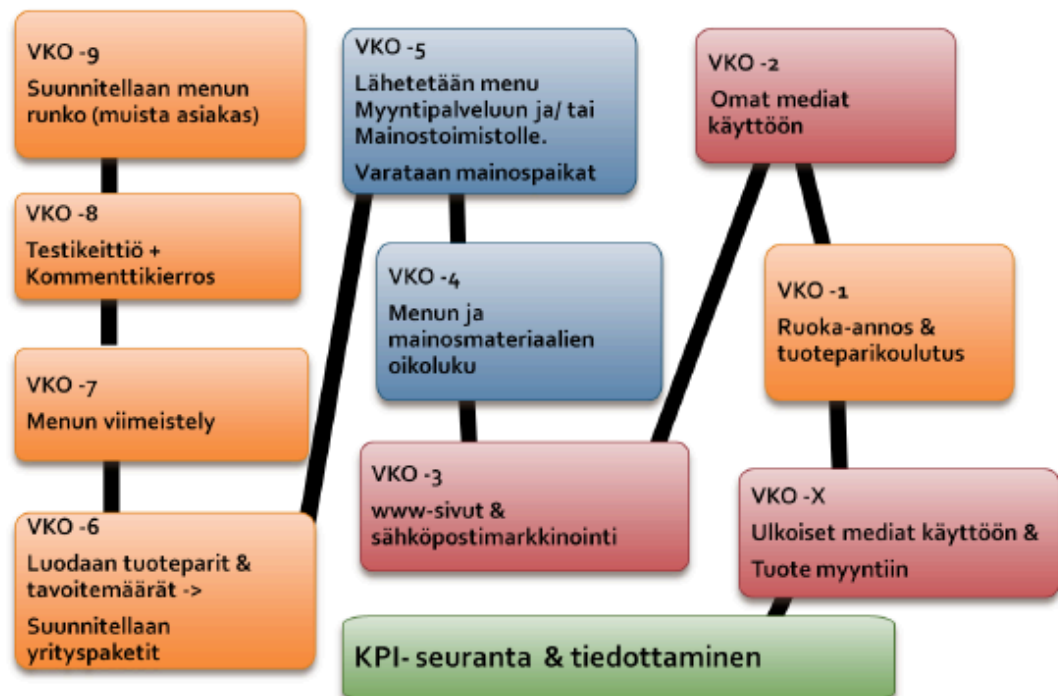


### 3 Ennakoiva taustatyö: määrittele brändi

Ennen tämän suunnitelman käyttöön ottoa, ravintolalla tulisi olla olemassa oleva liiketoimintasuunnitelma sekä realistinen mielikuva asemasta markkinoilla ja identiteetti. Mitä realistisempi ja johdonmukaisempi brändikuva ravintolasta on, sen helpompaa tämän prosessin työvaiheet on toteuttaa tukena olemassa olevalle brändille.

Tämä prosessi ei ole tarkoitettu kriisissä oleville yrityksille!

### 4 Menun suunnittelun, markkinoinnin ja myynnin prosessikaavio

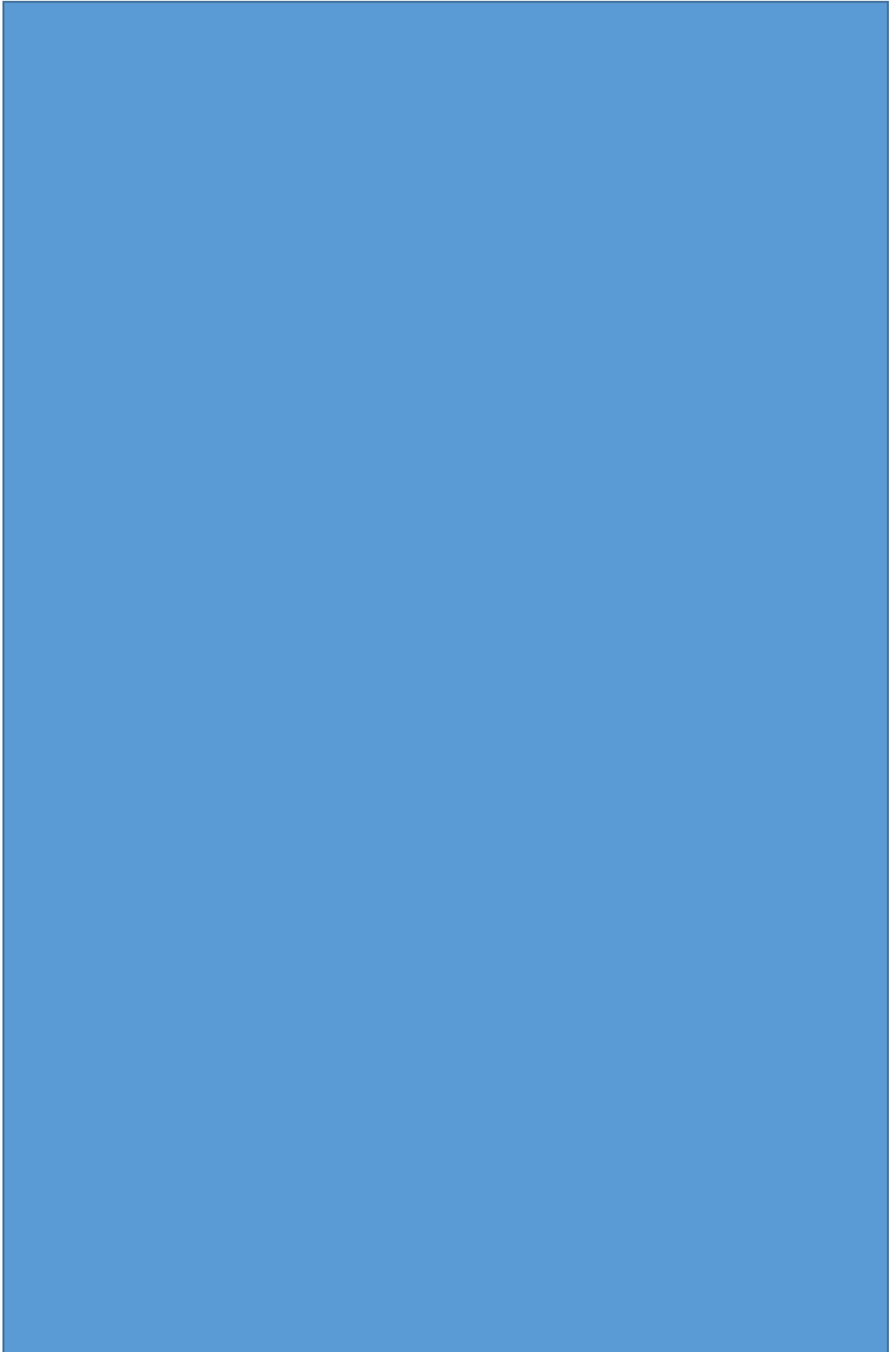


Suunnitelman ajatusmalli on aikataulu, jossa VKO -X symbolisoi päivää, jolloin menu vaihtuu tai teemaviikot alkavat.

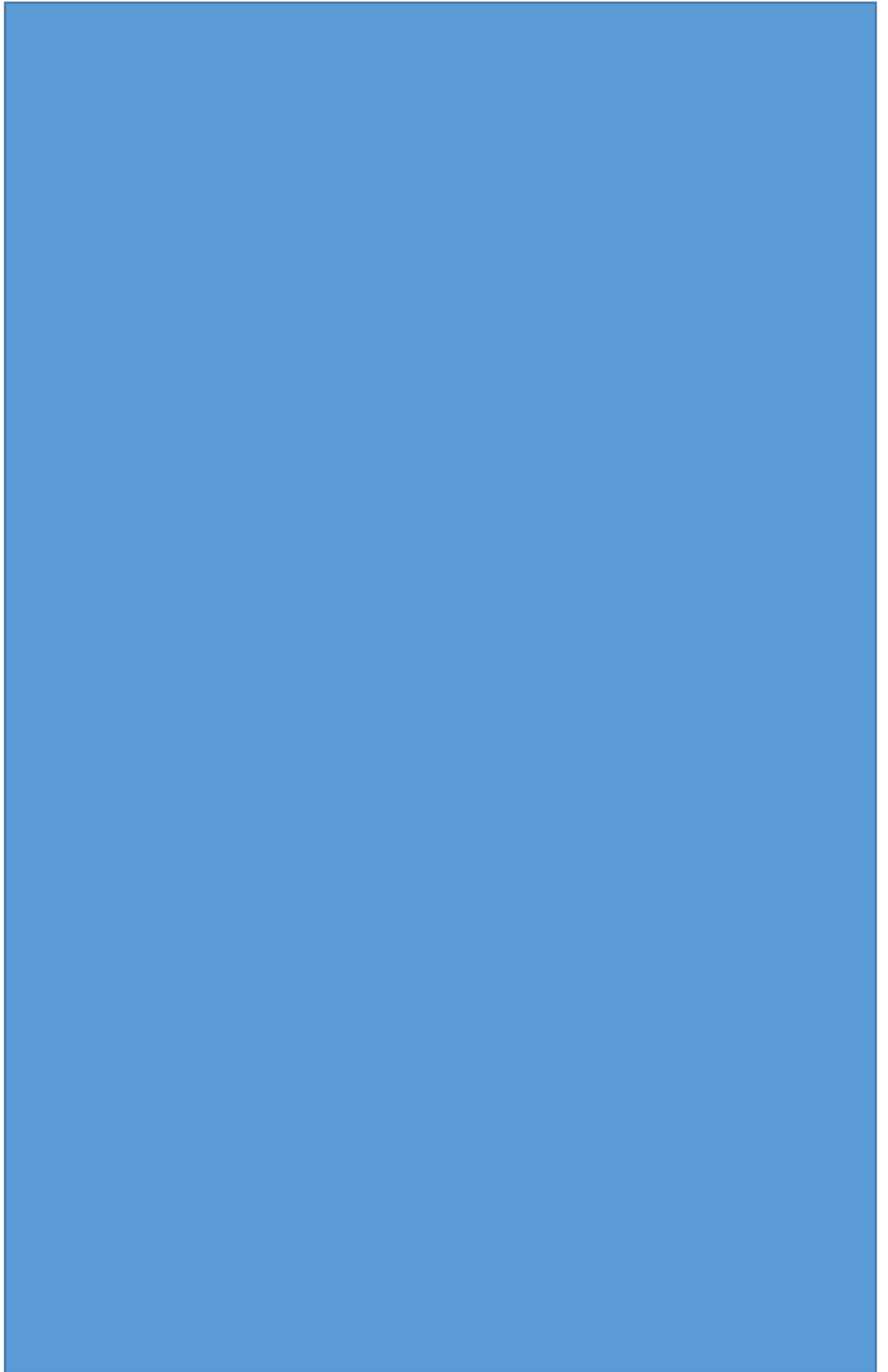
Työvaiheet, jotka edeltävät tätä päivää ovat kuvailtu viikkokohtaisina tekemisiä, alkaen 9 viikkoa ennen h-hetkeä.



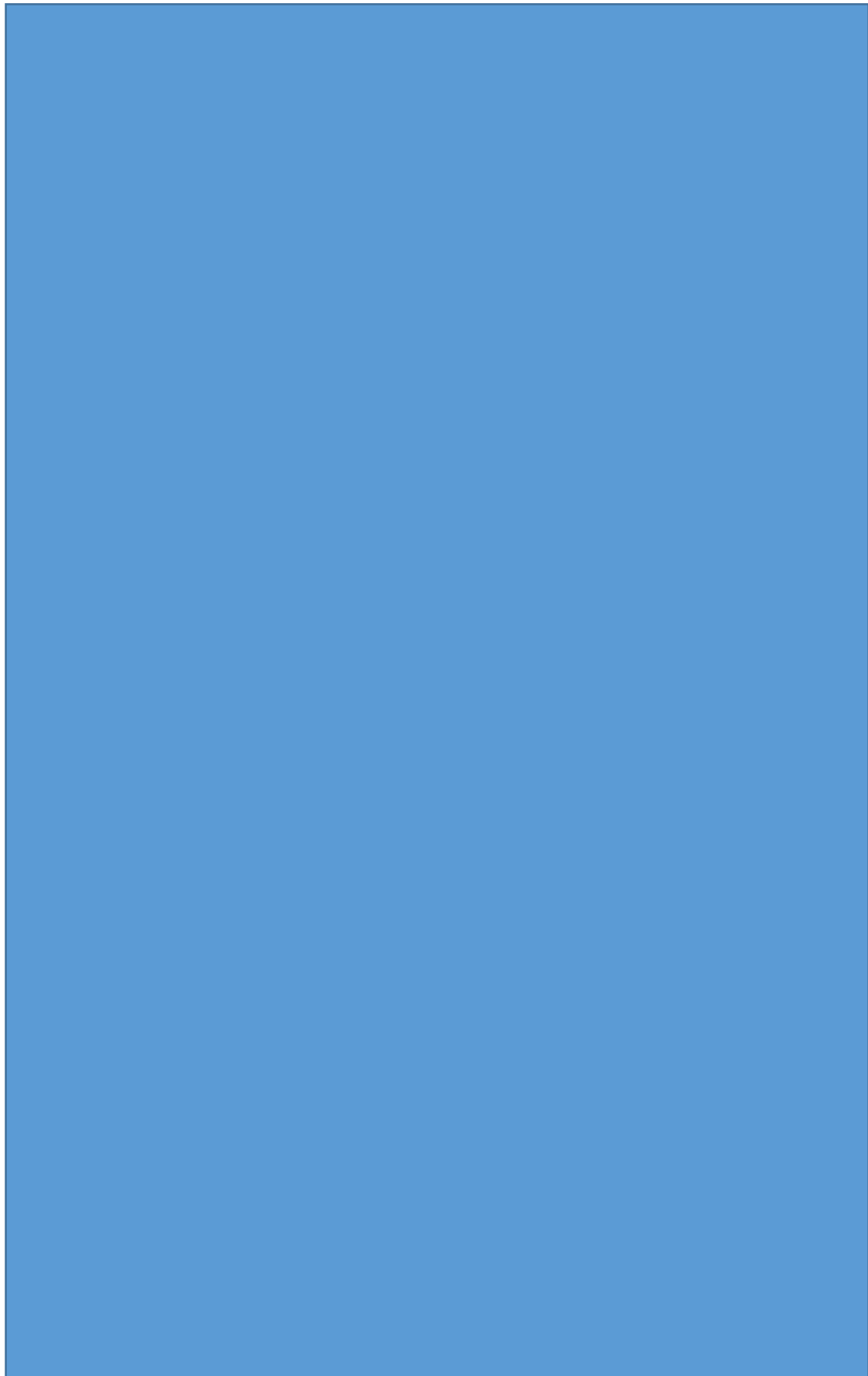
## 5 Tuotteen luominen



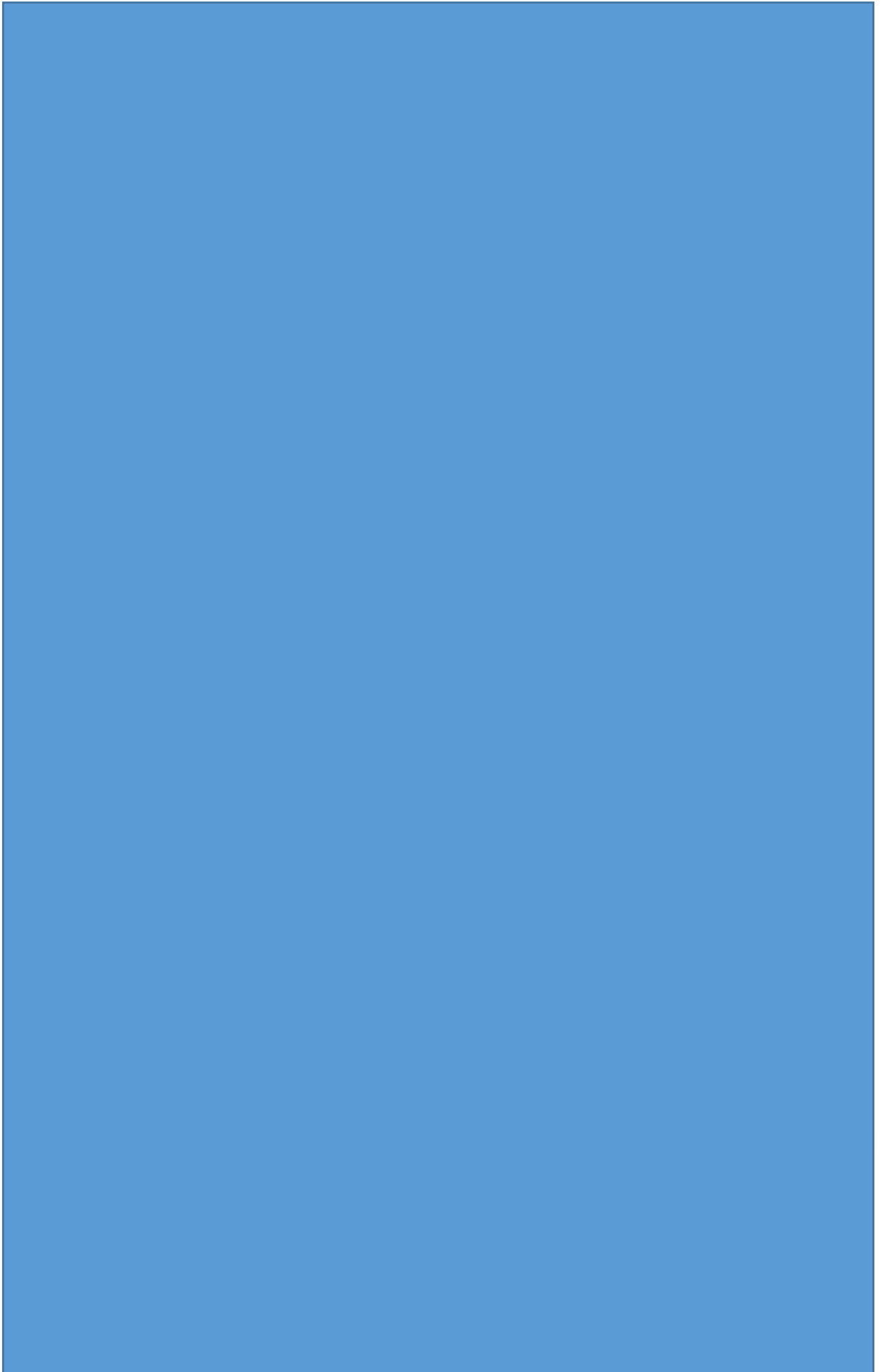
VKO -8 Testikeittiö

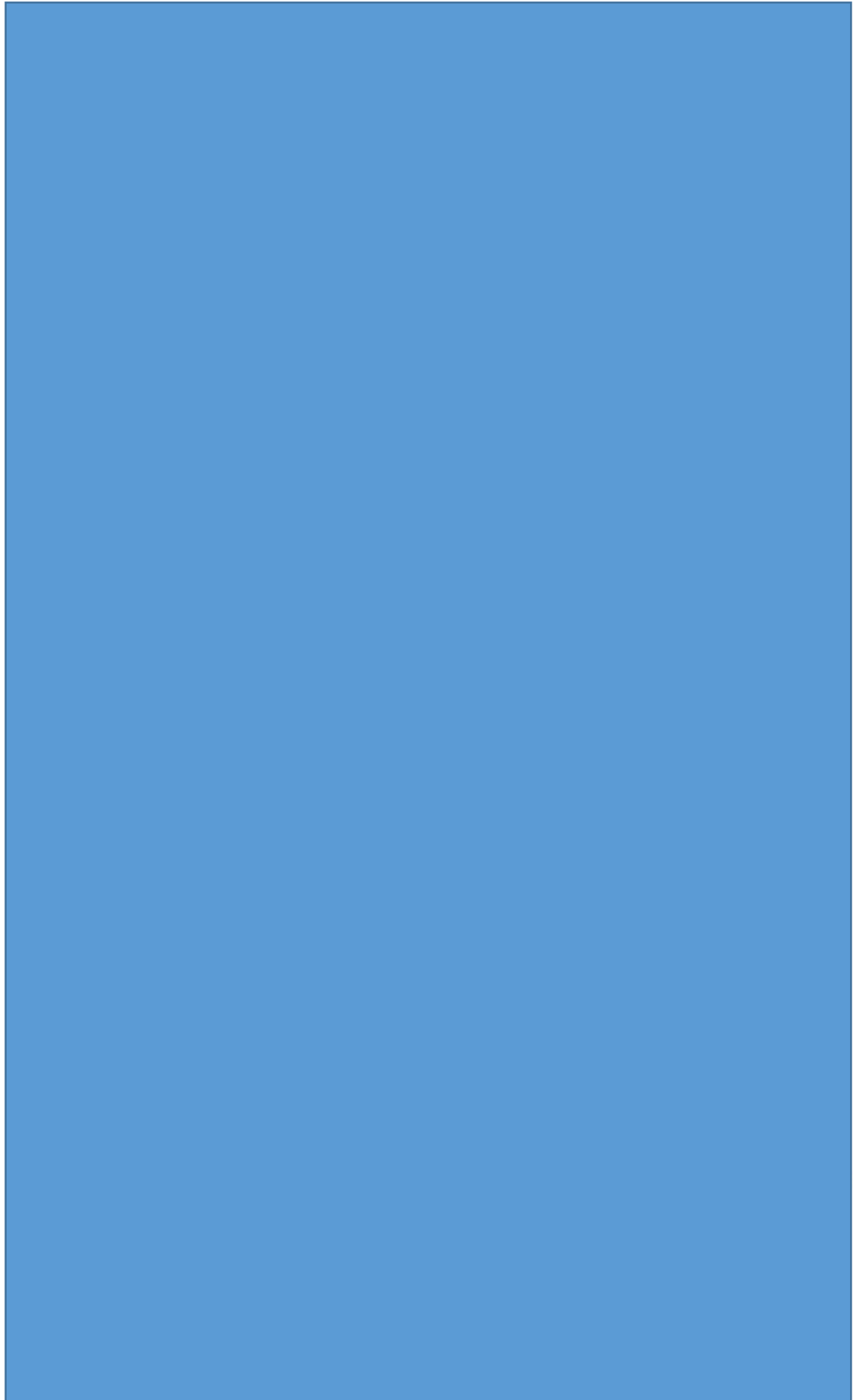


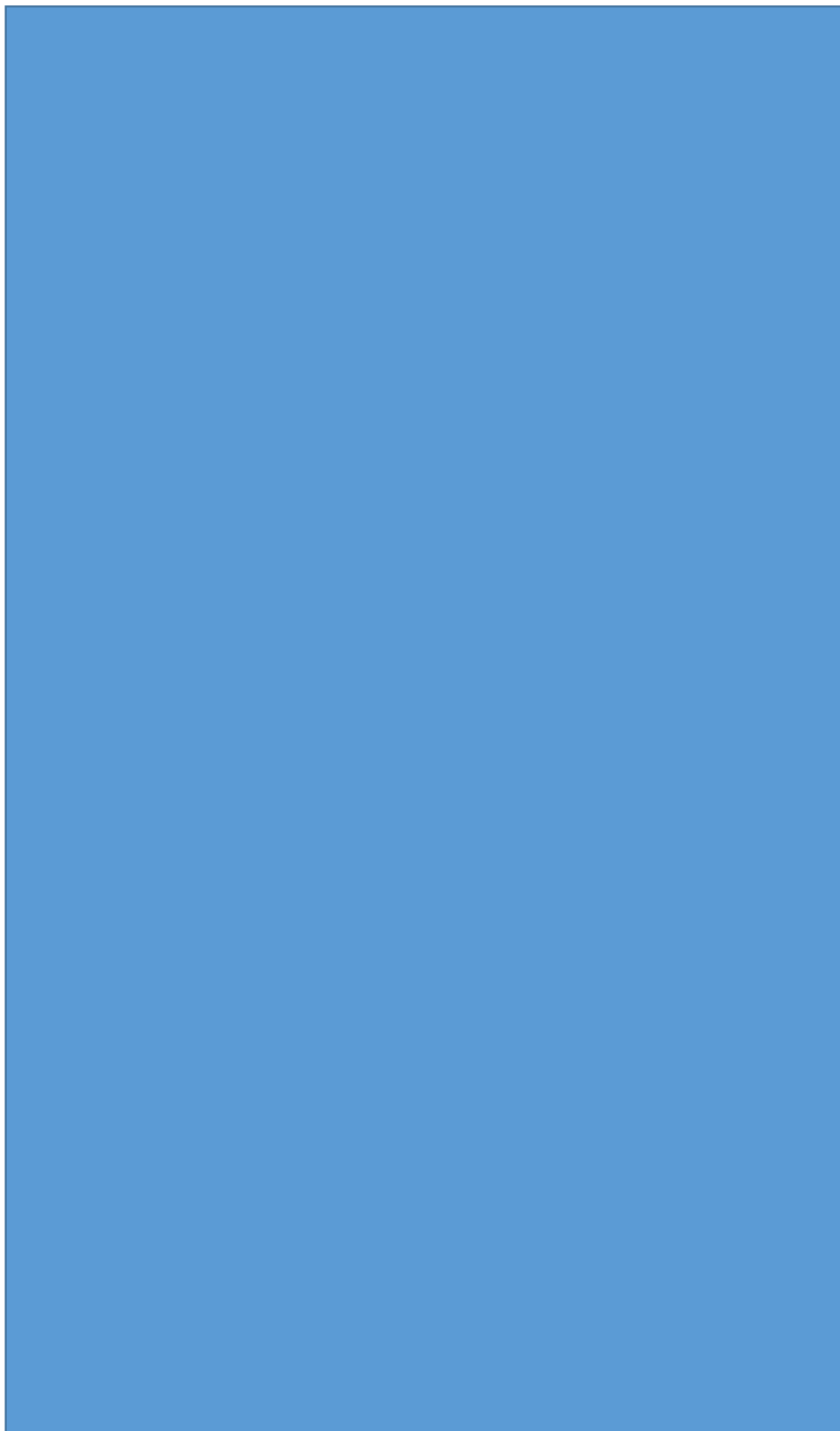
## 6 Tuotteen markkinointi

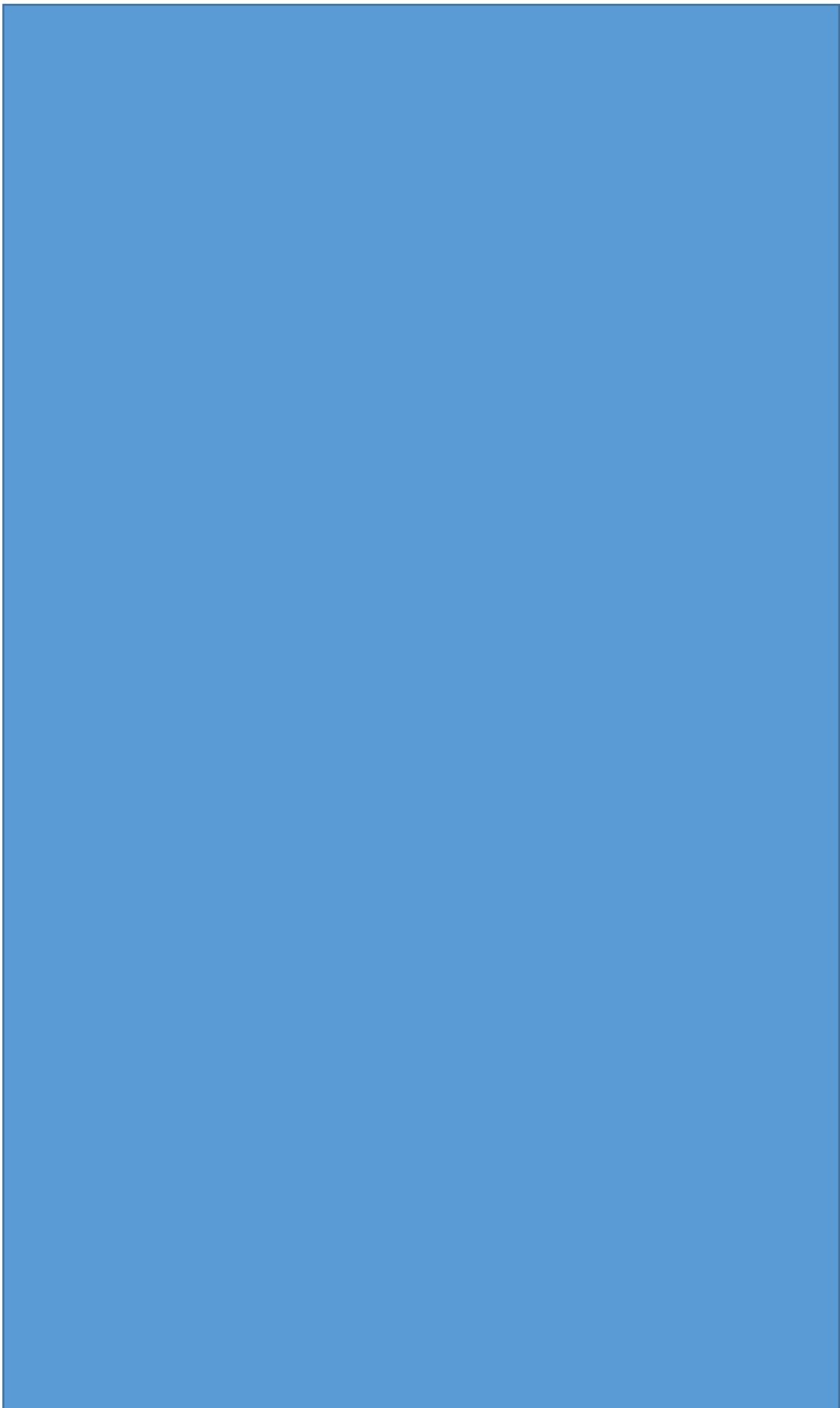


## 7 Tuotteen myyminen



**VKO -1 Ulkoiset mediat käyttöön**

**VKO -1 Ruoka-annos ja tuotepäikoulutus**



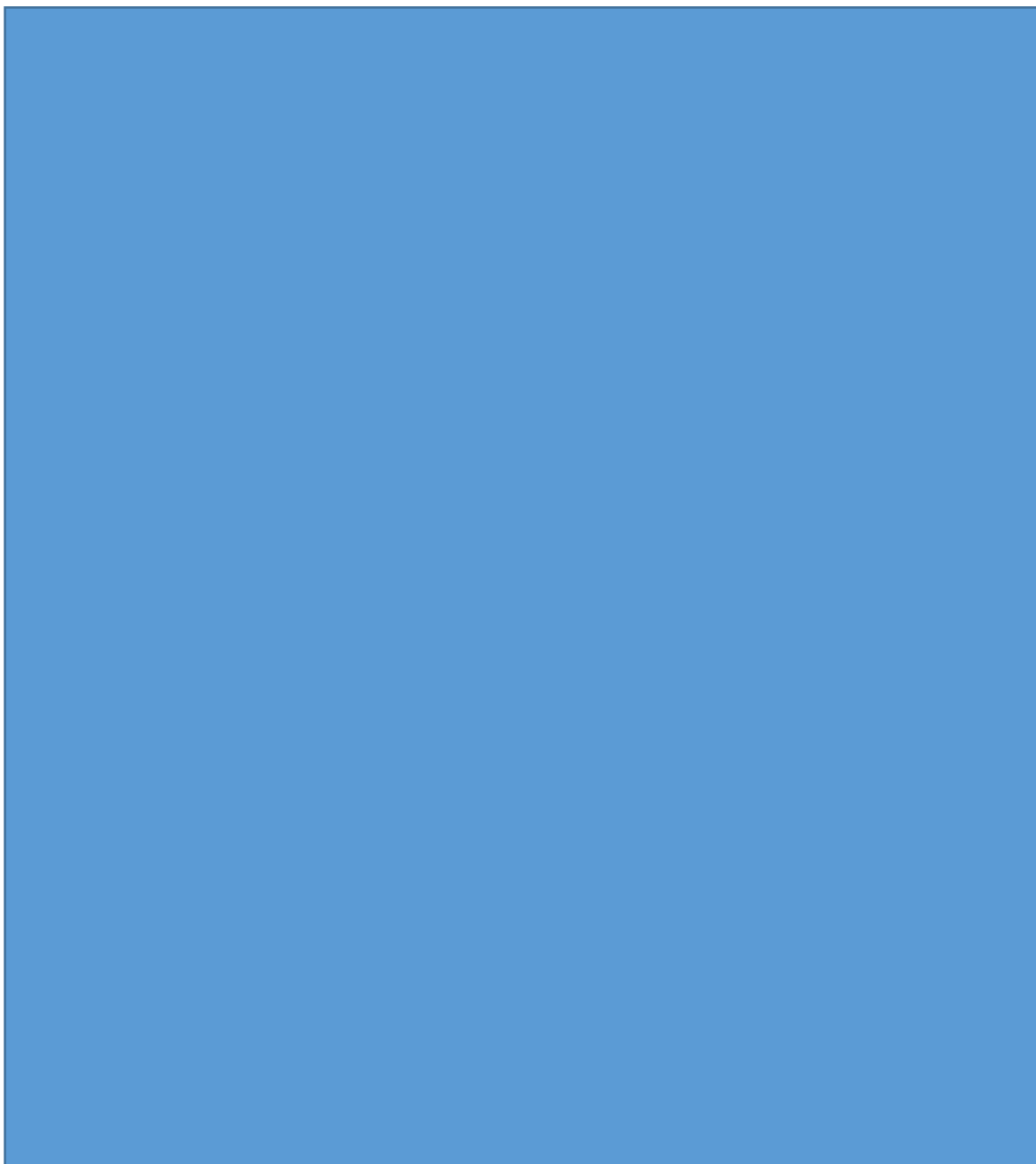


Liite 2. Prosessikartta, versio 2.

Menun suunnittelun ja markkinoinnin, sekä myynnin prosessikaavio



**Liite 3. Vauhtitaulukko, tammikuu 2016, ravintola KUU**



**Liite 4. Viikkopalaveripöytäkirja, ravintola KUU**

