



TAMPEREEN  
AMMATTIKORKEAKOULU

# KAHVILATUOTTEIDEN KEHITTÄMINEN

Case: Ravintola New York

Katri Karppinen

Opinnäytetyö  
Marraskuu 2017  
Palveluliiketoiminta



## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palveluliiketoiminta

KARPPINEN KATRI  
Kahvilatuotteiden kehittäminen  
Case: Ravintola New York

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 5 sivua  
Marraskuu 2017

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää työn toimeksiantajana toimivan Ravintola New Yorkin kahvilan tuotevalikoimaa, erityisesti sen suolaisia tuotteita. Tutkimusongelma kohdennettiin opinnäytetyössä seuraavasti: millaisia suolaisia tuotteita asiakkaat haluavat, millaisia muutoksia jo olemassa oleviin tuotteisiin kaivataan asiakasvirran lisäämiseksi ja mitkä ovat ravintolan kilpailuetuja muihin vastaaviin lähialueella toimiviin ravintoihin verrattuna. Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin suurimpana kokonaisuutena työhön olennaisesti liittyvää osallistavaa tuotteistamista. Sen lisäksi tuotiin esille kahvilan määritelmää ja siihen liittyviä tämän hetkisiä trendejä sekä markkinoinnin osalta kilpailija-analyysiä, benchmarkingia ja myynnin edistämistä.

Tutkimus toteutettiin asiakaskyselyn sekä benchmarkingin menetelmillä. Asiakaskyselyn avulla haluttiin osallistaa asiakkaita tuotteistamisprosessiin ja löytää uusia näkökulmia tuotteiden konkreettisilta kuluttajilta. Vastauksia asiakaskyselyyn saatiin 52 kappaletta. Benchmarkingilla pyrittiin löytämään ravintolan kilpailuvaltteja sekä kehityskohteita verrattuna muihin alueella toimiviin kahviloihin verrattuna. Benchmarkingia suoritettiin neljään alueella sijaitsevaan kahvilaan, jotka koettiin suurimpina kilpailijoina.

Tutkimustulosten perusteella nykyiseen valikoimaan oltiin ihan tyytyväisiä, mutta siihen kaivattiin monipuolisuutta lisää. Suurin kilpailuvaltti New Yorkilla oli omassa toimintaympäristössään palvelun hyvä laatu sekä tuotteiden hinta-laatusuhde. Tuotekehityksen ideoinnin pohjalta syntyneille tuotteille löydettiin jokaiselle omat kannattajansa asiakaskyselyyn vastanneiden keskuudesta. Valikoimasta löydettiin selkeät tuotteet, joiden kehitystä voidaan viedä eteenpäin, mutta sieltä löydettiin myös tuotteet, joita täytyy ideoida lisää, ennen kuin ne löytävät suuremman suosion asiakkaiden keskuudessa. Tulosten perusteella tuotekehityksen voitiin sanoa kuitenkin olevan menossa oikeaan suuntaan.

Työssä saadaan vastaukset asetettuihin tutkimusongelmiin. Tulosten perusteella pystytään sanomaan, missä tuotteissa on potentiaalia ja mitkä kannattaa viedä testausvaiheeseen. Kilpailuvaltina ravintolan kannattaa jatkossa paneutua suosittelevan myynnin lisäämiseen ja myyntivolyymien nostamiseen sen avulla hinta-laatusuhteen ollessa asiakkaiden mielestä kunnossa, sekä hyvän palvelun tason ylläpitämiseen.

## **ABSTRACT**

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

**KARPPINEN, KATRI:**  
Productization of Café Products  
Case: Restaurant New York

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 5 pages  
November 2017

---

The purpose of this study was to develop Restaurant New York's cafeteria products. The theoretical framework of the thesis covers new cafeteria trends, participatory productization and marketing. The study problems in this thesis were: what kind of products customer want, what kinds of changes were needed in existing products and what were the competitive advantages compared to restaurants nearby.

The data were collected through a survey and benchmarking. Customers were taken along in the developing process by the survey. In total, 52 customers answered the questionnaire. Via benchmarking, the restaurant's competitive advantages compared to other restaurants' advantages nearby as well as targets that needed development were sought. Four different restaurants were benchmarked.

Based on the study, it could be stated that the existing selection was experienced satisfying but needed diversification. Products that were made during the product development were mainly liked. In addition, the least favorite products were found from the results. According to the results the product development overall was heading in the right direction. The biggest competitive advantages were good quality in service and quality-price ratio in products.

According to the results, it is possible to state which products have potential and which were worth of testing. From now on, the restaurants should delve into the quality of service and increasing the selling volume as a competitive advantage.

---

Key words: productization, development, cafe,

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	KAHVILA.....	6
	2.1 Mikä on kahvila? .....	6
	2.2 Kahvilatrendit 2017 .....	7
	2.3 Toimeksiantaja.....	9
3	MARKKINOINTI JA MYYNTI.....	11
	3.1 Mitä on markkinointi? .....	11
	3.2 Toimintaympäristö.....	11
	3.3 Benchmarking .....	12
	3.4 Kilpailija- ja kysyntäanalyysi .....	14
	3.5 Myynnin edistäminen .....	15
4	OSALLISTAVA TUOTTEISTAMINEN .....	17
	4.1 Tuotteistamisprosessi.....	17
	4.2 Tuotekehitys.....	19
	4.3 Asiakaslähtöisyys.....	20
	4.4 Vakiointi .....	21
	4.5 Tuloksellisuus, kannattavuus ja seuranta.....	22
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	25
6	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	42
	LÄHTEET.....	47
	LIITTEET .....	50
	Liite 1. Kilpailija-analyysilomake .....	50
	Liite 2. Asiakaskyselylomake.....	51
	Liite 3. Avoimen kysymyksen vastaukset.....	53

## 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön aiheena on kahvilatuotteiden kehittäminen ja tuotteisiin liittyvät uudet, nousevat trendit. Vaikka suomalaiset ovat kahvin suurkuluttajia, ovat he silti vielä huonoja kahvilassa vierailijoita muihin eurooppalaisiin verrattuna. Oletus on kuitenkin suomalaisilla se, että kahvila löytyy lähes mistä tahansa ja kahvia on saatavilla lähes paikasta riippumatta. Suomessa kahvilan määritelmä onkin haastavaa, sillä kahvia myydään niin monenlaisissa ravintoloissa ja ympäristöissä. Kahvilatrendien ollessa jatkuvassa muutoksessa, ravintoloiden on pysyttävä tuotekehityksessä mukana, sekä löydettävä juuri omaan liikeideaan sopivat trendit joita hyödyntää. Tavoitteena tässä opinnäytetyössä on kehittää toimeksiantajan toiveesta kahvilan tuotevalikoimaa samalla osallistamalla asiakkaita meneillään olevaan tuotekehitysprosessiin.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Pirkanmaan Osuuskauppaan kuuluva Ravintola New York. Työn aihe löytyi keskustelusta ravintolapäällikön kanssa, joka kertoi käynnissä olevasta kaupallistamisprosessista ja siihen liittyvistä konkreettisista toimista. Työn aihe valikoitu myös opinnäytetyön kirjoittajan omaan työskentelyyn liittyvyyden, kiinnostavuuden sekä käytäntöön päätyvän luonteen vuoksi. Työn tavoitteena oli kehittää New Yorkin kahvilan tuotevalikoimaa, joka rajattiin opinnäytetyön kirjoittajan toimesta koskemaan suolaisia tuotteita, jotta työstä ei tulisi liian laajaa ja hankalaa käsitellä.

Teoreettinen osuus käsittelee koko opinnäytetyön läpi kantavia teemoja. Työtä pohjustetaan kahvilaan kiinteästi liittyvillä teemoilla sekä toimeksiantajan esittelyllä. Markkinointin sekä myynnin osuus käsittelee yleisesti markkinointia ja sen vaatimuksia, sekä opinnäytetyön tutkimusosuudessa käytettyä benchmarkingia ja eri analyysimenetelmiä, joita markkinointiin liittyy. Myynnin edistäminen otettiin mukaan pienessä osassa sen kuullessa kannattavuuteen sekä tuotekehityksen lopputulosten suositteluun ja myyntiin. Osallistava tuotteistus on suurin yksittäinen kokonaisuus teoriaosuudessa. Se on kantava teema, jonka ympärille opinnäytetyö ja tutkimusosuus luotiin.

Tutkimusosuuden avulla halutaan löytää tuotteet, joita asiakkaat haluavat ja joilla myyntimääriä saataisiin nousemaan sekä toimeksiantajan vahvuudet ja heikkoudet omassa toimintaympäristössään. Näiden perusteella tehdään johtopäätöksiä, missä vaiheessa suunniteltu tuotteiden kehittäminen on tällä hetkellä menossa ja millaisia toimia täytyy tehdä, jotta saadaan aikaan toimivia ja myyviä tuotteita.

## 2 KAHVILA

### 2.1 Mikä on kahvila?

Kahvilalla tarkoitetaan yleensä pienehköä ravintolaa, joka tarjoaa kahvin lisäksi pientä purtavaa sekä muita virkistäviä tuotteita. Kahvilat mielletään usein kokoontumispaikoiksi, joihin ihmiset kokoontuvat toistensa kanssa tavatakseen muun muassa keskusteluiden merkeissä. Kahviloita on olemassa eri tyyliä, ja ne voivat olla erikoistuneita esimerkiksi pelkkiin espressokahveihin. Niissä voi olla tarjolla myös erilaisia viihdykkeitä asiakkaille, kuten esimerkiksi pelejä tai musiikkia. (The Free Dictionary.)

Suomessa kahvilan määritelmä on jokseenkin epäselvä käsite. Kahvia sekä sen kanssa nautittavia tuotteita on saatavilla useista erityyillisistä ravintoloista; on olemassa liikeidealtaan selkeitä kahviloita ja kahvila-ravintoloita, mutta niiden lisäksi on myös olemassa muun muassa erilaatuisia torikahviloita, kanttiineja ja kahvikioskeja, joista on saatavilla täysin samat palvelut kuin kivijalka kahviloista. Tämän vuoksi tarkan kahviloiden määrän määrittely Suomessa on sinällään haastavaa ja monitulkintaista. (Hätönen 2006.)

Kahvilan koetaan olevan paikka, jonka odotetaan löytyvän lähes melkein mistä tahansa. Niitä pidetään suurten rakennusten, ja jopa pienten paikkakuntien sekä kylien sydämenä. Se on useimmiten paikka, jossa voidaan hengähtää rauhassa ruumiillisen työn vastakohdaksi, ikään kuin palkintona itselle tehdystä työstä. Hyvä ja onnistunut kahvilakäynti voi parhaimmillaan pelastaa asiakkaana olleen huonon päivän, mutta on muistettava, että sillä on mahdollisuus vaikuttaa myös päin vastaisesti. (Jaatinen 2006, 74.)

Suomessa kahvilakulttuuri on alkanut rakentua muuta Eurooppaa myöhemmin, sillä kahvi saapui pohjoiseen hiukan muuta Eurooppaa jäljessä. Sittemmin suomalaisista on kasvanut kahvin suurkuluttaja kansa. Siitä huolimatta, että suomalaiset juovat paljon kahvia, he eivät ole silti olleet kovinkaan ahkeria kahvilassa kävijöitä. Miljöössä tyylikkyys sisustuksessa ole ollut myöskään missään vaiheessa suomalaisen kahvilan perusta ja keskeinen asia, vaan tärkeämpää on aina ollut, että kahvia on saatavilla sijainnista riippumatta. (Jaatinen 2006, 9.)

Kahvila käyntien määrä kasvaa Suomessa tasaiseen tahtiin, vaikka suomalaisessa kulttuurissa ei vielääkään arvosteta kahviloita. Erääksi syyksi Jaatinen (2006) pohtii asiakaspalvelun puutetta, sillä monet suomalaiset kahvilat toimivat itsepalvelu periaatteella. Hän ei näe tämän nostavan kahvilan tasokkuutta asiakkaiden silmissä. Myöskin suomalaisten säästeliäs luonne voi olla yksi syy, jolla selitettäisiin hidasta kahvilakulttuurin kasvua. Jaatinen (113-114) näkee kahviloiden hintatason olevan aihe, joka jakaa kansaa siten, että osa on valmiita sijoittamaan rahojaan palveluihin, kun taas osa kokee sen turhaksi. (Jaatinen 2006, 113-114.)

## **2.2 Kahvilatrendit 2017**

Kahviloiden myynnin kannalta on tärkeää, että tarjotaan juuri oikeanlaisia tuotteita oikeanlaiselle asiakaskunnalle. Oman asiakassegmentin tunteminen on avain asemassa, jotta tässä onnistutaan. Trendituotteet ovat useimmiten kahvilalle kannattavia, sillä niiden menekki on taattua. Pinnalla olevat himotut trendituotteet voivat moninkertaistaa myyntiä, joten on olennaista pitää silmät auki alalla tapahtuvien trendimuutosten kanssa. On kuitenkin huomioitava, että osa ihmisten kulutustottumuksista muuttuu kauaskantoisemmin ja sen myötä osa aiemmin trendeiksi luetuista tuotteista muuttuu pysyvämmäksi. Tällaiseksi voidaan laskea esimerkiksi gluteenittomat tai laktoosittomat tuotteet, sillä yhä enemmän noudatetaan erityisruokavalioita näiden ympärillä. Erityistuotteilla saadaan helposti kasvatettua kahvilan myyntiä, sillä nämä tuotteet ovat normaalisti hiukan tavallisia tuotteita kalliimpia. (Kahvilan kannattavuuden parantaminen trendituotteilla 2016.)

Erityisruokavaliot ovat nykyään olennainen osa arkipäiväistä elämää. Kahvilassa käynnin ollessa sosiaalinen tilanne, se asettaa haasteita kahvilan tuotteistukselle. Harva erityisruokavaliota noudattava haluaa tehdä vaatimuksistaan suurta numeroa, mutta odottaa silti saavansa kahvilastakin ruokavalioonsa sopivia, tavallisia vastaavia tuotteita. Helpointa kahvilalle on ottaa valikoimaan tuotteita, jotka sopivat useille eri ruokavaliuille. Hyvä esimerkki näistä on hiukan huonolla maineella aiemmin olleet gluteenittomat tuotteet, joiden kehitys on tehnyt niistä yhä useampaan makuun sopivia, riippumatta siitä noudatetaako erityisruokavaliota vaiko ei. (Pääskylä-Malmström 2017.)

Yhteisöllinen tuotteistus on muuttumassa enemmän yksilösuuntautuneemmaksi ja tuotteilta halutaan elämyksellisyyttä. Yhä enemmän halutaan kokeilla itse eri ruokavalioiden vaikutuksia sen sijaan, että luotettaisiin yleisiin ravitsemussuosituksiin. Erityisruokavalioiden määrän nähdään nousseen tästä johtuen. Vallitsevana megatrendinä toimiva terveellisyys haastaa alan toimijoita luomaan uusia, mutta kuitenkin ravitsemussuosituksia täyttäviä välipaloja, jotka sopivat mahdollisimman monille. Läpinäkyvyys, raakaruoka sekä luonnonmukaisuus ovat myös trendejä, jotka vahvistavat jalansijaansa suomalaisten ravintoloiden trendeinä vuodesta toiseen. (Launis 2016a.)

Vuodesta toiseen myös luonnonmukaisuus sekä puhdas ja terveellinen ruoka ovat olleet pinnalla olevia trendejä. Viime vuosina pinnalla on ollut aiemmin mainittujen gluteenittomien sekä laktoosittomien tuotteiden lisäksi muun muassa raakaruoka, vegaaninen ruoka, lähiruoka sekä lisääaineettomat tuotteet ja superfoodit. Näiden houkuttelevuus on saanut aikaan sen, että myös herkkujen halutaan olevan mahdollisimman terveellisiä. (Kahvilan kannattavuuden parantaminen trendituotteilla 2016.)

Viime vuosina lisääntynyt uutisointi lihatuotteiden käyttämisen terveys- ja ympäristöhaitoista sekä lihatuotteiden hinta on lisännyt kasviproteiinien, kuten esimerkiksi tofun, hampun, seitanin ja sienten käyttöä ruokavaliossa. Vaikka kasviproteiinit sisältävät allergeeneja, kuten seitan gluteenia ja tofu helposti allergisoivaa soijaa, vaihtoehtoisia raaka-aineita löytyy runsaasti jokaiseen ruokavalioon sopivaksi. Useat kasviproteiinit ovatkin käytössä ravitsemuksellisesti verrannollisia lihatuotteiden käyttöön. Saatavuus ja hinta ovat asenteiden ohella yleisimpiä syitä, minkä vuoksi kasviproteiinien käyttö ei ole vielä yleistynyt. (Launis 2016b.)

Helsingissä sijaitsevassa vuonna 2016 avatussa uudessa kahvilassa on kahvilatuotteille selkeästi kellonajan mukainen tarjoilu-aika, jota noudatetaan läpi päivän. Aamulla tarjotaan enimmäkseen aamiaiseen kuuluvia tuotteita kuten croissantteja, tuorepuuroja ja hedelmiä. Lounasaikaan siirrytään tuhdimpaan valikoimaan, kuten salaatteihin ja keittoihin. Näiden lisäksi pitkin päivää tarjotaan vitriinituotteina raakakakkuja, makeita leivonnaisia sekä gluteenittomiksi valittuja leipiä. (Vainio 2017.)

Yhä enenevässä määrin kahviloista haetaan tuotteita mukaan sen sijaan, että kahvilaan jätettäisiin istumaan ja nauttimaan tuotteet paikan päälle. Tämä johtaa siihen, että pakkausten ulkonäköön ja käytännöllisyyteen sekä asiakaspalveluun tulee kiinnittää enemmän



huomiota, jotta asiakas saadaan palaamaan kyseiseen kahvilaan uudestaan. Hyvänä ja edullisena markkinointikeinona kahviloille toimii esimerkiksi juuri paistetun leivonnaisen tuoksu, joka parhaassa tapauksessa saa asiakkaat palaamaan aina tuoreen leivonnaisen perässä tuttuun kahvilaan. (Launis 2017.)

### 2.3 Toimeksiantaja

Pirkanmaan Osuuskauppa on osa valtakunnallista S-ryhmää, jonka omistajina toimivat aina kyseessä olevan osuuskaupan jäsenet eli asiakasomistajat. Osuuskaupan piiriin kuuluu muun muassa päivittäistavara- ja liikennemyymälöitä sekä ravintoloita. Osuuskaupan tärkeimpänä tehtävänä on tuottaa erilaisia palveluita ja etuja asiakkaille, ei kasvattaa omaa voittoaan. (Pirkanmaan Osuuskauppa.)

Osuuskaupan juuret ulottuvat vuoteen 1904 asti, jolloin allekirjoitettiin Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan (SOK) perustamiseen liittyvät paperit. Pirkanmaan osuuskauppa perustettiin omana osuuskauppanaan 24.9.1983, ja sen varsinainen liiketoiminta aloitettiin 1.7.1984. Vuonna 1983 Pirkanmaan osuuskauppa (kuvio 1) oli perustamassa yhdeksän henkilöä muista Pirkanmaalla toimineista osuuskaupoista. Perustamisen yhteydessä siihen yhdistyi yhdeksän aiemmin alueella toiminutta muuta osuuskauppa. (Osuustoiminnan juuret syvällä Pirkanmaassa.)



KUVIO 1. Pirkanmaan osuuskaupan logo ja slogan. (Work Yours.)

Ravintola New York on osa Pirkanmaan Osuuskauppa. Se on Tampereella Hämeenkadulla toimiva ravintola, joka vastaa niin nopean kuin rauhallisen ruokailun kysyntään. Katutasossa toimiva kahvila on kohtauspaikka, josta tuotteita voidaan ottaa joko mukaan tai nauttia ne paikan päällä. Ravintola New Yorkissa tarjottavissa tuotteissa pääosassa

ovat tuoreet ja laadukkaat raaka-aineet sekä itse tehdyt tuotteet. (Kaksikerroksinen New York avaa ovensa Hämeenkadulle.)

Ravintolan liiketila toimii konkreettisesti kahdessa kerroksessa, jotka ovat vapaasti käytettävissä ravintolan aukioloaikoina. Asiakaspaikkoja ravintolassa on yhteensä noin parisataa. Alakerrassa toimiva burgerravintola tarjoaa lounasaikaan edullista lämmintä lounasta. Ilta-aikaan keittiössä valmistetaan kattavampi tarjonta muun muassa ravintolan liikeideaan sopivia erilaisia burgereita. Lähtökohta kaikkien ravintolassa tarjottavien ruokien kohdalla on ollut ravitseva, mutta silti monipuolinen valikoima, joka on hinta-laatusuhteeltaan sopiva. (Salaattilounas hampurilaisravintolassa!.)

Lokakuussa 2016 tehdyn konseptiuudistuksena jälkeen katutason kahvilassa on ollut saatavilla Sokos Herkun lounassalaatteja. Tuotteet tehdään päivittäin Sokos Ravintola Herkun keittiössä, ja toimitetaan Ravintola New Yorkin palvelutiskiini myyntiin. Niiden valikoimassa pyritään huomioimaan kausituotteiden saatavuus sekä erilaiset ruokatrendit. Lounassalaatin voi ottaa mukaan tai nauttia paikan päällä. (Salaattilounas hampurilaisravintolassa!.)

Alakerrassa toimivan ravintolan lounastarjontaa uudistettiin elokuussa 2017. Aiemmin lautastarjoiluna hoidettu lounas on vaihtunut noutopöytään, joka tarjoaa kotiruokalounasta maanantaista torstaihin sekä perjantaisin burgerbuffetin, josta asiakas saa koota itse mieleisensä burgerin. Tämän muutoksen myötä ravintola haluaa vastata nopeiden lounastajien tarpeisiin aiempaa paremmin. Mahdollista on kuitenkin edelleen valita lounas myös ravintolan à la carte -listalta. (Lounaamme uudistuu!.)

Pirkanmaan osuuskauppa aloitti syyskuussa 2017 taistelun hävikkiruoan pelastamiseksi ottamalla käyttöön ResQ Club sovelluksen. New York on yksi osuuskaupan kolmesta toimipaikasta, jotka ovat mukana aloittamassa sovelluksen käyttöä. Hävikkiruokapalvelulla halutaan myydä laadukasta ruokaa edulliseen hintaan sen sijaan, että täysin käyttökelpoista ruokaa haaskataan roskiin. (Hävikkiruokapalvelu ResQ pelastaa päivällisen!)

### 3 MARKKINOINTI JA MYYNTI

#### 3.1 Mitä on markkinointi?

Markkinointia on vaikea määritellä yksiselitteisellä tavalla. Bergström & Leppänen (2009, 23) määrittelevät nykyaikaisen markkinoinnin olevan vastuullista, suhdeajatteluun pohjautuvaa ajattelu- sekä toimintatapaa, jolla halutaan luoda myyvä, kilpailukykyinen ja arvoa tuottava tarjoama. Tämä määritelmä kattaa kaiken, josta markkinoidessa tulee huolehtia. Kaiken tämän keskellä tulee kuitenkin muistaa, että markkinoinnin pääkohteena on aina asiakas. (Bergström & Leppänen 2009, 23.)

Kilpailu- ja kuluttajavirasto (2014) puolestaan määrittelee markkinoinnin olevan kaupallista viestintää, joka sisältää mainontaa, tiedotusta myyntitapahtumien yhteydessä sekä erilaisia myynnin edistämiskeinoja. Markkinointi sisältää asiakassuhteita elinkeinon ja kuluttajan välillä, joita hyödynnetään palvelun tai kaupan teon jälkeen. On huomioitavaa, että asiakassuhteiden kanssa markkinoinnin tulee olla hyvien tapojen mukaista eikä siinä saa käyttää minkäänlaista sopimatonta menettelyä asiakasta kohtaan. (Kilpailu- ja kuluttajavirasto 2014.)

Markkinoinnille ei ole yrityksessä määriteltävissä yhtä selkeää tehtävää, johon sillä tähdätään. Sen näkyvin tehtävä on parantaa myyntiä ja kannattavuutta, mutta yhtä tärkeää on tunnistaa nykyiset ja potentiaaliset asiakkaat, kuten myös heidän ostokäyttäytymisensä. Markkinoinnilla pyritään erottamaan yrityksen tuotteet muista vastaavista kilpailuvista tuotteista, sekä herättämään asiakkaiden ostohalu tuotetta kohtaan. Asiakkaita kuuntelemalla markkinoinnilla pohjataan kehitystyöhön uusien tuotteiden kohdalta, joiden tarve on tiedostettu asiakkaiden tarpeita kuuntelemalla. (Yritys-Suomi n.d.a.)

#### 3.2 Toimintaympäristö

Toimintaympäristö eli toiselta nimeltään liiketoimintaympäristö käsittää asioita, jotka vaikuttavat yrityksen ulkopuolelta, mutta jotka tulee ottaa huomioon toiminnassa. Näihin tekijöihin luetaan muun muassa toimiala ja sen sisäinen kilpailu, markkinat ja kysyntä,

sidosryhmät sekä väestötekijät. Ulkoiseen toimintaympäristöön ei voi vaikuttaa ja sen jatkuvaan muuttumiseen on osattava varautua. (Yritystoiminta.)

Toimintaympäristössä on sekä sisäisiä, että ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yrityksen liiketoimintaan. Sisäiset tekijät muodostuvat jokaisen yrityksen omista päätöksistä sekä valinnoista, joihin vaikuttavat kuitenkin muualta ulkopuolelta tulevat tekijät. Ulkoiset tekijät jaetaan vielä kahteen osaan, makro- ja mikroympäristöön. (kuvio 2) Jokaisella ulkoisella tekijällä voi olla joko suora tai epäsuora vaikutus yrityksen toimintaan. Niiden olemassaolo tulee kuitenkin ottaa huomioon toimintaa suunnitellessa. (Suomalaisen matkailuyrityksen markkinointiympäristö.)



KUVIO 2. Toimintaympäristön eri tekijät. (Yritystoiminta.)

### 3.3 Benchmarking

Benchmarking eli vertailuanalyysi on arviointimenetelmä, jossa vertaillaan omaa yritystoimintaa ja sen eri prosesseja toisten yritysten kanssa, joko samalta tai eriltä toimialalta. Useimmiten vertailukohde koetaan jossain suhteessa omaa yritystä paremmaksi. Menetelmän tarkoituksena on hankkia oppia paremmista käytännöistä, joiden avulla omaa toimintaa voidaan parantaa. Se auttaa näkemään myös omasta toiminnasta heikkoudet ja

laatimaan niille uudenlaisia kehitysideoita. Käytännössä benchmarkingia toteutetaan vierailamalla yrityksessä, jonka toimintaan haluaa vertailla omaa toimintaa. Vierailun lisäksi vertailua voidaan tehdä myös etsimällä tietoa muistakin lähteistä, kuten lehdistä tai Internet-sivuilta. (University of Eastern Finland.)

Benchmarking voidaan myös määritellä mittaustuloksina, jotka voivat olla esimerkiksi yrityksen arvoista, tuotteista tai strategioista ja niiden samankaltaisuudesta standardeihin tai samankaltaisiin yrityksiin. Sen tavoitteena on selvittää, missä tarvitaan parannusta, kuinka muut vastaavat yritykset saavuttavat korkean tasonsa ja kuinka voidaan käyttää hyödyksi omassa yrityksessä näitä saatuja tuloksia. (BD Dictionary.)

Myös yritysten välisenä yhteistyönä toteutettu benchmarking on mahdollista, jolloin toiminnan vertailu ja sitä kehittävä keskustelu on säännöllistä. Sen lisäksi benchmarkingia voidaan tehdä oman yrityksen sisällä, jolloin eri yksiköt vertailevat toimintaansa keskenään. Sen kautta pyritään oppimaan toisten hyvistä käytännöistä ja toimista, sekä halutaan jakaa niitä laajemmin yrityksen sisällä kaikkien käyttöön. (University of Eastern Finland.)

Benchmarking on prosessi, joka voidaan käsittää esimerkiksi kuuden askeleen mittaisena prosessina (kuvio 3). Ensin selvitetään, mitä halutaan benchmarkata ja sen jälkeen selvitetään tämän hetkinen oma toimintakyky. Sen pohjalta tehdään toimintasuunnitelma benchmarkingia varten. Seuraavassa vaiheessa tehdään itse benchmarkkaus, jonka saaduista tuloksissa pyritään selvittämään uusia asioita ja näkökulmia. Viimeisessä vaiheessa tuloksista saadut ideat ja ajatukset viedään käytäntöön oman yrityksen sisällä. (Total Quality Management 2008.)

## The Process of Benchmarking

Organizations that benchmark, adapt the process to best fit their own needs and culture. Although number of steps in the process may vary from organization to organization, the following six steps contain the core techniques:



KUVIO 3. Benchmarking prosessikuvaus (Total Quality Management, 2008.)

Yleisimpiä kohteita, joihin benchmarkingissa keskitytään ovat aika, laatu, hinta ja sen vaikutukset sekä asiakastyytyväisyys. Benchmarking onkin tärkeä osa yritysten jatkuvaa kehittymistä. Se voidaan nähdä osana oman yrityksen kehittämistä mutta myös muiden alalla toimivien yritysten seuraamista sekä strategioiden että saavutusten osalta. Benchmarkingin avulla saaduista tuloksista saadaan oivalluksia kilpailevien yritysten menetelmiin sekä ajatteluun, ja näitä tietoja hyödynnetään omassa yrityksessä. Benchmarkkaus on prosessi, jota tulee toistaa kehittymisen jatkuvuuden varmistamiseksi. (Petty 2017.)

### 3.4 Kilpailija- ja kysyntäanalyysi

Kilpailija-analyysillä tarkoitetaan yrityksen kanssa samassa toimintaympäristössä toimivien kilpailijoiden analyysiä, jonka aikana selvitetään jokaisen yrityksen vahvuudet ja heikkoudet. Samaan aikaan oman yrityksen osaamista verrataan analyysiin osallisina oleviin ja ennalta määriteltyihin niin kutsuttuihin avainkilpailijoihin. Jokaisesta kilpailijasta laaditaan SWOT-analyysi ja kartoitetaan heidän toimintatapojaan, hintatasoa ja mainontaa peilaten tietoja omaan yritykseen. Analyysin tarkoituksena on tarjota tietoja kilpaili-

joista tulevaisuuden päätöksiä ja toimenpiteitä ajatellen, sen lisäksi, että sen avulla tunnistetaan helpommin omaa kilpailukykyä sekä kehittämiskohteiden että menestystekijöiden osalta. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2017b.)

Kilpailija-analyysin tietoja kerätään aina laillisin keinoin. Tärkeimmät kysymykset johon pyritään vastaamaan ovat: kuka, mitä ja miten? Analyysillä kartoitetaan kilpailijan vahvuuksia sekä heikkouksia muun muassa sijainnin, henkilöstön ja ilmapiirin, tuotetietouden sekä tuotteiden ja markkinoinnin osilta. Tuoteanalyysi itsessään voidaan tehdä pelkästään saatavilla olevien tietojen, kuten esitteiden, pohjalta. Tärkeää on seurata kilpailijan lanseeraamia tuotteita jatkuvasti, jolloin analyysiä varten saadaan pidemmältä ajalta tietoutta. (Välimaa, Kankkunen, Lagerroos & Lehtinen 1994, 35-36.)

Kysyntäanalyysillä tarkoitetaan puolestaan yleisten lähteiden pohjalta tehtyä selvitystä siitä, millaisia ihmisiä ja kokonaisia kohderyhmiä yritys houkuttelee nyt ja mahdollisesti tulevaisuudessa. Analyysillä selvitetään muun muassa potentiaaliset kohderyhmät, heidän mieltymyksensä eri markkinointikanaviin ja heihin pureviin markkinointikeinoihin sekä millaisia asioita he ylipäättään arvostavat. Näiden tietojen pohjalta laaditaan esitys siitä, millaista kohderyhmää jatkossa kannattaa tavoitella ja millaiseen markkinointiin panostaa, jotta heidät tavoitetaan parhaiten. (Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu 2006.)

### **3.5 Myynnin edistäminen**

Myynnin edistämällä tarkoitetaan erilaisia markkinointitoimia, joiden päämääränä on lisätä tuotteiden tai palveluiden myyntiä. Myynnin edistämistoimia voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin; kaupan sekä kuluttajan myynnin edistämistöimiin. Tyypillisesti myynti lisääntyy niin kauan, kuin valitut myynnin edistämistöimet ovat aktiivisia. Niiden loputtua myynnin määrä usein laskee, mutta pysyy silti korkeammalla kuin edistämistöimien alkaessa. Yrityksen on huomioitava, että liialliset myynnin edistämistöimet voivat kuitenkin vahingoittaa yrityksen brändiä, joten sen on pidettävä vain osana isompaa markkinointikokonaisuutta. (The Economic Times.)

Myynninedistäminen on parhaimmillaan mainonnan sekä myynnin tukemista ja sen perimmäisenä tarkoituksena on Raatikaisen (2008, 142) mielestä lisätä myyvän osapuolen myyntihalukkuutta ja ostavan osapuolen ostohalukkuutta. Suoraan kuluttajaan kohdistuvalla myynninedistämällä on tavoitteena saada tuotteille uusia kokeilijoita ja näin ollen tuotteelle lisää käyttöä sekä saamaan aikaan heräteostoksia. Tärkeää on myös pyrkiä löytämään uutta asiakasryhmää, jota ei aiemmin ole tavoitettu. (Raatikainen 2008, 142.)

Markkinoinnin kautta välitetään tietoa asiakkaille siitä, millaisia tuotteita yrityksellä on tarjolla. Hyväkin tuote tarvitsee aina markkinointia, sillä mikään tuote tai palvelu ei kykene myymään itseään asiakkaille ilman minkäänlaista markkinointia. Se tarjoaa asiakkaille myös mahdollisuuden vertailla vaihtoehtojen välillä ennen lopullisen ostopäätöksen tekoa. On muistettava, että asiakkaan tulee pysyä aina markkinoinnin keskipisteessä. (Villanen 2015, 252.)

Ristiin myynti on yksi yleisimpiä keinoja, joilla pyritään kasvattamaan myyntiä toimialasta riippumatta. Perimmäinen ajatus tämän myyntistrategian takana on vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen, ja saada hänet ostamaan muutakin kuin alun perin suunnitellut ostokset. Sen tarkoituksena on tarjota jo valitun tuotteen lisäksi sen rinnalle sopiva lisätuote, kuten esimerkiksi ravintolatoiminnassa lisäjuoma, vastaava kalliimpi tuote tai ateriapaketti. Hyvillä perusteluilla saadaan vältettyä painostava ja asiakkaan silmissä aggressiivinen myyntitapa. (Tieke.)



## 4 OSALLISTAVA TUOTTEISTAMINEN

### 4.1 Tuotteistamisprosessi

Tuotteistaminen yksiselitteisenä käsitteenä on haastava, sillä sille ei ole olemassa yhtä ja oikeaa määritelmää, vaan sen sisältö riippuu kohteesta, johon ollaan tuotteistamista tekevässä. Palveluiden kohdalla tuotteistamisessa on kyse asiakkaan ongelman ratkaisemisesta tai jonkin hänen tarpeensa tyydyttämisestä. Usein asiakkaalle siirtyvä arvo on aineeton, mutta se hyödyttää selvästi asiakasta jollakin tavalla. (Tonder 2013, 14.)

Tuotteistamisprosessin aikana sekä henkilöstön että asiakkaiden osallistaminen tuotekehitykseen varmistaa sen, että paras ymmärrys uudesta arvosta säilyy. Osallistavaksi tuotteistamiseksi kutsuttu prosessi sitouttaa ja motivoi sen lisäksi, että se mahdollistaa innovoinnin. sen, että paras ymmärrys uudesta arvosta säilyy. Osallistavaksi tuotteistamiseksi kutsuttu prosessi sitouttaa ja motivoi kaikkia osapuolia. (Villanen 2016, 222.)

Ravintoloissa tuotteistaminen nähdään lähes automaationa, sillä se on jo arkipäivää alalla ja lähes tulkoon jokainen ravintoloitsija tuotteistaa oman toimintansa. Näin ollen on tarkkaan pohdittu etukäteen, mitä asiakkaat haluavat ja millaiset tuotteet toimivat juuri heille. Tuotteistamaton ravintola, joka pyrkii tarjoamaan kaikille kaikkea, on vaikeasti hallittava ja sen pitkä aikainen ylläpito on erittäin haastavaa. Sen sijaan hyvin mietitty konsepti ja tarkkaan valittu asiakaskunta ovat avain toimivaan tuotteistamiseen jatkuvasti muuttuvalla ravintola-alalla. On muistettava erottaa kuitenkin se, että tuotteistaminen on eri työtä kuin palveluiden tuottaminen itsessään. (Parantainen 2010, 18-21.)

Käynnissä olevaa tuotteistamisprosessia voidaan edistää eri tavoilla ja muodoilla. Palveluiden tuotteistamisen käsikirja (2015) esittelee kolme erilaista muotoa, joita käytetään. Pääsääntönä toimii kuitenkin se, että kaikissa näissä tuotteistamisprosessin muodoissa pystytään soveltamaan osallistavan tuotteistuksen sykliä (kuvio 4) sekä suunnittelu että jäsentelyvaiheessa.

**Perinteinen tuotteistamisprosessi**, jossa edetään suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Apuna voidaan käyttää perinteisiä projektinhallinta menetelmiä tai tarkastuslistoja. Tällä menetelmällä tuotteistaminen on usein hetkellinen, intensiivinen projekti, jonka jälkeen valmista tuotetta tai palvelua aletaan myydä eteenpäin. (Tuominen ym. 2015, 10.)

**Ketterä tuotteistamisprosessi**, jossa käytetään ketterän projektinhallinnan menetelmiä. Tämä menetelmä sopii nopeaan tuotteistamisprosessiin, kun tuote halutaan nopealla aikataululla markkinoille. Tässä prosessissa keskitytään ensin asiakkaille näkyvän muodon kuvantamiseen. Usein vielä vaiheessa olevaa tuotetta myydään asiakkaille, jolloin jatkokehitys ja -tuotteistaminen saatetaan loppuun yhteistyössä ensimmäisten tuotetta kokeilneiden asiakkaiden kanssa. (Tuominen ym. 2015, 10-11.)

**Iteratiivinen tuotteistamisprosessi**, jossa tuotteistaminen tehdään vaiheittain. Se voi keskittyä alkuun joko ulkoiseen tai sisäiseen tuotteistamiseen, jolloin toimitaan sisältö edellä. Vaiheittaisella etenemisellä varmistetaan, että palvelu on jatkuvasti kehittyvä kokonaisuus, joka tuotteistaa suunnitelmallisesti parannettuja versioita omista tuotteistaan tai palveluista. Tuotteistamisen tavoitteita tarkastetaan myös vaiheittain ja koko prosessi suunnitellaan sisällöltään joustavaksi. (Tuominen ym. 2015, 11.)



KUVIO 4. Osallistavan tuotteistamisen sykli (Tuominen ym. 2015, 12.)

## 4.2 Tuotekehitys

Tuotekehitystä voidaan määritellä muun muassa siten, että sitä pidetään prosessina joka alkaa uuden ideoinnista päättyen tuotteen testausvaiheeseen. Se voi olla kuitenkin myös vanhan tuotteen parannusta, jossa muutetaan jo olemassa olevia tuotteita paremmaksi uusilla raaka-aineilla, raaka-aineiden suhteita muuttamalla tai uusia valmistustapoja kokeilemalla. Prosessi etenee vaiheittain, jossa jokaisen vaiheen jälkeen tehdään arviointia, onko tuotekehitystä kannattavaa jatkaa. (Saimaan ammattikorkeakoulu 2017a.)

Tuotekehityksen päätavoite on tuottaa kokonaisuuksia, joilla vastataan ostajien tarpeisiin. Tuotekehityksellä saadaan markkinoitava tuote, joka on tuotettu raakatuotteesta. Tarkoituksena on saada markkinoille tuote, joka on muita vastaavia tuotteita halutumpi ja parempi. Siihen pääseminen vaatii jatkuvaa markkinoiden ja vaihtuvien trendien seuraamista, kuten myös asiakkaiden ostokäyttäytymisen tulkintaa sekä erilaisten trendien huomiointia tuotekehitystyössä. Pysyvän luonteisia trendejä, jotka tulee huomioida lähes poikkeuksetta ovat terveellisyys, turvallisuus, väestön ikääntyminen ja kestävä kehitys. (Bergström & Leppänen 2009, 205.)

Tuotekehitys on puolestaan Villasen (2016, 105) mukaan määrätietoista toimintaa, jolla on tarkoitus kehittää uusia tuotteita ja palveluita tai kehittää jo olemassa olevia paremmiksi. Se on parhaassa tapauksessa kokonaisvaltainen prosessi yrityksessä, joka voi lähteä liikkeelle mistä tahansa tuotekehitysprosessin vaiheesta. Siihen kuuluu jatkuvaa arviointia, jonka perusteella kannattamattomat tuotteet poistetaan valikoimasta. Villanen (2016, 106) näkee, että yrityksessä suurin hidaste tuotekehitykselle on liiallinen tyytyväisyys nykyiseen tilanteeseen. Jatkuva kehitystyö uusille tuotteille ja palveluille tuo yritykselle kilpailukykyä ja paremmat mahdollisuudet hyödyntää olemassa olevia resursseja. (Villanen 2016, 105.)

Tuotekehityksen perusta on aina asiakastarpeessa. Ilman sitä, ei voi olla tuotekehitysprosessia. Tuotteella täytyy aina olla tilaaja tai asiakas, jonka tarpeeseen halutaan vastata ja uusi tuote kehitetään. Toiminta on kokonaisuudessaan kolmen kohdan yhteistoimintaa: markkinoinnin, tuotekehityksen ja valmistuksen. Asiakastietoutta kerätään jatkuvasti, ja potentiaalisia uusia tuotteita haetaan muun muassa erilaisten tutkimusten avulla. Kehitet-

tävä tuote voi olla täysin uusi tai vanha, joka kaipaa parannusta. Tuotekehityksen tehtävänä on kartoittaa erilaisia konsepteja, joilla tuote voidaan toteuttaa. (Välimaa yms. 1994, 25-27.)

Prosessi alkaa Välimaan, Kankkusen, Lagerroosin ja Lehtisen (1994, 25-30.) mukaan ideasta, joka siirtyy esitutkimusvaiheeseen. Sillä varmistetaan, onko tuote mahdollista valmistaa, onko se taloudellisesti kannattavaa yritykselle ja millaisia riskejä siihen liittyy. Esitutkimusvaiheen suoritus ja laajuus vaihtelevat yksittäisestä henkilöstä pieneen ryhmään, mutta kestoiltaan se pyritään aina pitämään lyhyenä. Keskeinen asia on löytää konsepti ja sen mukana tuote, joka pystyy kilpailemaan markkinoilla muiden kanssa. Esitutkimuksessa selvinneiden positiivisten tulosten pohjalta tehdään tuotesuunnitelma, joka käynnistää itse tuotteistamisprosessin. (Välimaa yms. 1994, 25-30.)

Seuraavaa askelta kutsutaan nimellä luonnosteluvaihe. Siinä tuotetta voidaan vielä tämentää ja markkinamahdollisuuksien selvittämistä jatketaan. Tuotekehityksen tässä vaiheessa tehdään prototyyppi, jota jatkokehitetään testien pohjalta ja tuotteelle tehdään selkeät työvaiheet tulevaa tuotantoa varten. Myös taloudelliset tavoitteet asetetaan tässä vaiheessa. Tavoitteiden asettamisen jälkeen alkaa suunnittelujakso, jossa tuotekehitys viimeistelee tuotteen yksityiskohtia ja tuotteen tuotantokelpoisuus varmistetaan. Markkinointistrategiat hiotaan kuntoon ja tuotteen lanseeraukseen liittyvät materiaalit ja tarvittavat koulutukset katsotaan kuntoon. Tuotteen lanseeraamista edeltää vielä esivalmistelujakso, jossa tehdään vielä testausten yhteydessä tarvittavia muutoksia ja tuotteen pakkaus varmistetaan. Tuotannon käynnistyessä valmis tuote esitellään ja asiakkailta kerätään palautetta. Projektille on aina olennaista ja sen määritelmään kuuluu, että se saadaan aina päätökseen. Tuotekehityksen kohdalla täytyy määrittää, mitkä asiat tulee täyttyä, jotta projekti voidaan päättää. (Välimaa yms. 1994, 29-31.)

### **4.3 Asiakslähtöisyys**

Määritelmänä asiakslähtöisyydellä tarkoitetaan toimintaa, joka tukee yrityksen myynnillistä puolta ottaen kuitenkin huomioon samalla asiakkaan tarpeet ja tyytyväisyyden päämääräänsä. Siihen pyritään kehittämällä laadukkaita tuotteita, joita asiakkaat arvostavat. Tärkeää asiakslähtöisyydessä ja sen ylläpidossa on vastata asiakkaiden tiedusteluihin ja palautteisiin pikaisesti ja täsmällisesti. (BD Dictionary.)

Asiakaslähtöisesti suuntautuneessa yrityksessä asiakas laitetaan keskiöön jokaisessa päätöksessä, joita yrityksessä tehdään. Myynnissä ja asiakassuhteissa pyritään kohtaamaan aina asiakkaan pitkäaikaiset tarpeet ja odotukset. Sekä johto että työntekijät suuntaavat yhteiset sekä henkilökohtaiset päämääränsä siten, että asiakkaat ovat tyytyväisiä sekä pysyvät yrityksen asiakkaina jatkossakin. (Cross 2017.)

Yrityksessä tehtävän tuotekehityksen lähtökohtana tulee olla asiakas ja hänen tarpeensa. Asiakkaalle tulee antaa mahdollisuuksia dialogiin yrityksen toimijoiden kanssa, jotta hänen muuttuvat tarpeensa tulevat kuulluiksi ja yritys osaa vastata tuotekehityksen avulla juuri oikeisiin kohteisiin. Ilman tätä vuoropuhelua ajantasainen tuotekehitys ei ole mahdollista. (Villanen 2016, 182.)

Asiakaslähtöisyydestä voidaan helposti tehdä yritykselle kilpailuetu, jolla liiketoiminnasta saadaan menestynyttä. Asiakkaiden tunteminen on etu, jolla saadaan rakennettua hyvä ja kestävä pohja, jonka päälle voidaan kasata uutta. Asiakkaalle arvoa ja hyötyä tuottavalla toiminnalla saadaan aikaan kestäviä asiakassuhteita, joka heijastuu suoraan liiketoiminnan jatkuvuuteen. Onnistunut asiakaskokemus on yrityksen sisäisen suunnittelun ja toimitapojen muuttamisen tulosta, jonka työntekijät ja organisaatio pystyvät yhdessä tekemällä luomaan. (Ruusu vuori 2016.)

Asiakkaita voidaan osallistaa tuotekehityksessä useilla eri tavoilla, tärkeää on kanavasta riippumatta muistaa kutsua asiakas mukaan tuotekehitysprosessiin. Konkreettinen osallistuminen prosessin aikana palavereihin ei aina tule kyseeseen, joten esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntäminen on oiva työkalu, jolla asiakkaita voidaan osallistaa prosessiin. Myöskin yrityksen omaa palautekanavaa voidaan käyttää apuna tukemassa sosiaalisen median kanavaa. (Villanen 2016, 162.)

#### **4.4 Vakiointi**

Vakioruokaohje eli yhdenmukaistettu ruoanvalmistusohje on ruoanvalmistuksen ja ruokalistasuunnittelun perusta ravintolassa. Sen tarkoituksena on varmistaa tuotteen tasalaatuisuus ja määrä valmistuskerrasta toiseen. Laatu puolestaan tarkoittaa makua, esteetti-

syyttä sekä ravitsemuksellisia tekijöitä, että hygieenisiä valmistustapoja. Laadun tuottaminen vaatii hyviä raaka-aineita, oikeanlaista valmistustapaa ja täsmällisiä raaka-ainemääriä sekä houkuttelevaa esillepanoa. (Lampi, Laurila & Pekkala 2001, 125.)

Yksi tärkeimmistä työkaluista ravintolatoiminnassa on vakioitu ruokaohje. Sen nähdään olevan osa tuotekehitystä, ja sillä tarkoitetaan palvelun tai palveluprosessien kehittämistä. Koko prosessi saa alkunsa raaka-aineiden tuotannosta ja päättyy vasta asiakkaalta saatuun palautteeseen. Tässä prosessissa vakioitu ruokaohje takaa tuotteiden tasalaatuisuuden, johon kuuluu luonnollisesti maku, ulkonäkö mutta myös hygieenisyys. Niiden vaikutusta ja suuruutta toimintaan kokonaisuudessaan ravintolatoiminnassa ei aina nähdä. Parhaimmillaan vakioidut ruokaohjeet vaikuttavat toiminnan tehokkuuteen, hinnoittelun tehostumiseen sekä palvelun kannattavuuden parantamiseen. (Ylönen 2016.)

Lähtökohtana tuotteilla on aina tasalaatuisuus, jolloin asiakkaille menevän tuotteen laatu ei vaihtele työntekijän tai päivän mukaan ja jokaisella työntekijällä on yhtäläinen osaminen tuotteiden valmistukseen. Vakioiduilla ruokaohjeilla onkin näin ollen ravintolatoiminnassa tärkeä rooli. Tuotteilla on useimmiten tarkat katetavoitteet, joita pystytään seuraamaan ja raaka-aineiden hankinta sekä kierto helpottuvat, kun käytetään vakioituja ruokaohjeita. (Lehtinen, Peltonen & Talvinen 2005, 82.)

Ravintolatoiminta hyötyy vakioitujen ruokaohjeiden käyttämisestä, sillä niiden avulla raaka-ainekulutus ja valmistettavat määrät ovat ennakolta tiedossa, tällöin vajaa- tai liikatuohtantoa ei pitäisi syntyä. Työntekijöiden kuormitus pystytään myös ennakoimaan, sillä tarkkaan suunnitellut työvaiheet helpottavat työn tekoa. Ne ovat myös väline, jolla taloudellisuutta voidaan seurata ja tarkat laskelmat tuotteiden kustannuksista ja katteista ovat mahdollisia. (Lampi ym. 2001, 128.)

#### **4.5 Tuloksellisuus, kannattavuus ja seuranta**

Tuloksellisuudella tarkoitetaan ravintolatoiminnan olevan tuottavaa sekä taloudellista. Jotta toiminnasta tulee tuloksellista, siihen tarvitaan tuotteen ja palvelun oikea suhde verrattuna niiden vaatimaan työhön, raaka-aineisiin sekä muihin tarvittaviin kuluihin. Tuotteen valmistukseen käytettävän rahallisen kustannuksen tulee olla mahdollisimman pientä, jotta toiminta on taloudellista. Kannattavuus määritellään kokonaisuutena, joka

saavutetaan, kun toiminnan tuotto on suurempaa kuin siihen käytetyt kustannukset. (Lampi ym. 2001, 14-15.)

Kannattavuuden seuranta ja parantaminen ovat yleensä jatkuva toimenpide. Parantamista voidaan tehdä vaikuttamalla kannattavuuden eri tekijöihin. Parannusta voidaan tehdä esimerkiksi hintojen nostolla, tuotevalikoiman muutoksella tai kustannusten karsimisella. Tuotevalikoiman muutoksessa heikommät tuotteet korvataan kannattavammilla tuotteilla. Kustannusten karsimisen tulee kohdistua tarpeettomiin kustannuseriin sekä yleiseen toiminnan tehokkuuden parantamiseen. (Yritystoiminta.)

Ravitsemisalalla suurimmat kustannukset syntyvät tuotteisiin liittyvistä muuttuvista kuluista. Kate on tärkeässä asemassa, kun kannattavuutta seurataan ja suunnitellaan. Tuotteita suunnitellessa tuotekohtaiset katteet tulee hioa kuntoon esimerkiksi raaka-ainekustannuksilla tai erilaisilla tuotantomenetelmillä. Kannattavuuden laskenta ja suunnittelu on sitä tarkempaa, mitä pienemmistä tuoteryhmistä puhutaan. (Selander Oy.)

Tuotteisiin tai palveluihin liittyviä tietoja tulee kerätä talteen. Tiedoksi voidaan laskea esimerkiksi asiakkailta suoraan saatu palaute tai vastaavien yritysten benchmarkkauksella saatu tieto markkinoilla vallitsevasta tilanteesta. Systemaattinen tiedon keräys on tärkeää, sillä sen avulla saatua tietoa voidaan jatkossa soveltaa tai jakaa tarpeen mukaan tuotekehityksen kaaren aikana. Parhaassa tapauksessa ne voivat olla täysin uusien tuote- tai palvelukonseptien alku. (Tonder 2013, 112-113.)

Asiakastyytyväisyyttä tulee seurata säännöllisesti. He ovat tärkeä voimavara yritykselle, sillä heidän palautteisiinsa reagoiminen ja tarpeiden ymmärtäminen tuovat tärkeää kilpailuetuutta. Asiakkaille tulee muodostaa juuri sopivat odotukset yritystä ja tuotteita kohtaan. Ne eivät saa olla liian korkeat, joita on vaikea täyttää muttei myöskään liian matalia. Laadun säilyttäminen ja laatutakuu ovat avain asemassa. Tyytyväinen asiakas palaa asiakkaaksi uudelleen. Seuranta asiakastyytyväisyydestä voidaan tehdä arjessa annettujen palautteiden perusteella, mutta myös säännöllisesti suoritettu asiakastyytyväisyystutkimus tuo yritykselle tietoutta. (Yritys-Suomi n.d.b.)

Myyntikate antaa numeraalista seurantatietoa. Se on kuvaus siitä, millainen on yrityksen yhteenlasketun myynnin taso. Yksittäisten tuotteiden kohdalla siitä ei kuitenkaan voi

vetää täysin varmoja johtopäätöksiä, onko hinnoittelu oikealla tasolla. Siitä saadaan käsitys sisäisessä laskennassa siitä, millaiset kannattavuudet ovat tuoteryhmäkohtaisesti. Sille ei ole yksiselitteistä arviointiasteikkoa, vaan sen taso on sidonnainen muihin kuluihin. Kilpailijoihin verratessa alhainen myyntikate on merkki joko heikosta hinnoittelusta tai vaihtoehtoisesti matalalla myyntikatteella pyritään suurempaan myyntivolyymiin. (Balance Consulting.)

Ruokahävikillä tarkoitetaan alun perin syömäkelpoista ruokaa, joka päättyy kuitenkin biojätteeksi. Hävikin hallintaa voidaan tehdä hyvällä etukäteissuunnittelulla ruokalistojen ja hankintojen kanssa, kommunikoimalla asiakkaiden kanssa esimerkiksi annoskoosta sekä tuotteiden valmistusta jaksottamalla asiakasmäärien mukaan. Määrät riippuvat siitä, minkä tyylinen ravintola on kyseessä. Säännöllisellä mittauksella yrityksen ongelmakohdat voidaan paikantaa ja niihin tehdä muutoksia. (Ruokahävikki 2015.)



## 5 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tutkimusongelmina tässä opinnäytetyössä toimivat; millaisia suolaisia tuotteita asiakkaat ovat haluavat, millaisia muutoksia olemassa oleviin tuotteisiin kaivataan asiakasvirran lisäämiseksi ja mitkä ovat ravintolan kilpailuetuja muihin alueella oleviin kahviloihin verrattuna. Tutkimuksessa kartoitettiin opinnäytetyön toimeksiantajana toimivan Ravintola New Yorkin asiakkaiden mielipiteitä ja näkemyksiä asiakaskyselyllä suunnitella olevasta tuotevalikoimasta, sekä samalla kerättiin tietoa, millaisia muutoksia kaivataan kahvilatuotteiden valikoimaan. Pohjana kyselyssä toimivat tuotteet, jotka ideoitettiin yhteistyössä ravintolapäällikön kanssa, ja joihin haluttiin saada asiakasnäkökulmaa sekä lisää kehitysideoita. Tutkimuksessa haluttiin löytää lähialueella sijaitsevien kilpailevien ravintoloiden heikkouksia ja vahvuuksia verrattuna Ravintola New Yorkiin.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin tutkimuksen toteuttamiseen sekä kvantitatiivista eli määrällistä että kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivinen tutkimus suoritettiin asiakaskyselyn muodossa, jossa haluttiin samalla osallistaa asiakkaita meneillään olevaan tuotteistamisprosessiin. Kvalitatiivista tutkimusta suoritettiin benchmarkingilla eli havainnoimalla kilpailijoiden toimintaa sekä tuotteita ja vertaamalla sitä omaan toimintaan. Näiden lisäksi tutkimuksessa hyödynnettiin myös toimintatutkimuksen menetelmää, opinnäytetyön tekijän osallistuessa itse toimintaan ja pyrkiessä ollessa vaikuttamaan kohde ravintolan päivittäiseen toimintaan. Toimintatutkimuksen näkökulmasta työssä halutaan kehittää joka päiväiseen työhön liittyviä asioita toimeksiantajan ravintolassa vaikuttamalla nykyiseen toimintaan tutkimuksen lopputulosten kautta. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kahdessa eri vaiheessa, eri ajan-kohtina ja eri päivinä.

Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa tehtiin benchmarkkausta lähialueen vastaavissa, kilpailevissa kahviloissa. Tavoitteena menetelmässä oli valita neljä (4) kilpailevaa kahvilaa, joiden toimintaa havainnoitiin ja analysoitiin verraten toimeksiantajana toimivan ravintolan toimintaan. Tutkimusmenetelmän tarkoituksena oli löytää Ravintola New Yorkin kilpailuvaltteja verrattuna muihin vastaaviin lähialueen ravintoloihin nähden. Samalla etsittiin kilpailijoilta kehitysideoita sekä pyrittiin kartoittamaan omia heikkouksia, joihin etsittiin vaihtoehtoisia ratkaisuja tässä opinnäytetyössä. Tutkimuksen apuna käytettiin kilpailija-analyyxilomaketta (liite 1), johon kirjattiin ylös jokaisesta valitusta kahvilasta samat asiat, joita analysoitiin.

Benchmarking toteutettiin viikolla 41, jolloin yhtenä päivänä havainnoitiin neljä (4) eri ravintolaa, jotka toimivat Ravintola New Yorkin kanssa samassa toimintaympäristössä. Havainnoinnit tehtiin aikavälillä 12.00-17.00. Kilpailevat kahvilat valittiin sillä perusteella, että sijainti on mahdollisimman lähellä toimeksiantajan kahvilaa, jolloin toimintaympäristö on kaikille sama. Tässä tapauksessa valinnat kohdistuvat parin korttelin säteelle. Toisena kriteerinä toimi vitriinituotteiden samankaltaisuus, jotta tuotevalikoimaa pystyttiin vertailemaan. Kohderavintoloista kolme neljästä kuuluu johonkin ketjuun ja yksi toimijoista on yksityisessä omistuksessa oleva kahvila. Jokaisesta kahvilasta havainnoitiin samat kohteet, jotka kirjattiin ylös lomakkeeseen (liite 1) analysointia varten.

Toinen vaihe tutkimustyössä oli osallistaa asiakkaat tuotteistusprosessiin. Tämä toteutettiin siten, että Ravintola New Yorkin asiakkaille tehtiin asiakaskysely (liite 2), jossa kartoitettiin asiakasryhmän mielipiteitä suunnitelluista tuotteista. Ensimmäisen vaiheen suunnittelu- ja ideointityö toteutettiin yhteistyössä New Yorkin ravintolapäällikön kanssa. Tutkimuksessa oli tarkoituksena selvittää, ovatko jo suunnitellut tuotteet mieleisiä sekä mitä niistä he olisivat valmiita ostamaan. Samalla kartoitettiin, minkälaisia muutoksia tai toiveita asiakasryhmällä on ylipäättään koskien suolaisten tuotteiden valikoimaa.

Asiakaskysely suoritettiin viikoilla 40-42 satunnaisesti valittuina arkipäivinä, jotta saatiin tarvittava määrä vastauksia. Arkipäivät valikoituivat asiakasmäärien ollessa viikonloppua isommat. Vastauksia kerättiin kahvilan aukioloaikana kello 9.30 ja 20.00 välillä, jolloin otanta on ollut kattavasti lounasasiakkaista aina päiväkahvittelijoihin. Alustavasti vastausten keräämiseen varattiin kaksi päivää, joiden tavoitteena oli saada vähintään viisikymmentä (50) vastausta, jotta saaduista vastauksista voitaisiin tehdä johtopäätöksiä. Kokonaisuudessaan asiakaskyselyyn saatiin vastauksia 52 kappaletta, kysely toteutettiin asiakkaille paperisena. Saadut tulokset syötettiin Exceliin ja analysoitiin Tixel -lisäohjelmalla, josta saatiin numeraalista tietoa vastausten sisällöistä.

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

**Benchmarking eli havainnoinnissa** kävi ilmi, että asiakassegmentti oli jokaisella kahvilalla hiukan erilainen. Kaksi kilpailevaa kahvilaa pystyi määrittelemään niin kutsutuiksi koko perheen kahviloiksi, joista löytyy aina lapsesta vähän varttuneempaankin makuun jonkinlaista tuotetta. Tämä näkyi myös kahviloiden miljöössä sekä muussa tunnelmassa. Kaksi muuta kahvilaa olivat selkeästi trenditietoisemmille ja brändejä arvostaville nuorille ja nuorille aikuisille suunnattuja, niin tuotteiden kuin kahvilan miljöön kannalta.

Tuotteiden puolesta kaikki neljä havainnoitua kahvilaa olivat melko tasavertaisia. Jokaisessa kahvilassa oli hyvät valikoimat suolaisia tuotteita, kahdessa oli tarjolla myös lämmintä lounasta. Yhdessä kahvilassa tuotevalikoiman laajuus koettiin kuitenkin uhkana. Kaiken kaikkiaan tarjolla oli niin klassisia aamiaissämpylöitä ja täytettyjä ruisleipiä kuin myös trendikkäämpiä täytettyjä focaccialeipiä. Näiden lisäksi useammassakin kahvilassa oli tarjolla jonkinlaista suolaista piirasta, joko salaatin kera tai ilman. Sen sijaan pientä suolaista, tässä tapauksessa lihapasteija, oli tarjolla vain yhdessä havainnoituista paikoista. Hintataso oli melko tasainen kaikissa, ainoastaan yksi kahvila nousi selkeästi korkeammalle hintatasossa verrattuna muihin, ja sen koettiin olevan kallis. Hinta-laatusuhteen koettiin olevan hyvällä tasolla kahdessa kahvilassa, kun verrattiin hintaa muun muassa täytettyjen leipien kokoon ja täytteiden runsauteen.

Palvelun puolesta ei yksikään kahvila noussut ylitse muiden. Jokaisessa kahvilassa sai ystävällistä palvelua ja tervehdittiin saapuessa, mutta parissa kahvilassa asiakaspalvelutilanne itsessään jäi puutteelliseksi. Ainoastaan yhdessä paikassa yritettiin selvittää, millaista tuotetta haluttiin ja yritettiin samalla tehdä myyntiä. Muissa paikoissa ensimmäinen kunnollinen asiakaskohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa tapahtui vasta kassalla maksuvaiheessa. Positiivisena puolena nähtiin eräässä kahvilassa tuotteeseen liittyvästä muutoksesta kommunikointi ja varmistus sopiiko korvaava tuote asiakkaalle. Palvelutilanteet olivat kuitenkin jokaisessa kahvilassa kokonaisuutena kaiken kaikkiaan sujuvia ja liikeideaan sopivia, vaikkakin osassa hyvin pelkistettyjä.

Näkyvyyden puolesta lähes jokaisella kohdekahvilalla löytyi parantamisen varaa. Julkisivut ovat melko huomaamattomia jokaisessa, sillä niissä ei ole mitään erityistä, mikä

kiinnittäisi huomiota. Värykseltään kahvilat ovat yhtä lukuun ottamatta hillittyjä, eivätkä esimerkiksi ikkunoiden teippaukset herätä suurta huomiota Hämeenkadulla kävellessä. Kahden kahvilan sijainti koettiin suureksi haasteeksi, sillä sijainti Hämeenkadun poikkikadulla vaatii tietoutta kahvilan sijainnista ja halua päästä juuri kyseiseen kahvilaan. Muutoin sijaintinsa puolesta jokainen kahvila on oivallisella paikalla rautatieaseman läheisyydessä.

Useammassa kuin yhdessä kahvilassa esiintyneitä vahvuuksia olivat sijainti ja ketju-brändi. Ketjuun kuuluvien kahviloiden koettiin silti olevan omanlaisiaan, vaikka takana onkin suurempi yhtiö. Myös vakiintunut asiakaskunta ja klassinen kahvilan ilmapiiri sekä miljöö olivat vahvuuksia, joita esiintyi havainnoituissa kahviloissa. Tuotteisiin liittyviä vahvuuksia oli muun muassa houkutteleva esillepano sekä sopivan laaja tuotevalikoima liikeideaan nähden.

Heikkouksia, joita mainittiin useammin kuin kerran, olivat palvelun taso sekä asiakaspaikkojen määrä. Myöskin muiden mielikuvat kohdeasiakassegmentistä sekä sen selkeästä määrittelystä, koettiin olevan heikkouksia. Liiketilojen ahtaus ja vähäiset asiakaspaikat nousivat esille myös heikkouksina parinkin eri kahvilan kohdalla. Muita mainittavia heikkouksia kahviloilla koettiin olevan kokonaisuudessaan liikeidean selkeydessä, aukioloajoissa, tuotteiden hinta-laatu suhteessa sekä siinä, annetaanko tuotekehitykselle millaiset mahdollisuudet ketjun puolesta.

Mahdollisuuksiksi koettiin useammassa kuin yhdessä kahvilassa tuotevalikoiman laajuus, hyvät ja hyvännäköiset tuotteet sekä selkeä linja, millainen tuote on liikeideaan sopiva. Laaja ja vakiintunut asiakaskunta koettiin mahdollisuudeksi hyvän ja toimivan asiakaspalvelun lisäksi. Selkeällä asiakassegmentillä koettiin olevan suuri potentiaali, jotta markkinointia pystytään kohdistamaan juuri oikeille henkilöille ja kohderyhmälle.

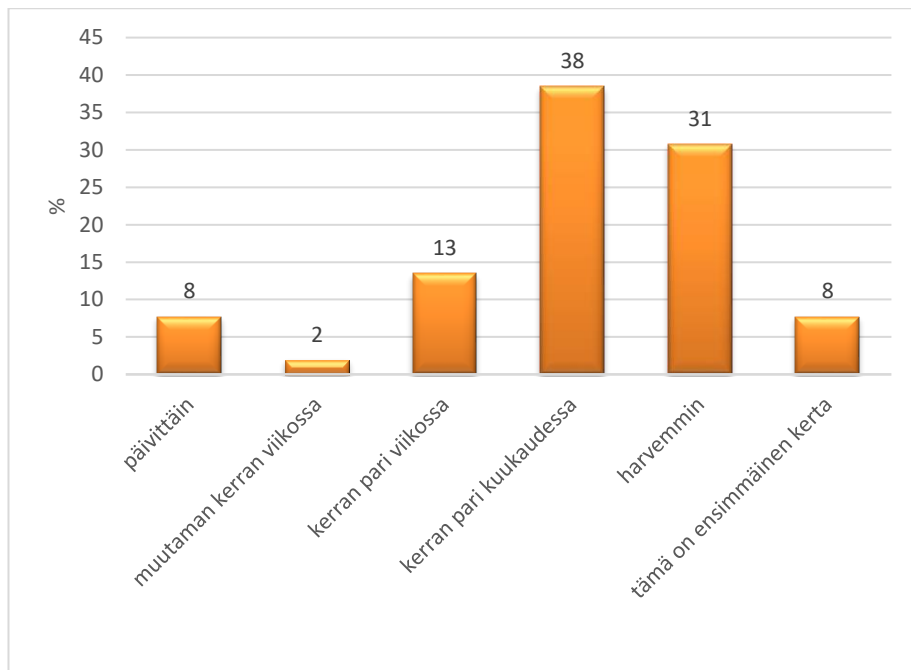
Yhteisiä uhkia ei löytynyt minkään kahvilan kesken. Jokaisella kahvilalla vaikuttaa havainnoinnin perusteella olevan omaan liikeideaan ja kahvilan ympäristöön liittyvät uhkatekijänsä. Havainnointi osoitti, että muun muassa liikeidean selkeys ja sijainti voitiin kokea uhkatekijöiksi. Myös samanlaisena pysyminen ilman tuotekehitystä ja yritys tarjota liian laajasti kaikille kaikkea olivat selkeitä uhkatekijöitä.

**Asiakaskyselyn** ensimmäiset kysymykset koskivat vastaajan sukupuolta ja ikää. Kyselyyn saatiin vastauksia kaikista kyselyssä mainituista ikäjakaumista ja vastauksia saatiin sekä naisilta että miehiltä (taulukko 1). Määrällisesti vastauksia saatiin enemmän naisasiakkailta kuin miesasiakkailta, jolloin naisten osuus vastanneista oli 39 kappaletta ja miesten 11 kappaletta. Kaksi vastaajaa ei vastannut sukupuolta koskevaan kysymykseen ollenkaan. Suurin osa vastaajista (56 %) ilmoitti olevansa 18 – 26 -vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia oli ikähaarukasta 27 – 40 -vuotta, jolloin heidän osuutensa vastanneista oli 26 %. Alle 18 -vuotiaiden osuus vastanneista oli 2 % ja yli 40 -vuotiaiden 16 %.

TAULUKKO 1. Ikäjakauma sukupuolen mukaan

SUKUPUOLI JA IKÄ			
%	<i>nainen</i>	<i>mies</i>	<i>Yht.</i>
alle 18	3	0	2
18-26	51	73	56
27-40	31	9	26
40+	15	18	16
Yht.	100	100	100
N	39	11	50

Vastaajilta tiedusteltiin kuinka usein he vierailevat Ravintola New Yorkissa. Tähän kysymykseen saatiin jokaiselta kyselyyn osallistuneelta vastaus. Kuviosta viisi nähdään, että enemmistö vastaajista (38 %) vierailee kerran pari kuukaudessa. Toiseksi eniten vastanneista (31 %) kertoo vierailevansa vielä harvemmin. Päivittäisiä vierailijoita vastanneista oli 8 % ja muutaman kerran viikossa vierailevien määrä 2 %. Ensimmäisen kerran vierailijoita otantaan mahtui neljä kappaletta, joka on koko vastaajamäärästä 8 %.



KUVIO 5. Asiakkaiden vierailutiheys

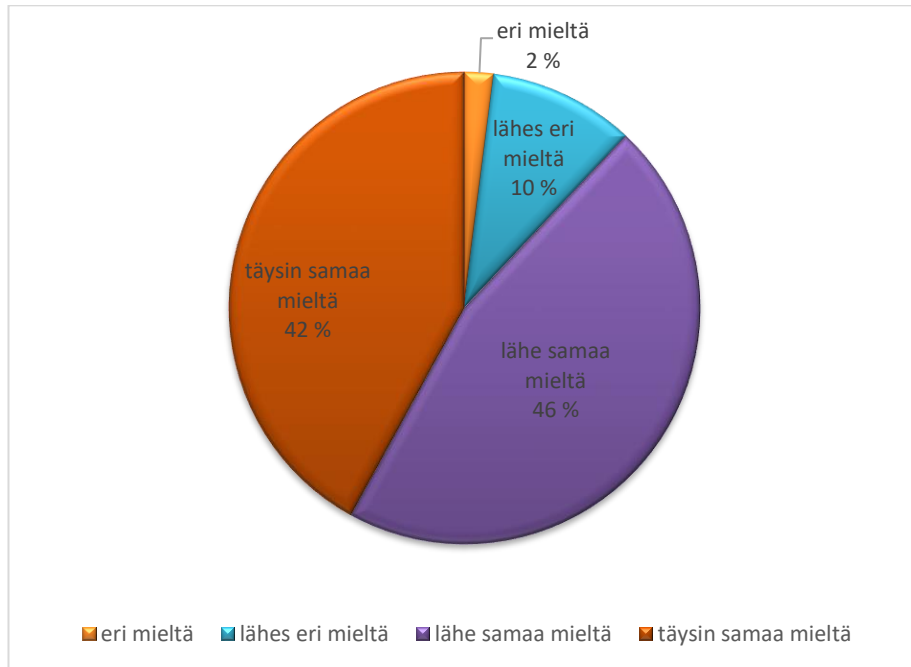
Kyselyssä kartoitettiin asiakkaiden mieltymystä siitä, ovatko kahvilatuotteet houkuttelevia. Yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki muut vastasivat kysymykseen (taulukko 2). Vastaajista 57 % oli sitä mieltä, että tuotteet ovat heidän mielestään houkuttelevia. Toiseksi suurin osa vastanneista, 37 %, oli lähes samaa mieltä väittämän kanssa. Vähemmistö vastanneista oli eri mieltä tuotteiden houkuttelevuudesta, lähes eri mieltä oli 4 % ja täysin eri mieltä 2 %.

TAULUKKO 2. Kahvilatuotteiden houkuttelevuus

HOUKUTTELEUVUUS		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
täysin eri mieltä	1	2
lähes eri mieltä	2	4
lähes samaa mieltä	19	37
täysin samaa mieltä	29	57
Yht.	51	100

Asiakkaat saivat kertoa kyselyssä mielipiteensä siitä, onko kahvilan tuotevalikoima heidän mielestään riittävä. Kyselyssä selvisi, että enemmistö kokee valikoiman riittäväksi.

Kuviosta kuusi nähdään, että vastaajista 42 % oli sitä mieltä, että tuotevalikoimaa on riittävästi ja 46 % koki tuotevalikoimaa olevan lähes riittävästi. Lähes eri mieltä tuotevalikoiman riittäväydestä oli 10 % vastaajista. Tuotevalikoimaa täysin riittämättömänä piti 2 % vastaajista.



KUVIO 6. Tuotevalikoiman riittävyys

Asiakkailta kysyttiin yleistä mielipidettä siitä, onko heidän mielestään suolaista kahvileipää hyvin tarjolla. Kaikki kyselyyn osallistuneet eivät vastanneet tähän kysymykseen, kaiken kaikkiaan kysymykseen vastanneiden lukumäärä oli 49 (taulukko 3). Enemmistö (53 %) vastanneista oli lähes samaa mieltä sen kanssa, että suolaisia tuotteita on hyvin tarjolla. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 33 % kysymykseen vastanneista. 10 % oli lähes eri mieltä ja 4 % täysin eri mieltä.

## TAULUKKO 3. Suolaisten tuotteiden tarjonta

TARJONTA		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
täysin eri mieltä	2	4
lähes eri mieltä	5	10
lähes samaa mieltä	26	53
täysin samaa mieltä	16	33
Yht.	49	100

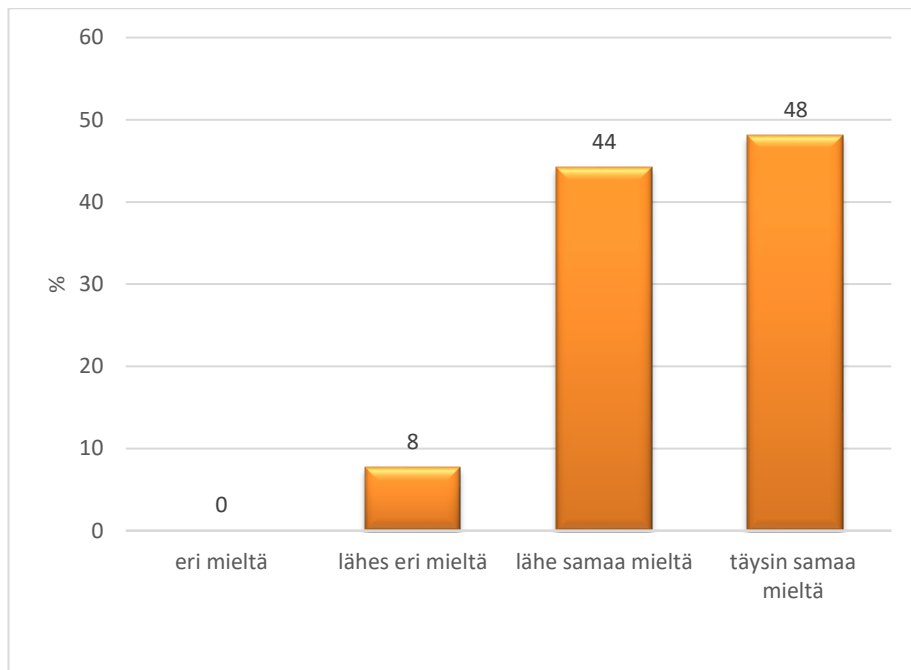
Kyselyssä haluttiin myöskin kartoittaa, onko vastaajien mielestä erityisruokavalioita huomioitu tarpeeksi tuotteissa. Kysymykseen jätti vastaamatta kymmenen henkilöä, joten vastauksia tähän kysymykseen saatiin 42 kappaletta (taulukko 4.) Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Puolet kysymykseen vastanneista (50 %) oli lähes samaa mieltä sen kanssa, että erityisruokavaliot on huomioitu. Lähes eri mieltä oli 26 % ja täysin samaa mieltä 24 % kaikista vastaajista.

## TAULUKKO 4. Erityisruokavalioiden huomiointi

ERITYISRUOKAVALIOT		
	<i>Lkm</i>	<i>%</i>
täysin eri mieltä	0	0
lähes eri mieltä	11	26
lähes samaa mieltä	21	50
täysin samaa mieltä	10	24
Yht.	42	100

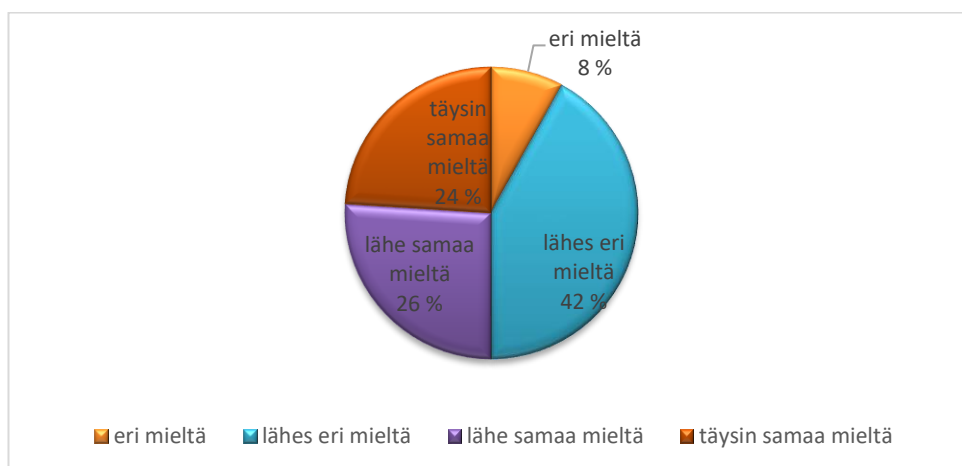
Tuotteisiin liittyvissä kysymyksissä haluttiin myös tietää, onko kahvilatuotteissa hyvä hinta-laatusuhde (kuvio 7). Tässä väittämässä ei ollut kovin suurta hajontaa vastausten kesken. Täysin eriäviä mielipiteitä ei tähän kysymykseen saatu ollenkaan. Hinta-laatusuhdetta piti jokseenkin heikkona 8 % vastanneista. Enemmistö oli selkeästi sitä mieltä, että kahvilatuotteissa on joko lähes hyvä (44 %) tai täysin hyvä hinta-laatusuhde (48 %).





KUVIO 7. Tuotteiden hinta-laatusuhde

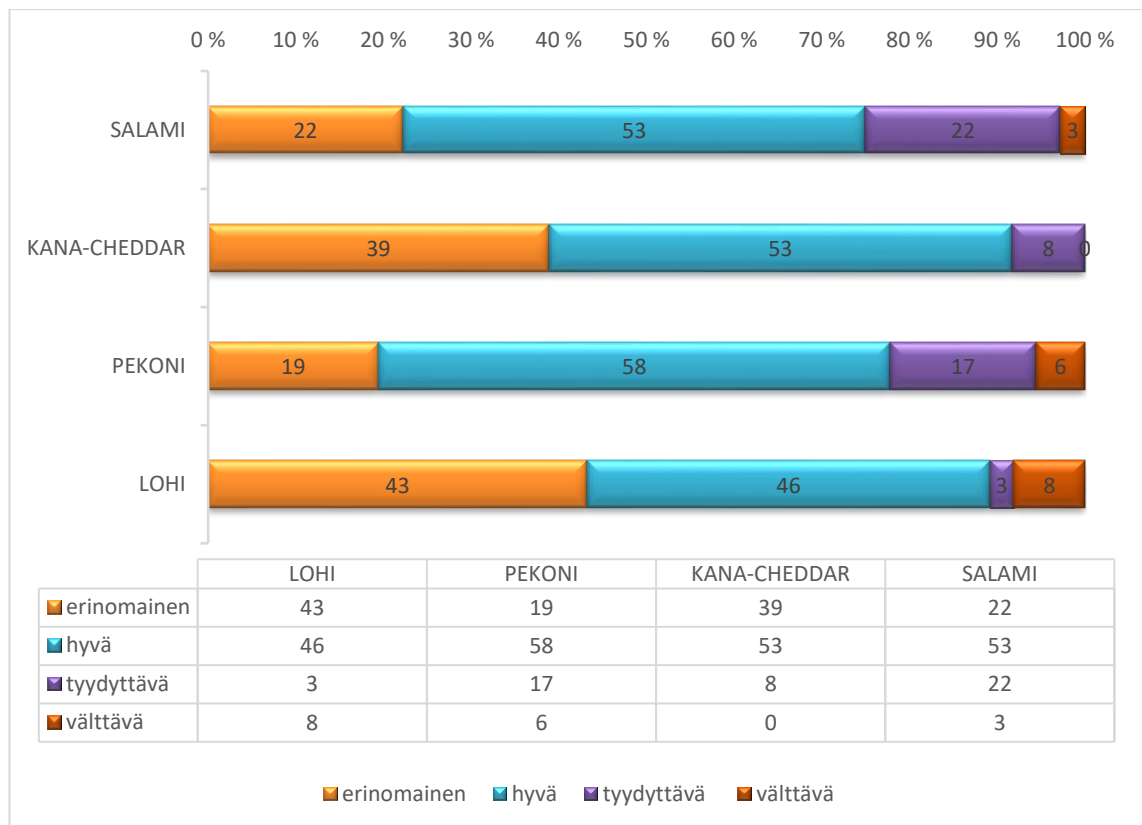
Myyntiin ja markkinointiin liittyen kyselyssä haluttiin tietää, miten asiakkaat kokevat tuotteiden suosittelun onnistuvan heidän kohdallaan. Kuvioon kahdeksan on kerätty mielipiteet siitä, onko heille suositeltu tuotteita asioinnin aikana. Tämän väittämän kohdalla suurin osa vastaajista (42 %) oli sitä mieltä, ettei heille juurikaan suositeltu tuotteita vierailun aikana. Täysin ilman suositelua koki jääneensä 8 % vastanneista. Jonkin verran suositelua koki saaneensa 26 % vastanneista ja täysin tyytyväisiä suosittelemiin oli 24 % vastanneista.



KUVIO 8. Tuotteiden suosittelu

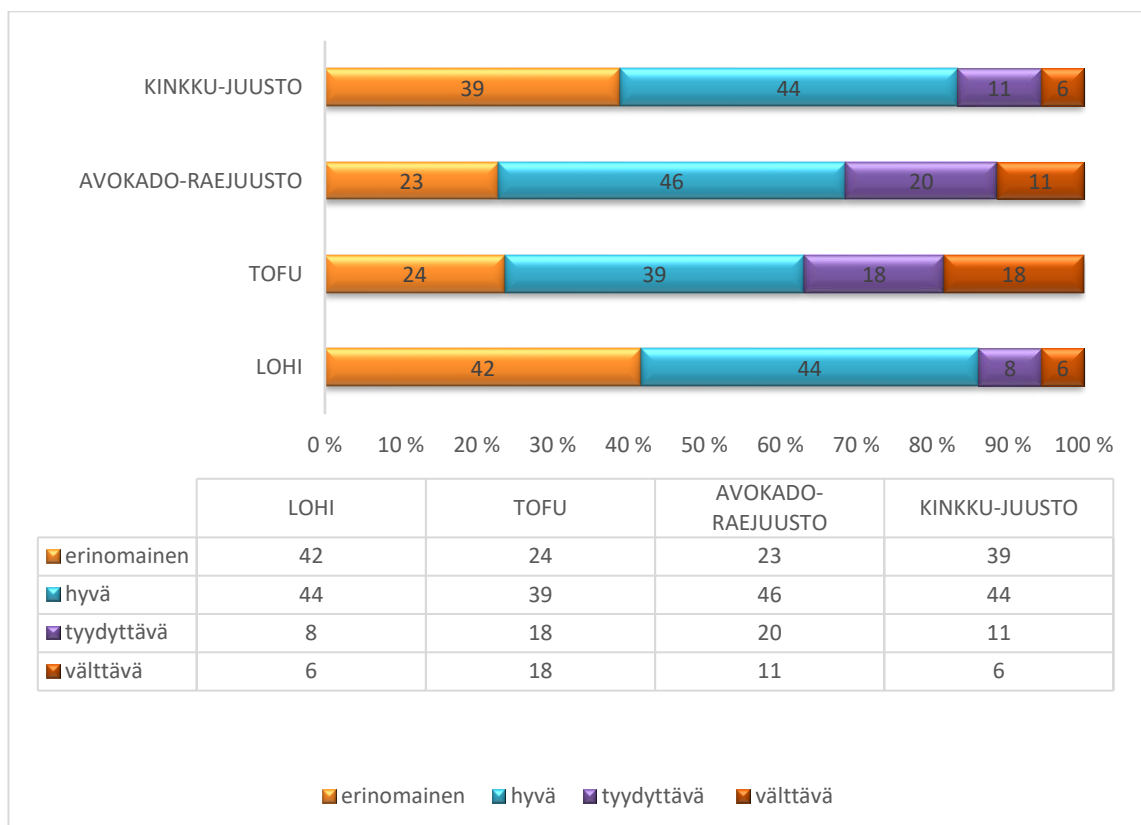
Kyselyssä haluttiin kartoittaa asiakkaiden mielipiteitä suunnitteilla olevista uusista suosilaisista tuotteista ja niiden täytevaihtoehdoista. Tuotteita oli neljä kappaletta. Ensimmäisenä kyselyyn vastanneet saivat kertoa mielipiteensä bageleihin tulevista täytteistä, joita kyselyssä oli annettu neljä, ja jokainen täyte arvioitiin omanaan. Täytevaihtoehdot jakoi-  
vat selkeästi mielipiteitä vastaajien keskuudessa (kuvio 9).

Salamia bagelin täyteenä arvioitiin hyväksi 54 % mielestä, yhtä moni vastaajista (22%) piti sitä tyydyttävänä sekä erinomaisena. Sen sijaan 3 % oli sitä mieltä, että kyseessä on vain välttävä täytevaihtoehto. Kana-cheddar vaihtoehto miellytti selkeästi enemmän. Vastanneista 53 % vastasi sen olevan hyvä täytevaihtoehto ja 39 % piti sitä erinomaisena. Vain 8 % vastaajista piti sitä tyydyttävänä, eikä yksikään vastanneista pitänyt sitä välttävänä. Pekoni täytevaihtoehtona jakoi mielipiteitä enemmän. Vastanneista 58 % oli sitä mieltä, että kyseessä on hyvä täyte. Sen sijaan 19 % piti sitä erinomaisena ja 17 % tyydyttävänä. Välttävänä sitä piti 6 % väittämään vastanneista. Lohta pidettiin melko tasaisesti joko erinomaisena (43 %) tai hyvänä (46%) täytevaihtoehtona bageliin. Vastanneista 3 % oli sitä mieltä, että kyseessä on tyydyttävä vaihtoehto ja 8 % piti sitä välttävänä.



KUVIO 9. Bagel vaihtoehdot

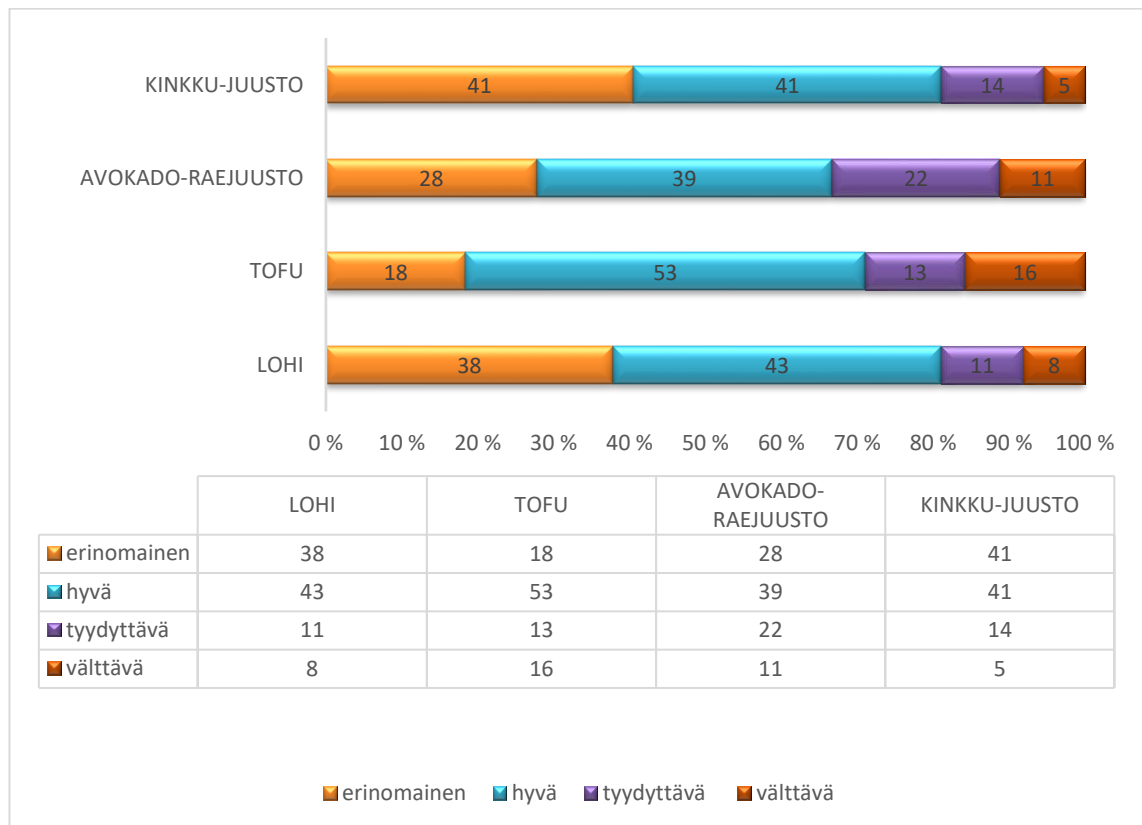
Ruisleipiin tulevia täytteitä sai arvioida samalla tavalla kuin bageleiden kohdalla (kuvio 10). Kinkku-juusto vaihtoehtoa pidettiin selkeästi miellyttävänä vaihtoehtona. Vastaajista enemmistö (44 %) piti sitä hyvänä vaihtoehtona ja erinomaisena 39 %. Sen sijaan tyydyttävänä sitä piti 11 % ja vain välttävänä 6 % kaikista vastaajista. Avokado-raejuustotäytettä pidettiin pääsääntöisesti hyvänä vaihtoehtona enemmistön (46 %) mielestä. Erinomaiseksi sen pisteytti 23 % ja tyydyttäväksi 20 %. Vastaajista 11 % piti sitä välttävänä vaihtoehtona. Vegaaninen vaihtoehto tofu jakoi vastaajien mielipiteitä, silti 39 % vastaajista pisteytti sen hyväksi vaihtoehdoksi. 24 % vastanneista oli sitä mieltä, että se on erinomainen vaihtoehto. Tyydyttäväksi ja välttäväksi vaihtoehdoksi sen valitsi yhtä moni (18 %) vastaaja. Viimeisenä vaihtoehtona ruisleivän täytteeksi oli lohi. Se sai selkeästi suuren kannatuksen erinomaisen ja hyvän arvion kohdalla. Erinomaisena vaihtoehtona sitä piti 42 % ja hyvänä 44 % vastaajista, tyydyttävänä puolestaan 8 % ja välttävänä 6 %.



KUVIO 10. Ruisleipä vaihtoehdot

Ruisleipien jälkeen haluttiin tietää, millaisia mielikuvia sämpylöihin tulevat täytteet aiheuttavat asiakkaissa. Täytevaihtoehdot ovat samat kuin ruisleivissä, kuten kuviosta 11 ilmenee. Kinkku-juusto sämpylä oli tulosten perusteella asiakkaiden mieleen. Se sai yhtä

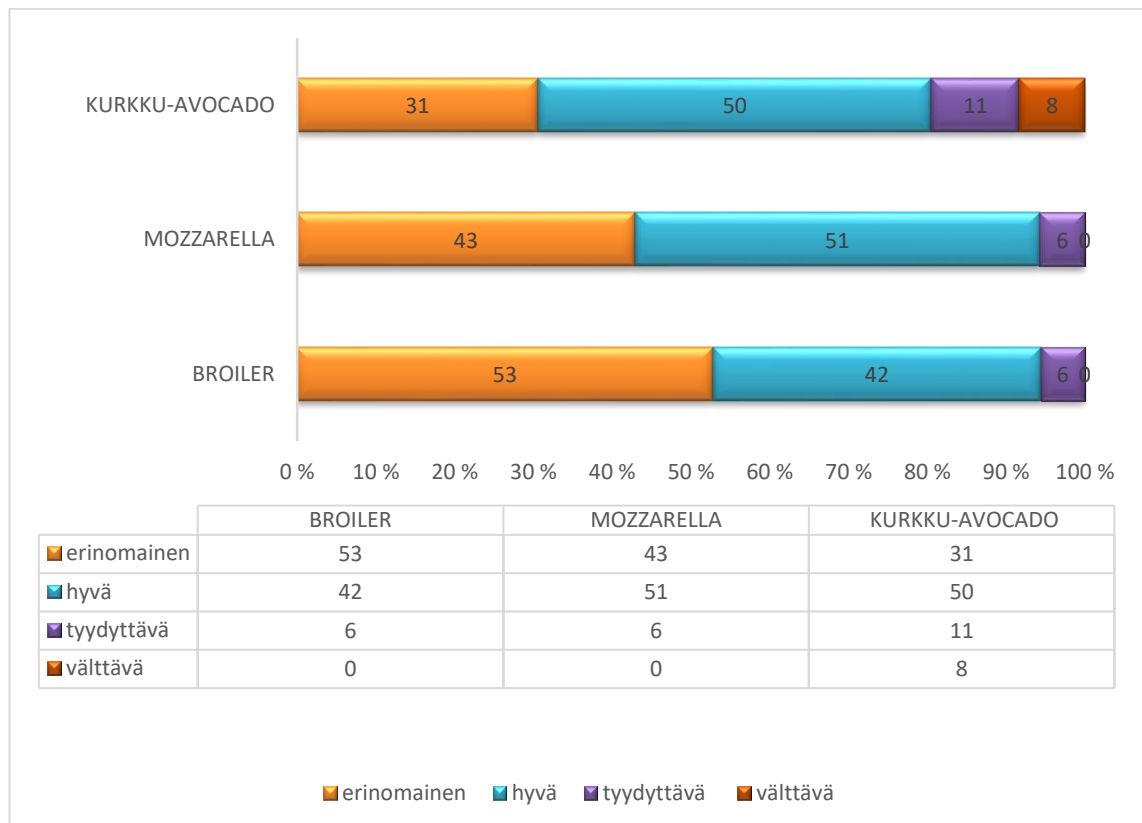
suuren otannan (41 %) vaihtoehtoisin erinomainen sekä hyvä. 14 % vastanneista piti sitä tyydyttävänä vaihtoehtona ja 5 % arvioi sen olevan välttävä täytevaihtoehto sämpylään. Avokado-raejuusto jakoi vastanneiden mielipiteitä. Vastanneista 39 % oli sitä mieltä, että täyte on hyvä vaihtoehto. Erinomaiseksi sen valitsi 28 % ja tyydyttäväksi 22 % vastanneista. Välttävänä sitä piti 11 %. Vegaaninen täytevaihtoehto tofu oli vastanneiden mieleen, peräti 53 % valitsi sen hyväksi ja 18 % piti sitä erinomaisena täytevaihtoehtona. Tyydyttävänä sitä piti 13 % ja välttävänä 16 % kaikista väittämään vastanneista. Lohi-täyte sai myös positiivisävytteistä kannatusta vastanneiden kesken. 38 % vastanneista oli sitä mieltä, että se on erinomainen täyte ja 43 % piti sitä hyvänä. Tyydyttäväksi sen arvioi 11 %. Vähemmistö (8 %) vastanneista piti sitä välttävänä vaihtoehtona.



KUVIO 11. Sämpylävaihtoehdot

Viimeisenä suolaisena tuotteena haluttiin kartoittaa wrappien täytevaihtoehtoja. Siinä oli kolme eri vaihtoehtoa (kuvio 12), joita kyselyyn vastanneet saivat arvioida. Ensimmäisenä vaihtoehtona ollut vegaaninen kurkku-avokado jakoi eniten vastaajien mielipiteitä. Heistä 31 % oli sitä mieltä, että kyseessä on erinomainen, ja 50 % arvioi sen olevan hyvä täytevaihtoehto. Tyydyttäväksi sen arvioi 11 % vastanneista ja välttävänä sitä piti 8 %. Toisena vaihtoehtona ollut mozzarella miellytti tulosten perusteella vastaajia. Peräti 51

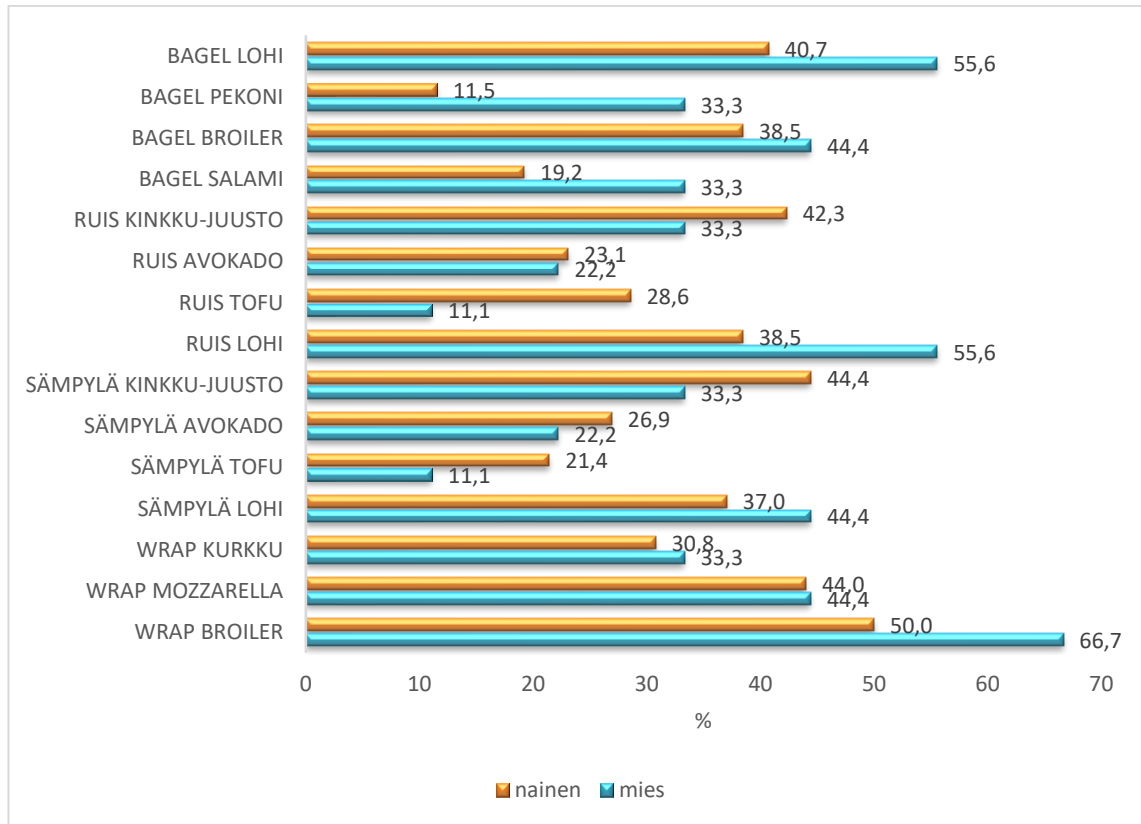
% vastaajista piti sitä hyvänä vaihtoehtoja ja 43 % arvioi sen erinomaiseksi. Vain 6 % vastaajista oli sitä mieltä, että kyseessä on tyydyttävä vaihtoehto. Välttäväksi sitä ei arvioinut yksikään vastaaja. Ainut lihaa sisältävä vaihtoehto broileri oli enemmistön (53 %) mielestä erinomainen täytevaihtoehto. Sen lisäksi 42 % vastaajista piti sitä hyvänä vaihtoehtona ja 6 % arvioi sen olevan tyydyttävä vaihtoehto. Tätäkään yksikään vastaaja ei arvioinut välttäväksi täytevaihtoehdoksi.



KUVIO 12. Wrap vaihtoehdot

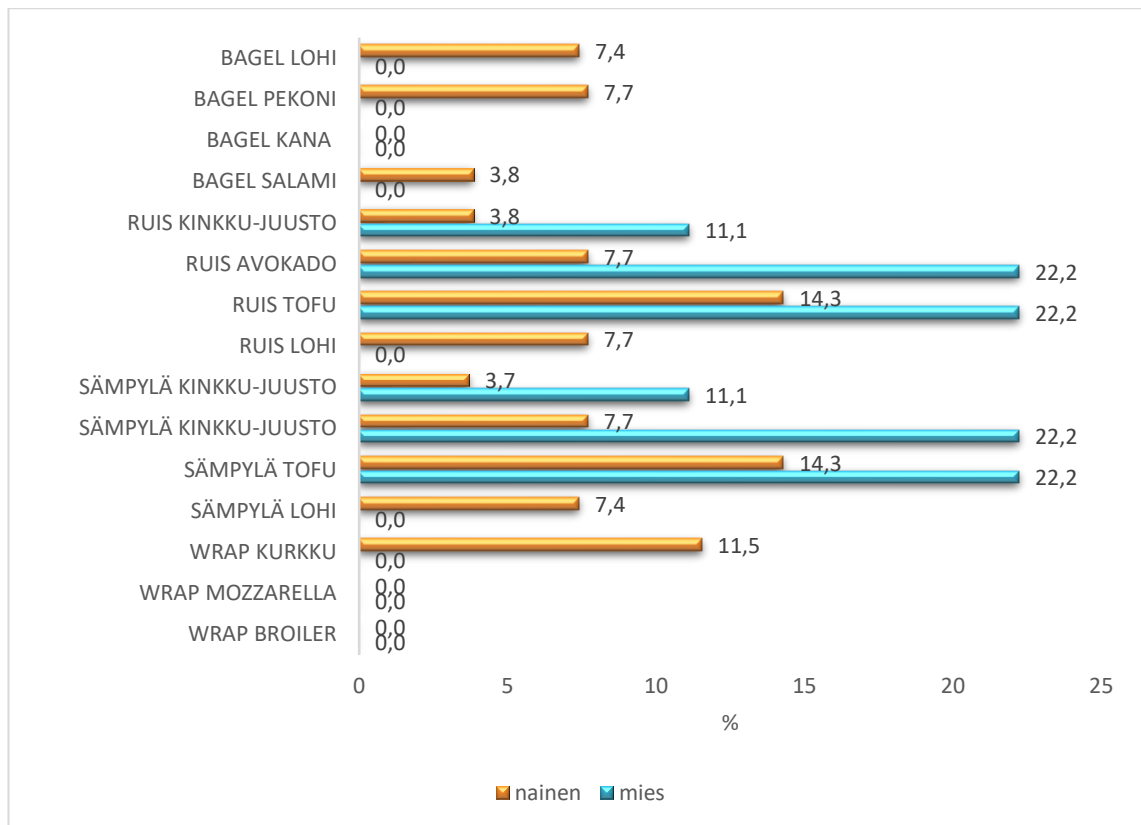
Erinomaisen arvion saaneiden tuotteiden yhteenvedosta (kuvio 13) voidaan päätellä, että jokaiselle suunnitellulle tuotteelle löytyy kuluttajia ja potentiaalisia ostajia kyselyyn vastanneiden keskuudesta. Sukupuolten välillä nähdään pieniä eroja siinä, millaisia tuotteita he pitävät erinomaisena vaihtoehtona. Miesten keskuudessa eniten vastausvaihtoehdoista on miellyttänyt broileri täytteinen wrap (66,7 %). Toiseksi mieluiten miehet valitsisivat vastausten perusteella lohitäytteiset bagelit (55,6 %) sekä ruisleivät (55,6 %). Naisisvastaajista puolet (50 %) on arvioinut broileri täytteisen wrapin erinomaisimmaksi täytevaihtoehdoksi. Toiseksi eniten naiset ovat pitäneet mozzarellasta wrapin täyteenä sekä kinkkujuusto sämpylästä, jotka ovat molemmat saaneet 44 % kannatuksen. Vastauksista voidaan

havaita naisten pitävän miehiä enemmän kasvisvaihtoehdoista suolaisten leipien täytteenä. Sen sijaan miehet valitsevat mieluummin tuotteen, joka sisältää lihaa.



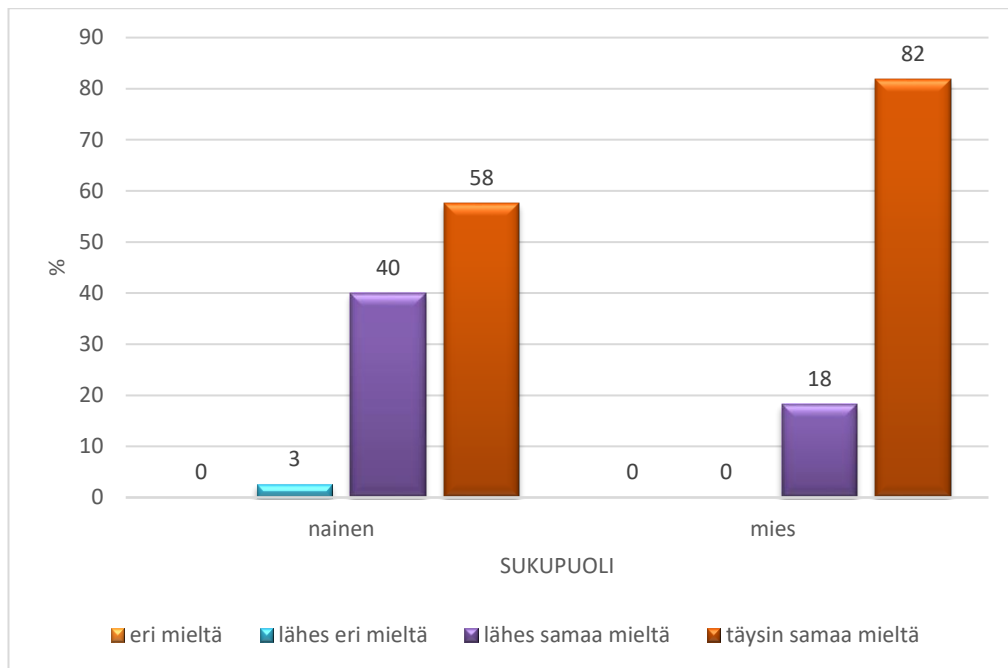
KUVIO 13. Yhteenveto erinomaisen arvion saaneista tuotteista sukupuolten mukaan

Osa kyselyssä olleista tuotteista on saanut välttävän arvion asiakkaiden keskuudessa (kuvio 14). Miesvastaajien keskuudessa tofua suolaisen leivän täytteenä nähdään välttävänä vaihtoehtona, sillä 22,2 % vastanneista on sitä mieltä, että tofu on välttävää valinta ruisleivän sekä sämpylän väliin. Yhtä moni miehistä on samaa mieltä myös avokadoruisleivästä sekä kinkku-juustosämpylästä. Myöskin kinkku-juustoruisleipä on ollut muutamien (11,1 %) mielestä välttävää tuotevaihtoehto. Naisista 14,3 % on valinnut välttävimmäksi tuotteeksi sekä tofulla täytetyn sämpylän, että samalla täytteellä olevan ruisleivän. Kurkku-avokado täytteenen wrap on myös nähty naisvastaajien keskuudessa välttävänä tuotteena 11,5 % mielestä. Naisten keskuudessa on yleisesti havaittavissa lihaa sisältävien tuotteiden välttäväksi arviointia herkemmin, kuin miehillä.



KUVIO 14. Yhteenvedon välttävän arvion saaneista tuotteista sukupuolten mukaan

Asiakastyytyväisyyttä kyselyssä kartoitettiin sillä, kuinka moni vastaajista asioisi mielellään uudelleen. Kuten kuvio 15 nähdään, enemmistö sekä mies- että naisvastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Naisvastaajien keskuudessa heidän osuutensa oli 58 % ja miesten keskuudessa 82 %. Lähes samaa mieltä väitteen kanssa oli naisista 40 % ja miehistä 18%. Vain naisvastaajista löytyi 3 % kannatus sille, ettei asioisi kovin mielellään uudelleen. Miesvastaajista yksikään ei vastannut olevansa lähes eri mieltä tai täysin eri mieltä väittämän kanssa.



KUVIO 15. Uudelleen asiointi

Kyselyssä olleeseen yhteen avoimeen kysymykseen jokaisella kyselyyn vastanneella oli mahdollisuus antaa sanallista palautetta ja mielessä olevia kehitysehdotuksia suolaisten tuotteiden valikoimaan sekä kertoa mahdollisia puutteita, joita kokee nykyisessä valikoimassa olevan. Tähän kohtaan ja kysymykseen saatiin vain 16 kappaletta vastauksia (liite 3) koko kyselyyn osallistunutta henkilöä, mikä on 30% kaikista asiakaskyselyyn vastanneista.

Vastauksista kävi muun muassa ilmi, että haluttaisiin saada enemmän tietoa siitä, mistä käytetyt tuotteet tulevat. Eettisyys kiinnostaa asiakkaita. Eräässä vastauksessa kerrottiin nykyisten tuotteiden olevan heikkolaatuisia, ja sen myötä sekä leipien että täytteiden toivottaisiin olevan nykyistä laadukkaampia. Laajempaa valikoimaa tai lisää täytevaihtoehtoja toivottiin myös vastausten perusteella. Lämpimiin leipiin haluttaisiin lisää vaihtoehtoja, ja esille tuotiin esimerkiksi paniinin kaltaiset tuotteet. Vastauksista nousi esille myös pieni ja edullinen suolainen leipä, joka sopisi pienempään nälkään.

Gluteenittomia tuotteita haluttiin muutamankin vastaajan mielestä lisää kuten myös täysin vegaanisia tuotteita nykyisten kasvisvaihtoehtojen rinnalle. Kasvisvaihtoehtojen koettiin olevan pelkästään juustotäytteisiä. Muutamia vastaajista olivat tyytyväisiä ja kokivat valikoiman sopivan omiin tarkoituksiinsa sellaisenaankin, vaikka kyseessä olisikin erityisruokavaliota noudattava. Hedelmien ottamista valikoimaan ehdotettiin myös.



Muutamakin vastaajat kommentoivat syöneensä sekä tutustuneensa ainoastaan Sokos Herkun tarjolla oleviin salaatteihin, ja niihin toivottiin vaihtelua. Vastauksissa kerrottiin salaattien olevan ainut syy, jonka vuoksi ravintolaan ylipäätään saavutaan asiakkaaksi. Muutamat eivät myöskään osanneet ottaa kantaa kyselyssä mainittuihin tuotekehityksen tuloksena syntyneisiin tuotteisiin.

## 7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Opinnäytetyön aiheen rajaaminen oli helppoa toimeksiantajalta tulleen selkeän vision mukaisesti. Teoriapohjan viitekehys löysi helposti sisällön, joka on tukenut työn toteuttamista alusta aina loppuun asti. Tutkimuksen toteuttamiseen liittyvät lomakkeet luotiin teoriaan pohjautuvilla kysymyksillä, jolla teorian viitekehyksiä saatiin liitettyä mukaan tutkimukseen. Tutkimuksen toteuttaminen itsessään sujui lähes mutkattomasti, vaikka ihan suunnitelmien mukaisesti ei pystytty toimimaan. Benchmarkkaus onnistui odotusten mukaisesti, ja ne saatiin toteutettua suunnitelmien sekä oman aikataulun mukaisesti. Asiakaskyselyiden kerääminen venyi odottamattomien tapahtumien vuoksi alkuperäisen suunnitelman vastaisesti useammalle viikolle sekä useammalle päivälle. Työ vastaa kuitenkin jokaiseen alussa esitettyyn tutkimuskysymykseen.

Saatujen tulosten perusteella nähtiin, millaisia mielipiteitä etukäteen suunnitellut tuotteet saavuttivat ja ovatko ne asiakaskunnan mielestä miellyttäviä sekä mitä niistä he olisivat valmiita ostamaan. Kyselyn perusteella saatuja muutosideoita pyritään hyödyntämään tuotekehityksen ja testauksen seuraavissa vaiheissa, jotta mahdollisimman monet tuotteista saataisiin käytäntöön. Tulokset antoivat myös osviittaa siitä, onko tuotekehitys menossa oikeaan suuntaan vai täytyykö prosessissa palata takaisin ideointiin. Osassa tuotteista on tulosten valossa parasta palata vielä suunnittelun pariin uudelleen, jotta tuotteista saadaan asiakkaita houkuttelevia. Benchmarkingin kautta saatuja tuloksia hyödynnetään siten, että omia heikkouksia saatiin kartoitettua, ja niitä voidaan kokonaisuudessaan lähteä parantamaan. Samalla nähtiin myös, millaisessa asemassa ravintola oli muihin alueella toimiviin kahviloihin nähden muun muassa hintatason ja palvelun osalta.

Kilpailija-analyysin perusteella voidaan sanoa, että jokaisella alueella toimivalla kahvila-ravintolalla on yhtä laiset haasteet toimintaympäristön kanssa sekä sen lisäksi liikeideoihin ja tuotteisiin liittyvät toimipaikkakohtaiset haasteet. Palvelunkaan puolesta yksikään kilpailija ei noussut yliverlaiseksi verrattuna Ravintola New Yorkin palveluun, mikä on hiukan yllättävää ketjukahviloiden osalta. Usein ketjuilla on tarkat määritelmät siihen, millaista palvelun tulee olla ja millaiset kriteerit sen tulee täyttää. Tässä voisikin olla yksi erittäin potentiaalinen kilpailuetu, jolla asiakkaita saadaan sitoutettua vierailemaan aina uudelleen. Suurin osa kyselyyn vastanneista olikin mielellään asioimassa uudelleen ravintolassa silloisen käyntinsä jälkeen.

Kilpailevilla ravintoloilla on selkeä kilpailuetu siinä, että heidän tuotevalikoimansa on monipuolisempi ja laajempi, entä työn toimeksiantajalla tällä hetkellä. Ravintola New Yorkissa suolaisten tuotteiden nykyinen tarjonta jakoi vastaajien mielipiteitä. Osan mielestä valikoimaa on tällä hetkellä hyvin tarjolla, mutta löytyi muutamia mielipiteitä, joista voidaan päätellä monipuolisuuden ja tarjonnan olevan päivityksen ja muutoksen tarpeessa. Nämä tulokset tukevat oletusta siitä, että opinnäytetyön aihe on ajankohtainen, jotta asiakastyytyväisyyttä ja menekkiä saataisiin lisää suolaisiin kahvilatuotteisiin.

Vastaajat näkivät kahvilatuotteiden olevan kaiken kaikkiaan houkuttelevia, mutta silti valikoimaan haluttaisiin lisää vaihtelevuutta sekä pientä suolaista syötävää lisää. Erityisruokavalioiden kuten gluteenittomiin sekä vegaanisiin tuotteisiin haluttaisiin tutkimustulosten perusteella parannusta ja huomion kiinnitystä. Tämä trendi nousee esiin myös teoriassa esitetyissä kahvilatrendeissä, joten tässä aiheessa Ravintola New York on selkeästi jäänyt hiukan jälkeen moneen muuhun verrattuna. Tuotteisiin liittyvän hinta-laatusuhteen asiakkaat kokivat olevan pääsääntöisesti kunnossa. Ravintola New Yorkin hinnat ovat varsin kilpailukykyiset niiden ollessa selkeästi halvemmat kuin yhdelläkään lähialueen kahvilalla. Varmistaakseen sen, että edullisista hinnoista saataisiin kaikki hyöty irti kilpaileviin ravintoloihin verrattuna ilman tarvetta hintojen nostolle, myyntivolyymien tulisi olla reilusti nykyistä paremmat. Tähän ensimmäinen keino siihen voisi olla, markkinoinnin teoriaosuudessakin mainittu, suosittävän myynnin lisääminen nykyisille tuotteille ennen kuin kehitteillä olevat tuotteet ovat valmiita myyntiin.

Tässä opinnäytetyössä asiakaskyselyssä käytetyt tuotteet vaikuttivat jakavan ihmisten mielipiteitä. Vastauksista löytyi selkeitä suosikkeja jokaiseen suolaiseen vaihtoehtoon, mutta myös uudelleen ideoinnin ja kehityksen kohteita löytyi jokaisesta tuotekategoriasta. Vastaajien mielestä bageleihin sopivimmat täytteet ovat lohi sekä broileri. Sen sijaan kehitystä vaatii heidän mielestään salami- sekä pekoni täytteet. Ruisleipien sekä sämpylöiden kohdalla olivat samat suosikit sekä kehityskohteet. Suosikeiksi molemmissa nousivat lohi sekä perinteinen kinkku-juusto. Sen sijaan kasvisvaihtoehtojen koettiin vastaajien mielestä olevan vähiten houkuttelevia, joten näiden kehitystä tulee jatkaa. Wrapien kanssa selkeäksi suosikiksi nousi broileri. Kehitystä ja ideointia vaatii eniten vastaajien mielestä vegaaninen kurkku-avokado täyte.

Näiden pohjalta voidaan sanoa, että lihattomien tuotteiden kohdalla tarvitaan vielä uutta ideointia sekä kehitystä, jotta löydetään asiakkaita miellyttävät vaihtoehdot. Tähän olisi

kuitenkin ollut hyvä saada avoimen kysymyksen kautta ideoita, millaisia tuotteita kasvis- ja vegaaniset tuotteet voisivat olla, niiltä jotka kyseisiä tuotteita valikoimaan toivoivat. Muutoin voidaan todeta, että eri lihoja sisältävät suolaiset tuotteet ovat tässä opinnäytetyössä otantaan kuuluneiden mielestä parempia vaihtoehtoja kuin kasvis- ja vegaaniset vaihtoehdot. Eniten vastaajien keskuudessa on joka tapauksessa pidetty broilerista jokaisessa tuotteessa, jossa se on ollut vaihtoehtona.

Asiakaskyselyn tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, ettei työn toimeksiantajalla ole selkeästi vakiintunutta asiakaskuntaa, joka vierailisi ravintolassa säännöllisesti viikoittain. Suurin osa vastanneista kertoi käyvänsä vain kerran tai pari kuukaudessa. Tähän suhtaudun kuitenkin hiukan kriittisesti, sillä asiakaskyselyyn vastasi kuitenkin vain pieni osa koko asiakaskunnasta, joten on hankala arvioida, kuinka monta kanta-asiakasta on jättänyt mahdollisesti vastaamatta kyselyyn, vaikka vieraileekin useita kertoja viikossa. Kohderavintolan asiakassegmentti on myös jäänyt hiukan avoimeksi, mikä näkyi muun muassa asiakaskyselyyn vastanneiden ikähajonnassa. Havainnointien perusteella monella muulla kilpailijalla on selkeät asiakasryhmät, joita he tavoittelevat asiakkaisiin sekä useimmilla on havaittavissa selkeä liikeidean brändäys. Ravintola New Yorkilla näiden molempien asioiden kohdalla olisi mielestäni parantamisen ja selkeyttämisen varaa, mikä puolestaan voisi houkutella paikalle jälleen uusia asiakkaita.

Tutkimustulokset ovat toisaalta yllättäneet. Jokaiselle tuotteelle olisi selkeästi oma asiakaskuntansa, mutta on vaikea arvioida näin pienellä otannalla, kuinka suuri osa kaikista asiakkaista konkreettisesti ostaisi kyseisiä tuotteita, mikäli ne olisivat myynnissä. On harmillista, etteivät kyselyyn vastanneet antaneet enempää sanallisia kehitysehdotuksia ja toiveita siitä, millaisia tuotteita heidän mielestään valikoimasta puuttuu. Näin ollen tuotekehitys jää nyt lähes kokonaan ravintolan henkilökunnan ideoitavaksi.

Jatkossa tuotteiden kehittämisen ja vakioitujen ohjeiden tekoprosessin kanssa tulee huomioida raaka-aineiden monipuoliset käyttötarkoitukset, mikä on alkujaankin toiminut tuotteiden suunnittelun ideoinnin pohjalla. Ravintolan tuloksellisuuden ja kannattavuuden kannalta käytännössä olisi järkevää pyrkiä hyödyntämään mahdollisimman paljon samoja raaka-aineita useammassa kuin yhdessä tuotteessa, vaikka asiakkaat kaipaavatkin vaihtelevuutta tuotteisiin. Mielestäni haastavuuden tässä tuo monipuolisen valikoiman varmistaminen samalla, kun raaka-aineiden käyttöä pyritään tekemään kannattavaksi. Tuotteista tehtävillä vakioituilla ohjeilla pystytään samalla paremmin hallitsemaan

raaka-ainekulutusta ja hävikin syntymistä, joista syntyy helposti tappiota ravintolan tuokselle.

Suuri yksittäinen haaste ravintolalla on sekä omakohtaisen kokemuksen että asiakaskyselyiden perusteella Ravintola Sokos Herkun salaattivalikoima, joka on myynnissä arkisin. Tässä opinnäytetyössä pyrkimyksenä oli jättää ne täysin ulkopuolelle, mutta silti ne nousivat esille asiakkaiden vastauksissa. Muut suolaiset tuotteet jäävät tutkimustulostenkin valossa täysin niiden jalkoihin asiakkaiden silmissä. Itse näen ravintolan brändin koostuvan tällä hetkellä liian suurelta osin juuri salaattien ympärillä pyörivästä myynnistä, mikä rasittaa ja vähentää muuta tuotemyyntiä. Ravintola New Yorkin yksi ongelmista muun myynnin suhteen on myös suosittelun puute. Tutkimustuloksista nähdään, että iso osa vastaajista kokee tuotteiden suosittelun olevan puutteellista. Suosittlevalla myynnillä saataisiin tuotteiden myyntivolyymiä nostettua, vaikka tuotteet eivät olisikaan täysin asiakkaiden mieleen. Tätä parantamalla myös ravintolan tuottavuutta ja kannattavuutta voitaisiin nostaa nykyisestä.

Kaiken kaikkiaan asiakaskyselyyn olisi ollut hyvä saada hiukan enemmän vastauksia, jotta mielipiteitä olisi saatu kartoitettu vielä laajemmin. Paperinen kyselylomake oli koettu ilmeisesti asiakkaiden keskuudessa epäselväksi, sillä läheskään kaikki eivät olleet vastanneet esimerkiksi asiakaskyselyn toisella sivulla oleviin tuotteisiin liittyviin kysymyksiin. Kysymykset oli muutamien kommenttien perusteella ajateltu siten, että kyseessä olevat tuotteet pitäisi tuntea ja niiden perusteella kertoa mielipiteensä. Kyselyn sanamuotoja olisi näin ollen pitänyt muokata selkeämmäksi, vaikka se testattiin muutamalla henkilöllä ennen tutkimuksen toteutusta, ja se todettiin toimivaksi. Samoin avoin kysymys oli koettu liian haasteelliseksi tai aikaa vieväksi, sillä siihen oli vastannut vain pieni osa kaikista kyselyyn osallistuneista asiakkaista. Selittävä tekijä vähäisille avoimen kysymyksen vastauksille voisi olla lounasajalla asioivien kiireelliset aikataulut. Lomaketta tehdessä olisi voinut miettiä mahdollisuutta tehdä kysely sähköisenä ja jakaminen hoitaa ravintolan sosiaalisissa medioissa, jolloin se olisi voinut tavoittaa samassa ajassa enemmän vastaajia ihmisten totuttua vastaamaan enemmän sähköisiin kyselyihin.

Tutkimusta voidaan pitää mielestäni varsin luotettavana. Kyselyyn vastanneiden määrä antaa hyvää suuntaa siitä, mitä ravintolassa asioivat ovat mieltä. Kyselyiden vastaukset on kerätty samana päivänä asioineita, joten mielipiteet ovat tuoreita ja kahvilassa varmasti

asioineilta. Kyselyllä asiakkaita pyrittiin osallistamaan tuotteistamisprosessiin ja saamaan tuotekehitykseen ideoita, joilla voidaan vastata asiakkaiden kysyntään. Saadut vastaukset ja niiden analyysit tukevat opinnäytetyöntekijän omia oletuksia ja käsityksiä työntekijän näkökulmasta siitä, millaiset tuotteet vetoavat tällä hetkellä asiakkaisiin. Havainnoinnit puolestaan ovat tutkimuksen tekijän omia. Niissä on pyritty olemaan puolueeton sekä katsomaan kilpailevia kahviloita niin asiakkaan näkökulmasta kuin myös tutkimuksen tekijänä.

Tuotteistuksen ja tuotekehityksen ollessa monivaiheinen projekti, tämä opinnäytetyö on vasta ensimmäisiä askeleita uusien tuotteiden kehittämisessä ja matkalla myyntiin. Ensimmäisen vaiheen suunnittelun ja sen tulosten arvioinnin jälkeen tuotteita voidaan muuttaa asiakkaita miellyttävämpään suuntaan sekä tarpeen vaatiessa uusien tuotteiden ideointia aloittaa alusta. Tätä työtä voisi jatkaa esimerkiksi tuotteita konkreettisesti kokeilemalla sekä sen jälkeen esimerkiksi maistattamalla asiakkailla ja pyytämällä niistä suoraa palautetta. Siitä saaduilla tiedoilla voitaisiin jatkaa tuotekehitystä jälleen eteenpäin. Tästä voisi tehdä esimerkiksi uuden opinnäytetyön, jossa tätä työtä ja sen tuloksia käytetään pohjana.

## LÄHTEET

- Balance Consulting. Myyntikate ja myyntikate-%. Luettu 20.9.2017.  
BD Dictionary. Benchmarking. Luettu 17.9.2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/benchmarking.html>
- BD Dictionary. Customer orientation. Luettu 2.8.2017. <http://www.businessdictionary.com/definition/customer-orientation.html>
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki; Edita Publishing Oy.
- Cross, V. 2017. Customer Orientation Examples. Luettu 20.9.2017. <http://smallbusiness.chron.com/customer-orientation-examples-10201.html>
- Hätönen, P. 2006. Kahvilakulttuuri kaipaa kohennusta. Turun Sanomat 19.10.2006. Netti-lehti. <http://www.ts.fi/viihde/1074154807/Kahvilakulttuuri+kaipaa+kohennusta>
- Hävikkiruokapalvelu ResQ pelastaa päivällisen! Luettu 17.9.2017. [https://www.raflaamo.fi/fi/uutiset/uutinen/havikkiruokapalvelu-resq-pelastaa-paivallisen/014055782\\_624986](https://www.raflaamo.fi/fi/uutiset/uutinen/havikkiruokapalvelu-resq-pelastaa-paivallisen/014055782_624986)
- Jaatinen, S. 2006. Mistä täältä saa kahvia? Kahvilan pöydässä. Jyväskylä; Gummeruksen kirjapaino Oy.
- Kahvilan kannattavuuden parantaminen trendituotteilla. 2016. Luettu 2.7.2017. <http://www.leipurin.com/blogi/kahvilan-kannattavuuden-parantaminen-trendituotteilla>
- Kaksikerroksinen New York avaa ovensa Hämeenkadulla. 2014. Lehdistö tiedote. Luettu 16.6.2017. <https://www.epressi.com/media/userfiles/8550/1404195202/20140701-kaksikerroksinen-new-york-avaa-ovens-hameenkadulla.pdf>
- Kilpailu- ja kuluttajavirasto. Markkinointi ja menettely asiakassuhteessa. 2014. Luettu 14.8.2017. <https://www.kkv.fi/Tietoa-ja-ohjeita/markkinointi-ja-asiakassuhde/>
- Lampi, R., Laurila, A. & Pekkala M-L. 2001. Ruokapalvelut työnä. 4. Uudistettu painos. Helsinki; WSOY.
- Launis, M. 2016a. Ruokatrendit 2017. Aromi-lehti 12/2016, 20-23.
- Launis, M. 2016b. Kasviproteiinivallankumous kulman takana. Aromi-lehti 3/2016, 42.
- Launis, M. 2017. Kaikkien aistien kahvila. Aromi-lehti 5/2017, 19.
- Lehtinen, M., Peltonen, H. & Talvinen, P. 2005. Ruoanvalmistuksen käsikirja. 1-2. Painos. Helsinki; WSOY.
- Lounaamme uudistuu! 2017. Luettu 17.9.2017. [https://www.raflaamo.fi/fi/tarjoukset/tarjous/lounaamme-uudistuu-148/023947569\\_624986](https://www.raflaamo.fi/fi/tarjoukset/tarjous/lounaamme-uudistuu-148/023947569_624986) s

- Osuuskaupan juuret syvällä Pirkanmaassa. Luettu 17.9.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/historia>
- Parantainen, J. 2010. Tuotteistaminen – rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. 4.painos. Hämeenlinna; Talentum Media Oy.
- Petty, A. 2017. Benchmarking Overview, Practices and Approaches in Business. Luettu 17.9.2017. <https://www.thebalance.com/overview-and-examples-of-benchmarking-in-business-2275114>
- Pirkanmaan Osuuskauppa. Luettu 16.6.2017. <https://www.s-kanava.fi/web/pirkanmaa/etusivu>
- Pääskylä-Malmström, T. 2017. Erityistä ruokaa. Aromi-lehti 3/2017, 40.
- Raatikainen, L. 2008. Asiakas, tuote ja markkinat. Helsinki; Edita Prima Oy.
- Ruokahävikki. 2015. Luettu 13.7.2017. <http://mara.fi/ruokahavikki>
- Ruusuvuori, M. 2016. Asiakkaaseen kallellaan – Asiakaslähtöisellä liiketoimintamallilla pohjaa hyvälle kokemuksille. Luettu 3.10.2017. <https://www.attido.com/fi/asiakaskokemus/asiakkaaseen-kallellaan-asiakaslahtoisella-liiketoimintamallilla-pohjaa-hyvälle-kokemuksille/>
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2017a. Ruokatuotteiden ja juomien tuotekehitys ja testaus. Luettu 13.8.2017. <https://www.saimia.fi/fi-FI/palvelut/ruoka-ja-tapahtumapalvelut/700-ruokatuotteiden-ja-juomien-tuotekehitys-ja-testaus>
- Saimaan ammattikorkeakoulu. 2017b. Toimintaympäristön kartoitus ja kilpailija-analyysi. Luettu 26.7.2017. <https://www.saimia.fi/fi-FI/palvelut/ruoka-ja-tapahtumapalvelut/702-toimintaympariston-kartoitus-ja-kilpailija-analyysi>
- Salaattilounas hampurilaisravintolassa! Luettu 16.6.2017. [https://www.raflaamo.fi/fi/uutiset/uutinen/salaattilounas-hampurilaisravintolassa/013533857\\_624986](https://www.raflaamo.fi/fi/uutiset/uutinen/salaattilounas-hampurilaisravintolassa/013533857_624986)
- Selander Oy. Kannattavuuden suunnittelu ja hallinta. Luettu 20.9.2017. [http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/kannattavuuden-suunnittelu-ja-hallinta\\_selander/](http://www.selanderoy.fi/fi/kirja/kannattavuuden-suunnittelu-ja-hallinta_selander/)
- Suomalaisen matkailuyrityksen markkinointiympäristö. Luettu 13.7.2017. [http://aurora.turiba.lv/training/FI/Accommodation\\_FI/Part\\_51.htm](http://aurora.turiba.lv/training/FI/Accommodation_FI/Part_51.htm)
- Suomen Virtuaaliammattikorkeakoulu. 2006. Markkinoinnin perusteet ja peruskäsitteet. Markkinoinnista yleensä. Luettu 26.7.2017. [http://www2.amk.fi/mater/kauppa\\_ja\\_talous/markkinoinnin\\_perusteet/lyhyt\\_markkinointi-info\\_12536.html](http://www2.amk.fi/mater/kauppa_ja_talous/markkinoinnin_perusteet/lyhyt_markkinointi-info_12536.html)
- The Economic Times. Definition of 'Sales Promotion'. Luettu 19.6.2017. <http://economictimes.indiatimes.com/definition/sales-promotion>
- The Free Dictionary. Coffeehouse. Luettu 27.6.2017. <http://www.thefreedictionary.com/coffeehouse>



Tieke. Myynninedistäminen. Luettu 26.7.2017. <https://www.tieke.fi/pages/viewpage.action?pageId=37519601>

Toimintaympäristön tekijät. Luettu 19.6.2017. [http://aurora.turiba.lv/training/FI/Accommodation\\_FI/Accommodation\\_FI\\_files/aditional001.png](http://aurora.turiba.lv/training/FI/Accommodation_FI/Accommodation_FI_files/aditional001.png)

Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Vantaa; Hansaprint Direct Oy.

Total Quality Management. Benchmarking. Luettu 17.9.2017. <https://totalquality-management.wordpress.com/2008/09/12/benchmarking/>

Tuominen, T., Järvi, K., Lehtonen, M-H., Valtanen, J. & Martinsuo, M. 5/2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja. Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Aalto-yliopisto. Tuotantotalouden laitos. Luettu 14.8.2017. <https://aalto-doc.aalto.fi/bitstream/handle/123456789/16523/isbn9789526062181.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

University of Eastern Finland. Benchmarking. Luettu 19.6.2017. <https://www.uef.fi/benchmarking>

Vainio, J. 2017. Kaikille avoin kahvitalo. Aromi-lehti 5/2017, 20-23.

Villanen, J. 2016. Tuotteista tähtituotteita. 1.painos. Helsingin kauppakamari.

Work Yours. Pirkanmaan osuuskaupan logo ja slogan. [http://www.workyours.fi/wp-content/uploads/2016/01/POK\\_workyours3.jpg](http://www.workyours.fi/wp-content/uploads/2016/01/POK_workyours3.jpg)

Välimaa, V., Kankkunen, M., Lagerroos, O. & Lehtinen, M. 1994. Tuotekehitys – Asiakastarpeesta tuotteeksi. Helsinki; Painatuskeskus Oy.

Ylönen, M. 2016. Tuotekehitys avain tuottavampaan toimintaan. Luettu 31.10.2017. <https://www.kotitalouslehti.fi/tuotekehitys-avain-tuottavampaan-toimintaan/>

Yritys-Suomi. n.d.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Markkinointi. Luettu 14.8.2017. <https://yrityssuomi.fi/markkinointi>

Yritys-Suomi. n.d.b. Asiakastyytyväisyys. Luettu 20.9.2017. <https://yrityssuomi.fi/asiakastyytyvaisuus>

Yritystoiminta. Kannattavuus. Luettu 13.7.2017. <http://www.tieto.osaavayrittaja.fi/kannattavuus>

Yritystoiminta. Liiketoimintaympäristö. Luettu 17.6.2017. <https://sites.google.com/site/yritystietoa/liiketoimintaympaeristoe>

## LIITTEET

### Liite 1. Kilpailija-analyysilomake

#### Kilpailija-analyysilomake

Ravintolan nimi:

Sijainti:

Kenelle suunnattu (asiakas):

Tuote-hinta & hinta-laatusuhde:

Palvelu:

Markkinointi ja näkyvyys katukuvassa:

#### SWOT-analyysi:

<b>Strengts – vahvuudet</b>	<b>Weakness- heikkoudet</b>
<b>Opportunity – mahdollisuudet</b>	<b>Threats – uhkat</b>

## Liite 2. Asiakaskyselylomake

1 (2)

**Asiakaskysely Ravintola New Yorkin kahvilan asiakkaille**

Kysely toteutetaan osana Tampereen ammattikorkeakoulun restonomian opinnäytetyötä ja sen tarkoituksena on kartoittaa mielipiteitä uudistuvista tuotteistamme. Vastaamalla kyselyyn osallistut tuotevalikoimamme kehitykseen! **Ympyröikää oikea vastausvaihtoehto.**

**Sukupuoli**

1. Nainen                      2. Mies

**Ikä**

1. Alle 18                      2. 18-26                      3. 27-40                      4. + 40

**Kuinka usein käytte Ravintola New Yorkissa?**

1. Päivittäin  
2. Muutaman kerran viikossa  
3. Kerran pari viikossa  
4. Kerran pari kuukaudessa  
5. Harvemmin  
6. Tämä on ensimmäinen kerta

**Vastatkaa seuraaviin Ravintola New Yorkin kahvilaa koskeviin väitteisiin.**

Täysin samaa mieltä    Melkein samaa mieltä    Lähes eri mieltä    Täysin eri mieltä

Hyvät aukioloajat	4	3	2	1
Palvelu on ystävällistä	4	3	2	1
Asiakasta huomioidaan tarpeeksi	4	3	2	1
Helppo asioida	4	3	2	1
Kahvilatuotteet ovat tuoreita	4	3	2	1
Kahvilatuotteet ovat houkuttelevia	4	3	2	1
Suolaista kahvileipää tarjolla hyvin	4	3	2	1
Tuotevalikoimaa on riittävästi	4	3	2	1
Tuotteita suositellaan	4	3	2	1
Hinta-laatusuhde on hyvä	4	3	2	1
Juomavaihtoehtoja on riittävästi	4	3	2	1
Erytisruokavaliot on huomioitu	4	3	2	1
Markkinointi on tarpeeksi näkyvää	4	3	2	1
Tunnelma on viihtyisää	4	3	2	1
Asioisin mielelläni uudelleen	4	3	2	1

**Miten arvioitte seuraavien suolaisten tuotteiden tätevävaihtoehtoja?**

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä
<b>BAGEL</b>				
Lämminsavulohi	1	2	3	4
Pekoni	1	2	3	4
Kana-Cheddar	1	2	3	4
Salami	1	2	3	4
<b>RUISLEIPÄ</b>				
Kinkku-juusto	1	2	3	4
Avokado-raejuusto	1	2	3	4
Tofu	1	2	3	4
Lämminsavulohi	1	2	3	4
<b>TÄYSJYVÄSÄMPYLÄ</b>				
Kinkku-juusto	1	2	3	4
Avokado-raejuusto	1	2	3	4
Tofu	1	2	3	4
Lämminsavulohi	1	2	3	4
<b>WRAP</b>				
Kurkku-avokado	1	2	3	4
Mozzarella	1	2	3	4
Kana	1	2	3	4

**Miten arvioitte smoothien ja fruitien pohjaksi tulevia tuotteita ennen makuja antavia raaka-aineita?**

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä
<b>SMOOTHIET JA FRUITIET</b>				
Soijajogurtti	1	2	3	4
Kaurajogurtti	1	2	3	4
Turkkilainen jogurtti	1	2	3	4
Appelsiinimehu	1	2	3	4
Omenamehu	1	2	3	4

Millaisia kehittämissideoita antaisitte suolaisten tuotteidemme valikoimaan?

---



---



---



---



---

KIITOS OSALLISTUMISESTA KYSELYYN!

” Tuotteiden alkuperästä lisää tietoa (eettisyys).”

” Ehkä enemmän vegaanisia vaihtoehtoja.”

” Gluteenittomia vaihtoehtoja.”

” Syy miksi käyn, on parhaat erikoiskahvit Tampereella. Suolaiset ja makeat tuotteet ovat heikkolaatuisia. Tuoreet ja laadukkaat sämpylät sekä leivät. Täytteet olisi oltava myös laadukkaita. Menestymisen esteenä ovat laadukkaampia tuotteita tarjoavat kilpailijat. Joten nostamalla laatutasoa paremmaksi kuin kilpailijoilla, asiakkaiden tyytyväisyys on taattu.”

”Siis olin ekaa kertaa ja söin lohi-riisi salaatin. Hyvin samanlainen kuin Sokkarin alakerassa. Paikka on oikein viihtyisä. Tulen varmaan toistekin!”

” Käyn täällä vain salaattien takia.”

” Gluteenittomia tuotteita lisää.”

” Joku pieni hyvin edullinen leipä pieneen nälkään. Myös ihan banaanit olisivat kivoja vaikka en tiedä luetaanko suolaiseksi.”

” Olen syönyt vain salaatteja, jotka ainakin erinomaisia. Yks useampi per päivä voisi olla valikoimassa.”

” Tutustunut vain salaatteihin, sori.”

” En kyllä keksi mitään enempää.”

” Leipä (+leivonnaiset)valikoima voisi olla laajempi tai ainakin vaihdella enemmän.”

2 (2)

” En osaa arvioida muita täytevaihtoehtoja, koska en syö lihaa mutta valikoima on kyllä kattava minun kannaltani. Mitä taas salaatteihin tulee niin olisi kiva saada juustosalaattia joskus, koska kolme kanasalaattia kuudesta on mielenkiintoista, vaikka ovat varmasti suosituimmat.”

” Ehkä jotain lämpimiä vaihtoehtoja lisää. Paninin tapaista tms.”

” Tofua saisi maustaa enemmän. Myös kasvis vaihtoehdot, joissa ei ole juustoa olisivat ihan tervetulleita.”

” Olen asioinut täällä ainoastaan muutaman kerran, joten en osaa ottaa kantaa ylläoleviin tuotteisiin.”