

Ravintolakonseptia etsimässä

Eksynyt Willi Hirvi

Kaisu Mäntynen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2014

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma
Matkailu-, ravitsemis ja talousala





Tekijä(t) Mäntynen, Kaisu	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 17.11.2014
	Sivumäärä 50	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi Ravintolakonseptia etsimässä Eksynyt Willi Hirvi		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Päivi Paukku		
Toimeksiantaja(t) Hotelli Jämsä Oy		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millaisia palveluita Hotelli Jämsä Oy:n ravintolan Willi Hirven tulisi tarjota saadakseen toimintansa kannattavaksi. Ravintolan konsepti hakee suuntaansa, ja yritys halusi toiminnan suunnittelun avuksi tietoa palveluiden käyttäjiltä, sekä heiltä jotka eivät niitä käytä. Tutkimuksen kohteena olivat työnsä puolesta hotellissa majoittuvat asiakkaat ja paikalliset asukkaat, joita haluttaisiin palvella paremmin.</p> <p>Tutkimus oli otteeltaan kvalitatiivinen. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla valittujen segmenttien ihmisiä kolmea erilaista ravintolakonseptia kuvaavan kuvakoelman avulla. Yrityksen toimesta konsepteiksi valikoituivat Tex Mex, Cross kitchen ja maalaisranskalainen keittiö. Haastatteluissa oli tarkoitus selvittää, mikä vaihtoehtoista haastateltavaa miellyttää eniten ruokatyyliltään ja tunnelmaltaan.</p> <p>Kävi ilmi, että ravintola ei tällä hetkellä tyydytä valittujen segmenttien tarpeita. Tutkimus toi esille yrityksen palveluista puuttuvan kokonaiskuvan haastateltavien keskuudessa. Tutkimus osoitti lisäksi, mikä vaikutus on yrityksen kannattavuuteen asiakaslähtöisen suunnittelun puuttumisella.</p> <p>Tutkimuksen lopuksi yritykselle kerrottiin kehittämisideoita koko toiminnan parantamiseksi sekä ravintola Willi Hirven konseptin uudelleen suunnitteluun ja rakentamiseen.</p>		
Avainsanat Asiakaslähtöisyys, asiakassegmentit, strategiset linjaukset, konseptointi, palvelu		
Muut tiedot		



Author(s) Mäntynen, Kaisu	Type of publication Bachelor's thesis	Date 17.11.2014
		Language of publication: Finnish
	Number of pages	Permission for web publication: X
Title of publication Looking for a restaurant concept Lost Wild Moose		
Degree programme Degree programme in Service Management		
Tutor(s) Paukku, Päivi		
Assigned by Hotel Jämsä Oy		
Abstract <p>The aim of the thesis was to find out what kind of services the Hotel Jämsä restaurant Wild Moose should provide to make the business profitable. The restaurant concept is reformulating its way, and the company wished to gain some information for planning their operations, from those who use and do not use their services. The target group of the study were the customers who accommodated in the hotel because of their work and the local inhabitants, whom the hotel wishes to serve better.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. This research was conducted interviewing people from the selected segments, using a picture collection representing three different restaurant concepts. These concepts were Tex Mex, Cross kitchen and a country style French kitchen that, were selected by the hotel. The objective of the interviews was to find out which combination pleased the interviewees the most, regarding the food style and atmosphere.</p> <p>It was find out that the restaurant did not meet the customer expectations at the moment of the study. The study brought up the fact that the overall view of company's services was missing, among the interviewees. The study also revealed, what impact a lacking customer-based planning had on the company profitability.</p> <p>In conclusion of the study, development ideas on how to improve the whole operation, and reforming and building the restaurant Wild Moose concept were given.</p>		
Keywords Customer-oriented approach, customer segments, strategic policy, concept planning, service		
Miscellaneous		

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	3
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat.....	3
1.2	Tutkimuksen tarkoitus.....	4
1.3	Tutkimuksen rakenne	5
2	TOIMEKSIANTAJANA HOTELLI JÄMSÄ OY	6
3	RAVINTOLA WILLI HIRVI HOTELLI JÄMSÄN BISNESKENTÄSSÄ	8
3.1	Yrityksen strategiset linjaukset.....	8
3.2	Ravintola Willi Hirvi	11
3.3	Tapahtunutta ja tulevaa	13
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	15
4.1	Tutkimusotteen valinta ja toimintatapa.....	15
4.2	Aineiston keruu.....	19
4.3	Aineiston luotettavuus	21
5	HAASTATTELUJEN KULKU.....	22
5.1	Kohtaamiset haastateltavien kanssa	22
5.2	Kuvien herättämät reaktiot	24
6	HAASTATTELUJEN TULOKSET	27
6.1	Työnsä puolesta matkaavien näkemykset palvelusta	27
6.2	Paikallisten asukkaiden näkemykset palvelusta.....	30
6.3	Segmenttien yhtenäiset näkemykset	37
7	WILLI HIRVEN KEHITTÄMISTOIMENPITEET	39
8	POHDINTA.....	43

8.1	Opinnäytetyöprosessin vaiheet ja onnistuneisuus	43
8.2	Pk-yritysten tulevaisuuden haasteet	46

LÄHTEET	48
----------------------	-----------

LIITTEET	50
-----------------------	-----------

Liite 1. Toimitusjohtaja Stig Asénin haastattelun teemat	50
--	----

Liite 2. Kuvakokoelmiin käytetyt lähteet	51
--	----

KUVIOT

Kuvio 1. Hotelli Jämsä.....	7
-----------------------------	---

Kuvio 2. Willi Hirven ravintolasali ja Pikis pub	12
--	----

Kuvio 3. Maalaisranskalainen keittiö	16
--	----

Kuvio 4. Cross kitchen	17
------------------------------	----

Kuvio 5. Tex mex.....	18
-----------------------	----

Kuvio 6. Maalaisranskalainen ravintola sanoin	25
---	----

Kuvio 7. Cross kitchen ravintola sanoin	26
---	----

Kuvio 8. Tex mex ravintola sanoin.....	26
--	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat

Hotelli- ja ravintola-ala on jatkuvasti muuttuva ja kehittyvä ala. Yrityksellä täytyy olla vahvaa liiketoimintaosaamista selviytyäkseen kilpailussa. Liiketoimintaosaaminen käsittää jokaisen yksilön yrityksen henkilökunnasta. Johto ei ainoastaan vastaa tuloksesta, vaan työntekijän tulee myös ymmärtää oman toimintansa vaikutus yrityksen menestymiseen. Yritys tarvitsee motivoituneen ja ammattitaitoisen henkilökunnan toteuttamaan strategiaansa yhdessä johdon kanssa. Myös taloudellisten resurssien pitää olla riittävät, jotta voidaan tehdä tarvittaessa muutoksia yrityksen toimintaan. Yrityksen toiminnan perusteena tulee olla vahva ymmärrys omasta toiminta- ja markkinointiympäristöstään. (Viitala & Jylhä 2013,12–13.)

Tuottavan yrityksen toimintaa ohjaa strategia, jonka taustalla ovat yrityksen arvot, visio ja missio. Näiden pohjalta suunnitellaan yrityksen konsepti, joka kuvaa toimintaa kokonaisuudessaan. Konseptoinnissa määritellään palvelun keskeisemmät asiat. Konseptin suunnitteluun yritys tarvitsee tietoa palvelujen käyttäjistä ja potentiaalisista käyttäjistä. Konsepti on siinä vaiheessa vasta todellinen, kun se ilmentyy asiakkaalle palvelukokemuksen myötä antaen käyttäjälleen lisäarvoa. Strategia ja konsepti eivät ole muuttumattomat, vaan ne antavat rungon toiminnalle ja mahdollistavat myös jatkuvan kehittymisen (Tuulaniemi 2011, 189–190). Ammattimainen strategia-työ vaatii jatkuvaa huomiota strategiaan, johtamiseen, osaamiseen ja vuorovaikutukseen (Kamensky 2010,355).

Toimeksiantajani Hotelli Jämsä Oy on pk-yritys, jonka toimintamalliin ei ole pitkään aikaan tehty muutoksia. Yrityksessä on toimittu vain operatiivisella tasolla, ilman strategiaa, arvoja, visiota ja missiota. Yritystä ei ole johdettu ja lopputuloksena ovat olleet taloudellisesti heikot vuodet. Tammikuusta 2014 saakka yrityksen toimitusjohtajaksi tuli Stig Asén, joka otti ohjat käsiinsä tarkoituksenaan saada yritys jälleen tuottamaan. Hän puuttui epäkohtiin ja loi yritykselle linjaukset toimintaan. Tulevaisuutta

suunnitellaan ja yritykseen investoidaan. Ratkaisemattomia ongelmia on vielä kuitenkin monia. Opinnäytetyön aiheeksi oli useita vaihtoehtoja, mutta tärkeimmäksi asiaksi muodostui yrityksen kannalta ravintola Willi Hirven uuden konseptin suunnittelu. Hotelli Jämsä ei ole käyttänyt aikaa ja resursseja asiakastutkimuksiin ja toivoi nyt saavansa vastauksia, sekä ideoita asiakkailta ja potentiaalisilta asiakkailta.

Olen työskennellyt Hotelli Jämsässä 11 vuotta kokkina. Viimeiset vuodet olen toiminut vuorovastaavana ja keittiöpäällikön sijaisena. Ammattikorkeakouluun lähtiessäni tavoitteenani oli oma kehittymiseni, mutta samalla toivoin pystyväni tuomaan yritykseen uutta opiskelun myötä. Halusin, että opinnäytetyöni olisi aidosti hyödyllinen yritykselle ja mahdollisesti muillekin pk-yrityksille. Tämän vuoksi asiakaslähtöinen tutkimus uuden konseptin suunnittelun pohjaksi tuntui merkitykselliseltä ja tarpeelliselta.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus

Asiakaslähtöisyys on tänä päivänä yritystoiminnan perusta ja onnistuneen konseptoinnin lähtökohta. Yrityksen tarjoamat palvelut ovat jatkuvassa muutostilassa, koska asiakkaiden vaatimukset ja odotukset kasvavat koko ajan. Asiakkaat haluavat yksilöllisempiä palveluita, jotka ovat räätälöity vastaamaan juuri heidän tarpeitaan. Yritykselle ei riitä pelkästään tieto nykyisistä tarpeista, vaan tulevaa pitää myös ennakoida ja suunnitella. Pelkkään olettamukseen asiakkaiden tarpeista ei voi tukeutua. Asiakaslähtöisyydessä ei voi kuitenkaan mennä liian pitkälle. Yleensä asiakkailta kysyttäessä toiveena ovat laadukkaat tuotteet ja palvelut, mutta edullisesti. Yrityksen pitää miettiä toimintansa strategiansa kautta; kuka on palveluiden todellinen käyttäjä ja valmis maksamaan palveluista yrityksen näkökulmasta kannattavan hinnan (Helander, Kujala, Lainema & Pennanen 2013, 29–30).

Siksi omien asiakassegmenttien perusteellinen tunteminen on toiminnan kannalta äärimmäisen tärkeää. Segmentoinnin taustalla on liiketoiminnan kannattavuus. Asiakasymmärryksen saavuttamiseksi yrityksen täytyy käyttää aikaa ja resursseja selvittääkseen palvelun käyttäjien tarpeita ja toiveita. Ainoastaan tätä kautta yritys pystyy

suunnittelemaan palveluita niin, että on mahdollista menestyä markkinoilla (Tuulaniemi 2011, 142). Yrityksen pitää päästä sisälle asiakkaiden arkeen ja ymmärtää motiiveja, jotka ohjaavat palvelujen valinnassa. Asiakkaat tekevät ratkaisuja omien mielikuvien ja arvojen pohjalta. Onnistuneen palvelukokemuksen toteutumiseksi yrityksen täytyy ymmärtää, mistä asiakkaiden kokema arvo muodostuu. (Tuulaniemi 2011, 155–156).

Hotelli Jämsällä on yrityksenä useita erilaisia asiakassegmenttejä. Ravintola Willi Hirvellä pääsegmenttejä on kolme: työnsä puolesta matkaajat, turistit ja paikalliset ihmiset. (Asén 2014.) Työn tarkoituksena on selvittää niistä nyt kahden segmentin näkemyksiä mahdollisesta ravintolakonseptista. Segmenteiksi valikoitui työnsä puolesta matkaavat hotellissa yöpyvät asiakkaat ja paikalliset asukkaat. Alkuperäinen tarkoitus oli saada vastaus vain siihen, mikä ravintolakonsepteista miellyttää eniten. Tutkimuksen tuottamassa aineistossa tuli lopulta laajasti esille haastateltavien näkemykset palveluista kokonaisuutena, joten tutkimus vastaa seuraaviin kysymyksiin:

Mikä ravintolakonsepteista on suosituin haastateltavien keskuudessa?

Mitkä ovat haastateltavien vaatimukset palveluiden sisällölle ja laadulle?

Mikä vaikutus asiakaslähtöisellä palveluiden suunnittelulla on yrityksen toimintaan?

1.3 Tutkimuksen rakenne

Opinnäytetyöni on rakennettu synkronisesti. Koin tavan työni kannalta toimivammaksi ja lukijalle mielekkäämmäksi. Saadakseni näkökulmaa yrityksen tämän hetkiin tilaan ja tulevaisuuteen haastattelin toimitusjohtaja Stig Asénia. Tietopohjan rakentamisen avuksi tutustuin erilaisiin lähdemateriaaleihin, kuten yrityksen strategia – ja konseptisuunnitteluun ja palvelumuotoiluun. Tämän lisäksi tuon esille omia näkemyksiäni pitkän työhistoriani perusteella Hotelli Jämsässä.

Tutkimukseni aloittaa toimeksiantajani esittely. Kolmannessa pääluvussa käsitellään yrityksen toimintaa yleisesti ja ravintola Willi Hirven tämän hetkistä tilaa. Luku perustuu yrityksen toimitusjohtaja Stig Asénille tekemääni haastatteluun (Liite 1.) Opinnäytetyön toteutus puretaan pääluvussa neljä. Tutkimus toteutettiin käyttämällä kolmea erilaista mielikuvakarttaa ravintolakonsepteista, joista haastateltava valitsi mieleisensä. Valinnan lisäksi haastateltavat kertoivat näkemyksiään palvelun ostoon, käyttöön ja kokemukseen liittyvistä asioista. Haastattelumateriaalina käytetyt ravintolakonseptikuvat nostettiin tekstin yhteyteen liitteiden sijasta, jotta ne tulevat tarpeeksi hyvin esille. Ne ovat koko työn perusta ja sijaitsevat myös pääluvussa neljä. Tutkimustapa herätti vastaajissa suurta mielenkiintoa ja konseptikuvat hyvin erilaisia näkemyksiä. Nämä asiat ovat nostettu omaksi viidenneksi pääluvuksi ennen varsinaisia tutkimustuloksia.

Tutkimustulokset esitellään pääluvussa kuusi. Tulokset käsitellään segmentit eritellen ja lopuksi yhteneväisyydet segmenttien välillä kootaan yhteen. Pääluvussa seitsemän muodostan kehitysehdotukset yrityksen toimintaan ja Willi Hirven konseptin suunnitteluun. Työn päättää pohdinta, jossa käsittelen opinnäytetyöni tekoprosessia. Lisäksi pohdin ravintola - ja hotellialan pk-yritysten näkökulmasta, mihin heidän tulisi kiinnittää huomiota tulevaisuudessa suunnitellessaan yritystoimintaansa.

2 TOIMEKSIANTAJANA HOTELLI JÄMSÄ OY

Hotelli Jämsä sijaitsee Keski-Suomessa 24- ja 9-teiden risteyksessä noin 2 km Jämsän keskustasta ja noin 8 km Himoksen alueelta. Samasta risteyksestä löytyvät tien toiselta puolelta Shell -ja Jämsän Neste- huoltoasemat. Hotelli Jämsän liike-ideana on tarjota majoitus - ja ravintolapalveluita. Hotellissa on 75 huonetta. Parhaimmillaan majoittumaan mahtuu 160 henkilöä. Hotelli Jämsä on tyypiltään liikemieshotelli, ja suuri osa sen arkiasiakkaista ovat paikallisen teollisuuden tuomia. Himos tuo vapaa-ajan matkailijoita läpi vuoden, ja useat paikkakunnan tapahtumat kesällä ja syksyllä. Sesonkiajoista vilkkain on hotellissa tammikuusta maaliskuuhun, riippuen lumen

määrästä. Muutoin isommat paikalliset ja lähiseudun tapahtumat määrittelevät hotellin käyttöastetta. (Hotelli Jämsä 2014.)



Kuvio 1. Hotelli Jämsä (Hotelli Jämsä 2014)

Hotellin palveluihin kuuluu ruoka- ja tilausravintola Willi Hirvi, jossa on noin 200 asiakaspaikkaa. Ravintolasalin yhteydessä oleva Metsäkabinetti toimii aamiais- ja tilausravintolana, ja ravintola Sirkkan kahvila palvelee hotellivieraita, paikkakuntalaisia ja tiellä liikkuvia ohikulkijoita ruokaravintolana ja kahvilana. Hotellin tukipalveluihin kuuluu kolmen saunan ja uima-altaan saunaosasto. Kokoustilaisuuksien järjestämiseen on kolme kokoushuonetta (Hotelli Jämsä 2014).

Hotelli Jämsä on toiminut jo vuodesta 1967, jolloin Sirkkan baari aloitti toimintansa. Omistajina oli tuolloin Sirkka ja Matti Pitkämäki, jotka halusivat laajentaa yritystään majoitustoimintaan 1970-luvun alkupuolella. Ajatus majoitusliikkeen perustamisesta lähti teollisuuden majoituskapasiteetin tarpeesta. Vuonna 1987 motelli laajeni hoteliksi ja nimikin vaihtui nykyiseensä. Sisarukset myivät tuolloin yrityksen Else ja Kalervo

Tanskaselle. Hotelli on aina ollut yksityisessä perheomistuksessa, ja vuonna 2009 tehdyssä omistajavaihdoksessa tämä perinne säilyi. Hotelli Jämsän omistajiksi tulivat Timo ja Ulla Lauri. Aikaisemmin Laurit omistivat Hongkong -kauppaketjun ja myytyään sen heille tuli tilaisuus ostaa Hotelli Jämsä. Uuden bisnesidean luominen ja liiketoiminnallinen historia houkuttelivat heitä ostamaan yrityksen.

Hotelli Jämsä on osakeyhtiö, josta Timo Lauri omistaa 46 %, ja hän toimii hallituksen puheenjohtaja. Asénit ovat mukana samalla osuudella, ja Stig Asén on yrityksen toimitusjohtaja. Loput omistaa hotellinjohtaja Henna-Riikka Hasala, joka on hallituksen virallinen jäsen. Kaukiala Kiinteistö Oy omistaa kiinteistön, Laurit omistavat taas Kaukiala Kiinteistö Oy:n. Kiinteistössä liiketoimintaa harjoittaa Hotelli Jämsä Oy, joka maksaa vuokraa Kaukiala Kiinteistö Oy:lle. Tammikuussa 2014 toimintaan mukaan tulleet Asénit ovat mukana operatiivisessa työskentelyssä ja antavat vahvan panoksen yritykselle omalla työllään (Asén 2014.)

3 RAVINTOLA WILLI HIRVI HOTELLI JÄMSÄN BISNESKENTÄSSÄ

3.1 Yrityksen strategiset linjaukset

Yrityksen elämäntehtävä koostuu toiminta-ajatuksista, arvoista, visiosta ja niiden toimivasta yhteisvaikutuksesta. Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen ”Miksi olemme olemassa?”. Tämä on yrityksen toiminnan perusta, joka saattaa pysyä samana koko ajan, mutta muuttuvat olosuhteet voivat pakottaa tarkistamaan sitä. Arvot ovat tapaa ilmaista yrityksen kulttuuria ja tapaa toimia. Ne määritellään myös pitemmälle aikavälille, jotta ne tulevat esille yrityksen toiminnassa. Visio on yrityksen tahtotila, mitä tahdomme yrityksenä tulevaisuudessa olla (Kamensky 2010, 55). Ne luovat pohjan

strategia työskentelylle. Niiden perusteella suunnitellaan ja luodaan yrityksen toiminnan punainen lanka eli strategia. Koska kirjoitettua strategiaa ei ole, haastateltiin toimitusjohtaja Stig Asénia. (Liite 1.)

Hotelli Jämsän toiminta-ajatuksena on ollut tuottaa asiakaslähtöisiä ja laadukkaita palveluja kannattavasti. Silloin kun hotelli oli vielä yksi Keski-Suomen viihdekeskuksesta 1980-luvulla, toiminta-ajatus toteutui. Yrityksen tilat ja palvelut olivat haluttuja ja ajan hermolla. Vuosien saatossa ympäröivä kulttuuri ja palvelut ovat muuttuneet paljon. Hotelli ei ole pysynyt mukana kehityksessä. Kiinteistön vanhanaikaisuus ja toimimattomuus eivät enää houkuttele asiakkaita riittävästi. Samoin palveluiden sisältö ja etenkin ravintola Willi Hirven konsepti ovat muutoksen kohteena. (Asén 2014.)

Asénin tullessa tammikuussa yritykseen oli kulunut jo useampi vuosi ilman mitään muutoksia. Asén kuvaili tilannetta pysähtyneeksi ja täysin suunnattomaksi. Yrityksen toimista puuttuivat suunnitelmallisuus ja tulevaisuuden rakentaminen. Tulos oli ollut tappiollinen jo useamman vuoden, ja yrityksen toimintaa oli vain supistettu kulujen säästämiseksi. Osittain säästöt olivat entisestään vahingoittaneet yrityksen tuottavuutta. Asén näki kuitenkin paikassa potentiaalia menestymiseen, ja vuoden alusta 2014 asioita on pyritty parantamaan ja laittamaan kuntoon. Osa toimista on tuottanut hyvää tulosta, mutta esimerkiksi Willi Hirvellä on vielä pitkä matka lopulliseen malliin. (Asén 2014.)

Jokaisen organisaation toiminta-ajatuksen lähtökohdaksi voi määritellä tarpeen tuottaa hyötyä organisaation ulkopuolisille tahoille. Niitä on kaksi, asiakas ja omistaja. Yrityksen tarkoituksena on tuottaa asiakkaille hyödykkeitä, joita he haluavat hankkia ja vastaavasti omistajille voittoa. Kannattavan liiketoiminnan määrittelemisen kummankin kannalta on aika ajoin hyvin haastavaa. Se, minkä asiakas kokee hankintojensa osalta sopivan hintaiseksi, ei välttämättä kohtaa yrityksen kannattavuuden kanssa (Lindroos & Lohivesi 2010, 20–21).

Asén tuokin esille, kuinka vaikeaa ja monimutkaista hotelli -ravintolan toimintojen rakentaminen on. Ravintolatyypinä se on hankala kokonaisuus, koska sen tulisi palvella niin erilaisia asiakassegmenttejä. Liian tiukasti ravintolaa ei voi konseptoida,

vaan pitäisi löytää malli, joka palvelee mahdollisimman monia. Ihmiset ovat hyvin hintatietoisia ja vaativia, mutta eivät kuitenkaan aina valmiita maksamaan haluamastaan palvelusta. Palveluita pitäisi saada halvemmalla, vaikkakin yrittäjän kulut kasvavat joka vuosi palvelun tuottamisessa. Asén kritisoi valtion tapaa kohdella ravintolialaa. Yrittäjät laitetaan hyvin ahtaalle, ja mahdollisuus voiton tekoon minimoidaan.

Yrityksen luomat arvot kuvaavat yrityksen kulttuuria: kuinka me toimitaan. Ne tulisi määrittää yhdessä organisaatiossa. Jotta arvoista tulisi pysyviä ja omaperäisiä, johdon ja työntekijöidenkin pitäisi osallistua prosessiin. Vaarana nimittäin on, että arvot jäävät vain sanahelinäksi eivätkä jalkaudu työntekijöiden tapoihin toimia. Arvot ovat oikein määriteltynä yrityksen kulmakiviä ja auttavat liiketoiminnan onnistumisessa kannattavasti. (Kamensky 2010, 74.) Asén nostaa esille asiakaslähtöisyyden, palveluiden laadukkuuden ja luotettavuuden. Hän painottaa asioiden kunnolla tekemisen tärkeyttä. Virheiden määrä pitää minimoida, ja koko henkilökunnan tulee olla mukana rakentamassa yritystä. Hän on pyrkinyt toimillaan ja esimerkillään saamaan henkilökunnan sisäistämään arvot. Vanhojen ajatusmallien muuttaminen henkilökunnassa on pitkä prosessi, eikä aina kovin helppo. Hän kuitenkin kokee, että on tapahtunut jo paljon positiivista muutosta ajattelussa. Asén ei halua vain käskää, vaan uskoo vahvasti keskustelun voimaan. Hän painottaakin sitä, että tarkoitus on saada yritys menestymään ja työpaikat pysymään. Ilman kunnan tulosta on vaarana toiminnan loppuminen, ja sitä hän ei halua.

Tulevaisuuden näkökulma yrityksen toiminnalle on tärkeä. Vision tehtävä parhaimmillaan on innostaa ja kannustaa henkilökuntaa puhaltamaan yhteen hiileen ja toimimaan yhdessä kohti haluttua tilaa. Asiakkaan näkökulmasta toimiva ja iskevä visio voi olla kannustimena käyttää tietyn yrityksen palveluita (Lindroos & Lohivesi 2010, 24–25). Tämän puolesta myös Asén puhuu. Tullessaan hän huomasi, kuinka henkilökunta oli jo osittain luovuttanut kaikkien vaikeuksien keskellä. Kukaan ei johtanut heitä eikä antanut toivoa tulevaisuudesta. Yritys eli hetkessä. Seuraavaa viikkoa tai kuukautta ei vielä mietitty tuottavan yritystoiminnan vaatimalla tavalla.

Tällä hetkellä tilanne on hyvin erilainen. Asén on vienyt yrityksen toiminnan suunnittelun jo pitkälle eteenpäin. Hän näkee, että Hotelli Jämsä on paikkakunnan kilpailukyysisin ja tuottavin palveluiden tarjoaja valitsemillaan markkinoilla tulevaisuudessa, kehittäen toimintaansa jatkuvasti, jotta pystyy tuottamaan parempia ja innovatiivisempia kokonaisuuksia asiakkailleen. Vision toteutuminen vaatii paljon panostusta yritykseltä ja henkilökunnalta. Visio tarvitsee toteutuakseen strategian. Asén nostaa esille vahvan yrityskulttuurin luomisen ja erottautumisen palveluilla muista paikallisista tarjoajista.

Henkilökunnan saaminen sisäistämään toiminnan visio, missio ja arvot tulee vaatimaan töitä. Strategiaviestintä on tärkeää. Työntekijöille ei vain kerrota, mitä yrityksen strategia käsittää, vaan autetaan heitä sisäistämään se. Näin he pystyvät sovelta-
maan strategiaa työssään. Strategiaviestintä on keskustelevaa, palautteen antamista ja keräämistä, sekä kysymysten esittämistä. Työntekijä ymmärtää olevansa osa suurempaa kokonaisuutta. Se motivoi ja parantaa työtyytyväisyyttä. Strategian jalkauttaminen henkilökuntaan lisää yrityksen tehokkuutta ja tulosta (Hämäläinen & Maula 2004, 161–162).

3.2 Ravintola Willi Hirvi

Suurimmaksi ongelmaksi yrityksen toiminnassa on muodostunut ravintola Willi Hirvi. Se toimii lähes ainoastaan hotellin tukipalveluna. Tällä hetkellä ravintolan osuus koko liikevaihdosta on noin 16 %. Ravintolan myynnit ovat kuukausittain 12 000–25 000 euroa. Suurin osa myynnistä tulee ruoasta. Ruokapalveluiden tuottaminen on kallista, ja ottaen huomioon kaikki kulut ravintola ei tuota voittoa (Asén 2014). Ravintolaa pidetään avoinna hotellissa majoittuvia varten. Majoituksesta tuleva tulo mahdollistaa talon muut palvelut.



Kuvio 2. Willi Hirven ravintolasali ja Pikis Pub(Hotelli Jämsä 2014)

Willi Hirvi on avoinna maanantaista torstaihin kello 17–22.00. Talven sesonkina ravintola on auki myös perjantai- ja lauantai- iltaisin. Tilauksesta ravintola avataan normaalien aukioloaikojen ulkopuolella. Ravintolan eteisaulassa on biljardipöytä, ja aniskelualue jatkuu myös sinne. Saunakabinetit ja kokoustilat sijaitsevat samassa kerroksessa ravintolan kanssa. Ravintolassa on Pikisbaari, joka toimii ravintolan aukiolon ulkopuolella. Baarissa on c-oikeudet. Kesäkuukausiksi ravintola Willi Hirvi suljetaan ja avataan vain tilauksesta. Tuona aikana kahvilan aukioloajat ovat pidemmät ja kahvila palvelee hotellin asukkaita.

Ravintolan ruokapalvelut edustavat hyvin perinteistä suomalaista ruokaa. Ravintolassa on A-oikeudet. Ruoka valmistetaan alusta saakka itse ja valmiita tuotteita käytetään hyvin vähän. Tarjontaa supistettiin helmikuussa, jotta hävikkiä ei tulisi hiljaisina aikoina niin paljon. Samoin työprosessit saatiin helpommiksi ja henkilökunnan työ määrää vähennettyä. Peruslistan lisäksi salissa on tarjolla päivittäin vaihtuva päivällislista, sekä tilauksesta ryhmille räätälöidään omat paketit.

Ravintolan kaksi suurinta asiakasryhmää ovat työnsä puolesta matkaavat arkena majoittuvat asiakkaat ja talven sesonkina viikonloppuisin turistit, joista iso osa on lapsiperheitä. Työnsä puolesta matkaavien osalta asiakaskunta on muuttunut liikemiestä yritysten työntekijöihin. Tämä vaikuttaa keskiostoksen suuruuteen. He joutuvat maksamaan hyvin pitkälle itse käyttämänsä palvelut sen sijaan, että yritys korvaisi kulut. Turistien osalta suomalaiset matkaajat ovat suurin ryhmä. Enemmistö heistä

on laskettelijoita, jotka tulevat harrastamaan Himokseen. Kummankin segmentin sisään mahtuu myös ulkomaalaisia palvelun käyttäjiä. Venäläiset ovat nousseet potentiaaliseksi asiakasryhmäksi, mutta Ukrainan tilan johdosta heihin ei nyt panosteta. Suunnitelmat laitettiin hetkeksi tauolle, koska on hyvin todennäköistä, että matkustaminen vähenee poliittisen tilanteen johdosta. (Asén 2014.)

Ravintolapalveluiden osalta Willi Hirvellä ei juuri ole markkinaosuutta paikallisten ostokulttuurissa. Ravintolan palveluita käytetään joulun alla pikkujoulujen ja joululounaan merkeissä. Talviviikonloppuina karaoke-iltoihin osallistuu paikkakuntalaisia. Keväällä äitienpäivä tuo ruokailijoita, mutta muuten yksittäiset paikkakuntalaiset eivät ruokaile ravintolassa. Paikalliset yritykset ja yhdistykset käyttävät kokous - ja saunapalveluita sekä järjestävät tilaisuuksia vaihtelevasti.

3.3 Tapahtunutta ja tulevaa

Helmikuussa 2014 tehdyt muutokset ravintolan ruokalistaan eivät lisänneet myyntiä halutulla tavalla ja tällä hetkellä suunnitellaan, mitä ravintolan pitäisi olla. Tammi-kuussa 2015 on tarkoituksena uusia ruokakonsepti ja tämän lisäksi panostaa myös ravintolan puitteisiin. Tilat ovat suuret ja niihin ei ole tehty pitkään aikaan muutoksia. Salin kalusteet, pinnat ja sisustus vaativat uudistusta. (Asén 2014.) Ainoastaan tuotteet ja miljöö eivät ole parannusten kohteena, vaan myös palvelun tason nostaminen ja varmentaminen. Asén näkee hyvän palvelun tärkeimpänä kilpailuvalttina.

Keväällä 2015 toteutetaan pitkään suunnitteilla ollut hotellin kolmannen kerroksen remontti. Huoneistot uusitaan lähes kokonaan ja niihin asennetaan jäähdytys. Samoin käytävien pinnat ja valaistus laitetaan kuntoon. Kerroksen remontointi on mitava investointi, mutta Asén näkee sen ainoana vaihtoehtona. Yritys tarvitsee nykyisiä hotellihuoneita, jotka vastaavat laadultaan tämän päivän asiakkaiden vaatimuksia. Tarkoituksena on luoda hotelliin kolme erihintaista majoitusluokkaa huoneiden tason mukaan. Tällä hetkellä käytössä on kaksi.

Yleisesti ottaen kuluneen vuoden aikana yritykseen on tehty erilaisia hankintoja. Laitteita on uusittu ja perustarvikkeita ostettu. Puhutaan astioista, keittiön työvälineistä,

hotellihuoneiden tyynyistä ja kaikista pienistä, mutta erittäin tärkeistä asioista. Tämän lisäksi uudet nettisivut ovat lähes valmiit. Markkinointiin on panostettu enemmän ja mainontaa lisätty. Hotelli toimii aktiivisesti myös sosiaalisessa mediassa. Taannoin järjestettiin hernekeittotempaus yrityksen pihalla ja tällä haettiin näkyvyyttä paikallisten silmissä. Jos yrityksellä olisi ylimääräistä rahaa, mainontaa olisi vielä enemmän, mutta taloudellinen tilanne on tiukka. Samoin hankintoja täytyy tehdä pikku hiljaa ja tärkeysjärjestyksessä niin, että kulut pysyvät kurissa. Asén painottaa, kuinka tärkeää on kuitenkin investoida ja uudistaa. Pitää vain vahvasti uskoa siihen, että rahat tullaan saamaan myynnin kautta takaisin. Tulevaisuuteen pitää katsoa positiivisesti ja avoimin mielin. (Asén 2014.)

Monta kysymysmerkkiä on vielä ratkaistava ennen kuin lopulliseen tulokseen ravintolankonseptin osalta päästään. Tiedossa on ongelmakohdat ja tämän hetkiset resurssit. Selvää on se, että ravintolan toimintaa ei voi jatkaa menneellä kaavalla. Siinä tapauksessa olisi ihan sama vaikka sen sulkisi. Muutosten tekeminen on pitkä prosessi ja se vaatii aikaa ja rahaa, sekä ulkopuolista apua. Pitää ymmärtää, ettei itse voi kaikkea tehdä ja tietotaito ei myöskään riitä tai se ei ole riittävällä tasolla yritystoiminnan jokaiseen alueeseen. (Asén 2014.)

Ideointia palvelujen sisällön osalta tapahtuu koko ajan. Asén nostikin tulevaisuuden päätavoitteeksi ravintolan konseptin ja samalla koko yrityksen konseptin uudelleen luomisen. Mikä me olemme yrityksenä ja mitä tarjoamme asiakkaillemme. Tällä hetkellä etenkin paikallisten keskuudessa emme edusta mitään. Olemme vain muisto menneisyydestä tai sitten emme ole olemassa ollenkaan. Tämän Asén kokee isoksi ongelmaksi, johon täytyy löytyä ratkaisu. Samoin hotellin käyttöastetta täytyy saada nostettua kannattavalle tasolle. Yötä kohden tulisi olla 30 asukasta, jolloin saavutettaisiin nollapiste kuluissa. (Asén 2014.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusotteen valinta ja toimintatapa

Tutkimus on otteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Laadullisen tutkimuksen yleisiin menetelmiin kuuluvat erilaiset haastattelumuodot, kuten teema-, avoin -ja ryhmähaastattelut. Laadullisessa tutkimuksessa ei ole pääpaino vastausten määrällä, vaan niiden sisällöllisellä laadulla. Tarkoituksena on selvittää mahdollisimman laaja-alaisesti yksilöllistä tietoa tutkimuskysymyksistä. Haastateltavien määrä voi olla hyvin pienikin, mutta jokainen haastattelu on sitäkin tärkeämpi. Tarkoituksena on saada kokonaisvaltaista tietoa aiheesta. Haastateltavat ovat tarkoin valittu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 105.) Määrällinen eli kvantitatiivinen menetelmä perustuu taas isoon joukkoon vastaajia. Tuolloin tutkimusmenetelmä on kyselylomakkeen muodossa tai strukturoitu lomakehaastattelu, jossa kohteena on iso otos kohteena olevasta perusjoukosta (Mts.104).

Tutkimustapaa suunnitellessa ohjaajani Maisa Kuha antoi vinkin mielikuvakarttojen avulla tehdystä teemahaastattelusta. Haastattelujen apuna voidaan käyttää erilaisia virikkeitä, jotka ovat etukäteen ideoitu ja suunniteltu (Ojasalo,ym. 2014, 106). Koin idean hyvin mielenkiintoiseksi ja haluttavan tiedon kannalta toimivaksi tavaksi. Kuvat toimisivat keskustelun herättäjinä selvitettäessä palveluita, joita ravintola Willi Hirven tulisi tarjota. Esitin asian työpaikallani ja pidimme kesäkuun alussa palaverin ydinhenkilökunnan ja johdon kanssa aiheesta. Kokouksessa keskustelimme mahdollisista vaihtoehtoista ravintola Willi Hirven ruokakonseptin osalta. Päädyimme lopulta kolmeen konseptiin: Maalaisranskalainen, Tex mex ja Cross kitchen. Tämän pohjalta suunnittelin kuvat, joiden avulla haastattelin ihmisiä (Kuviot 3, 4 ja 5). Työnantajani oli erittäin mielissään toimintatavasta, jolla haastattelu toteutettaisiin. Materiaalit hyväksyitin sekä toimeksiantajallani että ohjaajillani Päivi Paukulla ja Maisa Kuhalla.

Haastattelumateriaalin tekemiseen kului yllättävän paljon aikaa. Ensiksi tuli selvittää konseptien pääpiirteet, jotta kuvat vastaisivat haluttuja konsepteja. Kuvamateriaali

haettiin internetistä Googlen kuvahaulla. Hakuun käytettiin suomalaisia ja ulkolaisia ruokatermejä.



Kuvio 3. Maalaisranskalainen keittiö



Kuvio 4. Cross kitchen



Kuvio 5. Tex Mex

Kuvien lähdetiedot ovat koottuna omana ryhmänä Liitteessä 2. Kuvakokonaisuudet olivat työläästä tehtyä, mutta lopputulos palkitsi. Kuvakoosteet käytiin tulostamassa paikallisessa mainos- ja kopiotalossa, jotta niistä tuli mahdollisimman kirkkaat ja selkeät.

4.2 Aineiston keruu

Haastattelut toteutettiin Jämsässä aikavälillä 23.9–30.9.2014. Haastateltavien määrää ei ollut ennakkoon päätetty, vaan määrä oli siinä vaiheessa riittävä, kun vastaukset eivät enää tuoneet uutta informaatiota. Lopulliseksi määräksi muodostuivat työnsä puolesta matkaavien osalta 9 henkilöä ja paikallisten 22 henkilöä. Hotellissa haastatellut olivat iältään 25–60 vuotiaita miehiä. He kaikki olivat yöpyneet ja ruokailleet yrityksessä useampaan kertaan, toiset useasti kuluneen vuoden aikana ja toiset pidemmällä aikavälillä. Haastateltavat olivat juuri heitä, joiden näkemyksiä yritys tarvitsee suunnitelmien tueksi.

Työnsä puolesta matkaavia haastateltiin yrityksessä kolmena iltana. Selvitettiin ajankohdat, jolloin asukkaina oli tähän segmenttiin kuuluvia ihmisiä. Salin tarjoilija toimi tilanteessa apurina. Hän oli ystävällisesti keskustellut etukäteen asiakkaille mahdollisesta haastattelusta, ja tiedustellut halukkuutta siihen osallistumiseen. Haastattelut tehtiin sen jälkeen, kun asiakas oli ruokaillut. Tarkoitus ei ollut häiritä asiakkaiden ilttaa, joten tarjoilija katsoi sopivan ajankohdan haastattelun aloittamiseen. Tämä toimintatapa muodostui erittäin onnistuneeksi niin haastattelijan kuin haastateltavankin kannalta.

Paikallisten asukkaiden osalta oli tärkeää haastatella ihmisiä eri ikäluokista ja ammattikunnista. Alle 20-vuotiaita vanhempien luona asuvia ei otettu mukaan otantaan. Näin ollen haastateltavat olivat iältään 22–76-vuotiaita. Naisia heistä oli 12 ja miehiä 10. Ammatiltaan he olivat mm. opiskelijoita, rakennusmiehiä, putkimiehiä, parturikampaajia, eri alojen yrittäjiä, hoitoalan työntekijöitä, palvelualalla toimijoita ja eläkeläisiä. Perhetaustoiltaan oli yksinhuoltajia, sinkkuja, avoliitossa ja avioliitossa olevia

lapsiperheitä ja lapsettomia. Sillä olivatko he aikaisemmin asioineet yrityksessämme, ei ollut merkitystä.

Paikallisten kanssa haastattelutilanteiden järjestäminen ei ollut yhtä helppoa. Heti alussa selvisi kuinka paljon aikaa haastattelu tulee viemään, joten pysäytykset kadun reunassa eivät tuntuneet sopivalta tavalta. Tämän vuoksi tapaamiset sovittiin etukäteen haastateltavien kanssa. Erityisesti paikallisten yrittäjien saavuttamisessa tapa oli oikein hyvä. Haastateltavien saavuttamiseksi käytettiin hyväksi haastattelijan henkilökohtaista ja ammatillista verkostoa. Tämän lisäksi haastatteluja tehtiin tilanteissa vastaan tuleville. Haastattelumateriaalit kulkivat koko ajan mukana, jotta haastattelun pystyi suorittamaan tilaisuuden tullen.

Haastattelutilanteet aloitettiin haastattelijan esittelemällä itsensä ja kertomalla kyselyn tarkoituksen. Tämän jälkeen laitettiin kolme konseptikuvaa haastateltavan eteen ja pyydettiin valitsemaan niistä mieleinen. Enempää kysymyksiä ei tarvinnut keskustelun käynnistymiseksi, haastattelutilanteet etenivät omalla painollaan. Ainoat ennakkoon päätetyt lisäkysymykset liittyivät ruoan ja juoman hintatasoon. Haluttiin saada tietoa siitä, minkä verran ihmiset ovat valmiita maksamaan hyvästä ruoasta ja palvelusta. Vastausten laadut määrittelivät lisäkysymysten tarpeen. Hotellin asukkaiden kohdalla kyseltiin heidän mielipiteitään yrityksen palveluista myös yleisellä tasolla, kuten majoituksen hinta-laatu suhteesta.

Haastattelutilanteessa ei käytetty nauhuria, koska ajateltiin sen ehkä herättävän haastateltavissa negatiivisen/varauksellisen reaktion. Tarkoitus oli, että tilanne pysyy mahdollisimman rentona, joten vasta haastattelun jälkeen kirjattiin suurin osan vastaajan kommentteista ylös. Haastatteluissa meni keskimäärin puoli tuntia haastateltavaa kohden. Hotellin asukkaita haastatellessa meni parhaimmillaan yli tunti. Tässä tuli hyvin esille se kuinka yleensä aidossa toimintaympäristössä tapahtuva haastattelu eli kontekstuaalinen haastattelu antaa tarkan, laajan kuvan haastateltavan mielipiteistä ja keskustelussa pääsee syvälle (Ojasalo,ym. 2014, 106).

Haastatteluissa varattiin jokaista haastateltavaa kohden oma tyhjä paperi, jolle kirjattiin vastaukset. Haastattelujen jälkeen laitettiin vastausarkit lattialle rinnakkain ja

huomiotusseja apuna käyttäen merkittiin yhtenevät tekijät. Tämän jälkeen koottiin vastausten pääkohdat segmentteittäin. Lopuksi kerättiin yhteen segmenttien yhtenäiset näkemykset. Vastauksista tuli löytää tutkimuskysymyksen kannalta tärkeimmät asiat.

Aineiston keruun aikana haastateltavilta saatiin hyvin laaja-alaisesti tietoa, joten sen vuoksi aineistonkeruuta ja haastattelujen kulkua käsitellään vielä yksityiskohtaisemmin pääluvussa 5.

4.3 Aineiston luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden todentamiseen ei ole niin selkeitä tapoja kuin kvantitatiivisen tutkimuksen. Määrällisessä tutkimuksessa tutkija ei ole yleensä lainkaan tekemisissä vastaajan kanssa ja otokset ovat hyvinkin suuria. Tuolloin luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin eli mittauksen luotettavuudella ja mittarin tarkkuuden validiteetin avulla (Ojasalo, ym. 2014, 105). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa vastaukset käsitellään tilastollisilla menetelmillä. Tiedot voidaan yleistää koskemaan kohteena ollutta perusjoukkoa.

Kvalitatiiviseen tutkimukseen haastateltavat valitaan huolellisesti, jotta otos vastaa esitettyä tutkimusongelmaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85–86). Tulosten analysointi ja johtopäätösten teko ovat keskeisimmässä asemassa. Haastateltavien vastausten ymmärtäminen oikein, eikä tutkijan haluamalla tavalla on tärkeää. Samoin se, että osaa poimia esille oikeat yhdistävät asiat vastauksista tutkimusongelman kannalta. Se onko tutkija onnistunut saamaan vastaukset asettamaansa tutkimusongelmaan, kuvaa luotettavuutta. Haastattelutilanteissa haastattelijan tulee olla objektiivinen, ettei ohjaa omilla mielipiteillään vastauksien luonnetta. (Ojasalo, ym. 2014, 106–107.)

Laadullisesta tutkimuksesta puhuttaessa käytetään termiä saturaatio. Tällä kuvataan tilaa, jossa lisähaastattelut eivät enää tuota uutta informaatiota tutkimustulokseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87). Työnsä puolesta matkaavien osalta viiden haastattelun jälkeen ei enää saatu mitään uutta tietoa, vaan vastaukset alkoivat toistaa itseään. Paikallisten kohdalla yhtäläisyydet tulivat vastaan 15:toista vastauksen kohdalla.

Haastatteluita jatkettiin kuitenkin vielä haastattelemalla muutamaa kummastakin segmentistä.

5 HAASTATTELUJEN KULKU

Itselleni oli yllätys oma jännitykseni, jota koin haastattelu tilanteisiin lähtiessäni. Etenkin hotellilla asiakkaiden pariin lähteminen sai olon hyvin epävarmaksi. Ennako odotukseni haastatteluista olivat jopa pessimistiset suhteessa lopulliseen tulokseen. Haastatteluun suostumisen ajattelin aiheuttavan ongelmia ja varautuneisuutta. Luulin, että haastattelut tulevat olemaan lyhyitä ja vastaukset suppeita. Toisin kuitenkin kävi. Kertoessani tutkimukseni lähtökohdat ja syyn, haastateltavista huomasin mielenkiinnon heränneen. Kaikilla on mielipiteitä ja kokemuksia erilaisista ravintolapalveluista ja etenkin siitä minkälainen ruoka on hyvää. Haastattelut tehtiin kasvatusten asiakkaiden kanssa ja tilanteista muodostui erittäin antoisia. Haastattelut antoivat kaiken kattavia vastauksia ja haastateltavien mielenkiinto asiaa kohtaan yllätti positiivisesti. Sen sijaan, että olisi haastateltu suuri määrä ihmisiä, saatiin näiden haastattelujen avulla todella arvokasta ja monimuotoista tietoa.

5.1 Kohtaamiset haastateltavien kanssa

Haastatteluluvan saatua esittelin itseni ja kerroin missä työskentelen ja opiskelen. Kiitin jo etukäteen ajasta, jonka haastateltava oli käyttämässä haastatteluun. Ennen kuin ehdin muuta, haastateltava alkoi epäilemään kykyään vastata. Useammalla oli luulo, että nyt kysytään jotain missä on oikeita ja vääriä vastauksia. Osaankohan minä vastata sinulle oikein? Ovatko kysymykset vaikeita? Ovatko muut selviytyneet tästä? Tarvitsenko kynän? Selvitin heti kysymystulvan jälkeen, että on puhtaasti kyse sinun henkilökohtaisesta mielipiteestä. Ei ole oikeata eikä väärää vastausta ja mitään ei tar-

vitse kirjoittaa. Haastattelumateriaalin nähdessään haastateltavista huokui yllättyneisyys ja samalla helpotus. Mikä hauskinda yleisin kommentti alkuun oli, että tulee kauhea nälkä näitä katsoessa.

Alun reaktioille löytyi syy aikaisemmista osallistumisista kyselyyn tai tutkimukseen. Usealla oli kokemuksia lomakehaastatteluista ja kokivat ne epämiellyttävinä. Tämän lisäksi pelkät kysymykset paperilla, eivät heidän mielestään houkutelleet vastaamaan. Esille tuli myös skeptinen asenne erilaisiin kyselyihin osallistumisen hyödyn kannalta varsinkin hotellissa asuvien puolelta. Onko vastauksillani oikeasti merkitystä? Muuttuuko mikään kuitenkaan?

Kuvien myötä keskustelut lähtivät lopulta käyntiin kuin itsestään. Jokainen haastateltava kävi asioita läpi erilailla. Itse pyrin mahdollisimman vähän ohjaamaan keskustelua. Suurin osa vastaajista kertoi hyvin avoimesti näkemyksistään. Olin yllätynyt siitä, kuinka hedelmällisen keskustelun kuvat saivat aikaan.

Jännitykset haastattelutilanteista katosivat nopeasti ja ilmapiiri oli vapautunut. Työnsä puolesta matkaavien osalta koin jopa, että he olivat tyytyväisiä saadessaan keskusteluseuraa iltaansa. Useamman kanssa tunti meni helposti ja sittenkin juttua olisi vielä riittänyt. Sain kuulla vaikka minkälaisista reissuista ja paikoista ympäri Suomea.

Paikallisten osalta keskustelut olivat vielä monimuotoisempia, koska samalta vastaajalta sai useamman perusteen riippuen siitä kenen kanssa, milloin ja miksi ravintolapalveluita käyttäisi. He kertoivat paljon negatiivisia ravintolakokemuksia paikallisten yritysten osalta. Ilmi kävi myös selvästi, että haastateltaville Hotelli Jämsän palvelut eivät olleet selvillä, saati ravintolan olemassaolo. Muutamalla haastateltavalla oli muistoja ravintolasta sen huippuvuosilta, mutta ei sen jälkeen.

Haastatteluja tehdessä sain paljon positiivista palautetta tavasta, jolla sen tein. Työmiehistä useampi kommentoi kuinka hienoa heistä on, että me yrityksenä olemme aidosti kiinnostuneita heidän mielipiteistään. Paikallisten osalta heräsi toivo, että kaupunkiimme tulisi uusi hyvä ja erilainen ruokapaikka.

Olisi mukavaa, jos täällä olisi rento ja tunnelmallinen iltaravintola. Tällä hetkellä täällä ei ole yhtään kunnollista paikkaa mihin mennä vaikka viikonloppu iltana mieheni kanssa.

5.2 Kuvien herättämät reaktiot

Haastattelu tilanteessa oli hyvin mielenkiintoista seurata ihmisten erilaisia reaktioita kuvien suhteen. Nopeasti kävi selväksi kuinka erilailla koetaan kuvien kautta tuleva informaatio. Näkemyseroihin vaikuttavat ihmisen aikaisemmat ravintolakokemukset ja mieltymykset, sekä lähtökohdat ravintolapalvelun käytölle. Myös ikä ja henkilökohtainen elämäntilanne toimivat vaikuttimina. Ruokailu on yleensä sosiaalinen tilanne ja siihen liittyy ruoan lisäksi paljon muutakin.

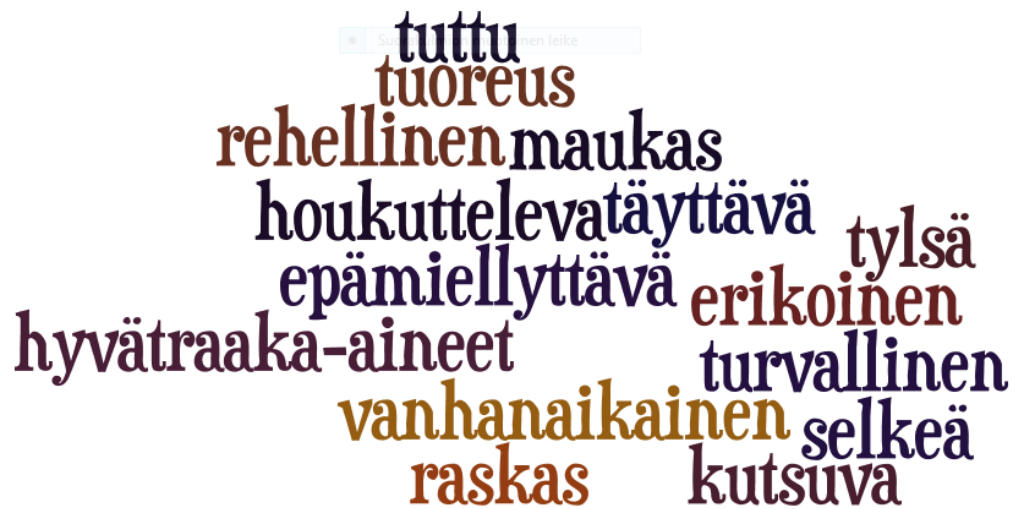
Myös ihmisten omat mielikuvat asioista ohjaavat valintoja. Suut maistavat erilailla ja makumaailma on yksilöllinen. Toiselle etanat ovat harvoin saatavaa herkullista ruokaa. Sen sijaan, joku kokee ne epämiellyttäväksi puutarhan asukeiksi (Kellomäki, A. 2014). Lihapullat toivat muistoja mummolasta tai sitten teollisen käppyrän lounaslinjasta. Annoksista heränneet kertomukset olivat antoisia. Sen sijaan, että vastaaja olisi vain valinnut mieleisensä vaihtoehdon, pääsin sisälle hetkeksi heidän elämään ja maailmaansa.

Kuvat laitettiin rinnakkain haastateltavan eteen ja annettiin hänen rauhassa tutkia näkemäänsä. Ensiksi monesta tuntui, että valinta on hyvin vaikea tehdä. Yllättävän nopeasti valintoja kuitenkin alkoi syntyään. Kaikki vastaajat tunnistivat selvästi kolme erilaista ravintolakonseptia, mutta näkivät ne erilailla. Apuna käytetään sanapilviä kuvaamaan kuvista heränneitä reaktioita.

Maalaisranskalainen -ravintola (Kuvio 3.)

Kuva edusti kotoisuutta ja lämpöä, mutta toinen koki sen taas liian hienona. Kolmannen mielestä siitä huokui tylsyys ja tavanomaisuus. Neljäs kammosi etanoita ja sulki vaihtoehdon heti pois. Joku taas valitsi vaihtoehdon juuri niiden vuoksi. Ruoasta tuli

mieleen hyvät raaka-aineet ja täyttävät annokset. Toisaalta taas ne vaikuttivat epä-terveellisiltä ja liian raskailta.



Kuvio 6. Maalaisranskalainen -ravintola sanoin

Cross kitchen -ravintola (Kuvio 4.)

Monelle haastateltavista vaihtoehto edusti raikasta, uutta ja jännittävää ravintolaa. Joukossa oli vastaajia joiden mielestä se kuvasti tuttua ja turvallista, josta jokainen löytää haluamansa. Ruoka-annosten erilainen asettelu miellytti monia. Yksi haastateltavista koki ne aivan liian hienoina, eikä voinut ajatellakaan sopivansa ravintolan asiakkaaksi. Kuvan värimaailma sai kiitosta sekä runsas kasvisten käyttö.



Kuvio 7. Cross kitchen -ravintola sanoin

Tex mex -ravintola (Kuvio 5.)

Tämä oli kaikille tutuin ja ymmärrettävin. Se edusti rentoa, mutta tasokasta ravinto-
laa. Seuraava haastateltava saattoi tehlata vaihtoehtoon halvan oloisena ja puhua pi-
karuokapaikasta, joka on suunnattu nuorisolle. Toiset kaipasivat tämän tyylistä ravin-
tolaa, kun jotkut kokivat sen jo kuluneeksi jutuksi. Ruoka koettiin hyvällä tavalla eri-
laisiksi ja sopivan tuliseksi. Toisaalta taas makumaailma toi mieleen suun poltteen ja
liian vahvat mausteet.



Kuvio 8. Tex Mex -ravintola sanoin

6 HAASTATTELUJEN TULOKSET

Tulokset esitellään asiakassegmenttien mukaan. Työnsä puolesta matkaajat edustavat ryhmää, joka käyttää ravintolaa hotellin tukipalveluna. Heiltä halutaan kuulla ajatuksia ja toiveita koetuista palveluista. Paikalliset ihmiset eivät käytä lähes lainkaan ravintolan peruspalveluita. Heiltä kysyttiin, mitä tulisi olla, jotta saataisiin heidät asiakkaiksi. Lopuksi kootaan yhteen segmenttien väliset yhteneväisyydet.

6.1 Työnsä puolesta matkaavien näkemykset palvelusta

Valittavana olleista konsepteista tulokset jakoutuivat seuraavasti. Maalaisranskalaisen valitsi kaksi haastateltavaa. Tex mex sai kolme ääntä ja samoin Cross kitchen. Yksi vastaajista ei valinnut mitään. Vastaukset jakoutuivat aika tasaisesti. Lopputulos oli kuitenkin se, että kaikki vastaajat määrittelivät yhdessä oman neljännen konseptin. Mikään vaihtoehtoista ei palvellut suoraan heidän tarpeitaan. Valinnastaan huolimatta he puhuivat aivan samoista asioista ja antoivat palveluista palautetta ja toiveita samoin perustein.

Palvelujen sisältö

Porsaanliha ja naudanliha eri muodoissa saivat kannatusta. Useampi mainitsi syövänsä mielellään kunnon pihvin, jonka seurana on maukas kastike ja peruslisäkkeitä. Naudanliha koettiin osittain liian arvokkaaksi ja porsaanliha muutenkin maittavammaksi. Varrasannokset miellyttivät, samoin runsaat hampurilaisannokset. Niiden lisäksi toivottiin täyttäviä salaatteja ja Tex mex -konseptista tortilloja ja sormiruokaa. Kalaruoista lohi nousi esiin.

Työnsä puolesta matkaavat toivat esille erilaisia tarpeita ravintolakonseptista. Heillä valintaan vaikutti se kuinka pitkästä vierailusta oli kyse tai oliko työpäivä ollut pituudeltaan ja sisällöltään kuinka raskas:

Välillä tekee mieli vain raikasta ja kevyttä salaattia yötä vasten. Sitten on taas päiviä, jolloin töissä ei ole ehtinyt syömään mitään. Silloin iso annos pastaa tai lihapullia maistuisi. Toisinaan voi hieman tuhlata ja tilata ison pihvin.

Jokainen haastateltava toi kuitenkin esille halun saada työpäivän jälkeen aivan tavalista, hyvistä raaka-aineista tehtyä perusruokaa. Vastauksien perusteella toiveet voi luokitella jopa kotiruokamaisiksi. Vastaajille lihapullat ja muusi, lasagne, palapaisti ja uunilohi kelpaisivat erittäin hyvin. He kertoivat paljon käyttämistään ruokapalveluista matkoillaan. Monet kokemukset olivat negatiivisia ja ruoan laatu huonoa. Suureen merkitykseen he nostivat ruoan aitouden. Teollisesti tuotetut valmisteet tuomittiin jyrkästi. Ruoan tulisi maistua itse tehdyiltä ja myös näyttää siltä.

Hotellin tarjoamaan aamupalaan oltiin pääasiassa tyytyväisiä. Pidempiä ajanjaksoja asuvat toivoivat vaihtelevuutta tarjontaan. Aamupalan tuoreet kalat saivat kiitosta, samoin joustavat ajat, ja päivittäiset sanomalehdet. Keskustelussa miehet nostivat esiin suurien ketjujen aamupalat, jotka eivät olleet heidän mieleensä. Heidän puheistaan huokui kyllästyminen aamupalaan. Yksi vastaajista miettikin ääneen, että eihän sitä voi ihan loputtomasti muunnella. Paras reaktio aamupalakyselyyn oli:

Onko teillä aikomus muuttaa aamupalaa täällä? Älkää sitten koskaan vaan ottako puuroa pois sieltä. Minä rakastan puuroja ja syön sitä aina aamulla. Muuten päiväni ei lähde käyntiin ollenkaan.

Haastateltavilla ei ollut mitään erikoisia toiveita suhteessa hotellin ja ravintolan tiloihin. Tyytymättömyys kävi ilmi hintakeskustelun avulla. He ovat tyytyväisiä vanhempiinkin tiloihin, jos hinta on vain kohdallaan. Muutama mainitsi myös, että pitäisi ottaa huomioon ympäristö suhteessa ruokapalveluihin. Se on erittäin hyvä kommentti ja kertoo asiakkaan kokemasta ristiriidasta tämän hetkisissä palveluissa. Täytyy ottaa myös huomioon, että haastateltavana oli heitä, joille palvelun taso ja sisältö riittää. Tutkimuksessa ei tule esille mielipiteitä heiltä, jotka ovat valinneet majoituspaikakseen muun yrityksen.

Palvelujen hinta

Miehet olivat hyvin hintatietoisia, ja heillä oli realistiset käsitykset siitä, mitä mikäkin maksaa. Vastauksissa kävi ilmi, että tämän hetkinen ruokalista koetaan melko kalliiksi. Sisällöllisesti se myös palvelee hyvin suppeaa osaa segmentistä. Haastateltavat kertoivat, kuinka moni menee syömään tien toiselle puolelle, koska ruoka-annokset ovat heidän mielestään ravintolassa liian kalliita ja tarjonta vääränlaista. Ravintolassa annoshintaan ei sisälly mitään, jolloin kertaostos voi nousta hyvin suureksi ruokajuomien ja alku -ja jälkiruoan kera.

He toivoivat saavansa lihapullat ja muusin keskimäärin 12 eurolla. Sen seuraksi voisi ottaa muutaman oluen ja vielä useammankin, jos hinta olisi halvempi. Hinta pääruoka-annoksesta, jonka he olisivat valmiita maksamaan, sijoittui välille 10 - 12 euroa. Moni kertoi valitsevansa useasti listalta hampurilaisannoksen, koska se on halvin suhteessa annoskokoon. He maksavat ruokailunsa itse ja perustelivat hintatasovaatimuksiaan kokonaissummalla, jonka he yöpyessään käyttävät. He toivoivat päivittäisiä annostarjouksia ohi pysyvän listan.

Rahasta puhuttaessa nousi esille majoituksen hinta. Hotelliyön hinta koettiin korkeaksi suhteessa palveluihin ja huoneiden tasoon. Useampi haastateltava kertoi, että moni ajaa Jyväskylään yöpymään. Vastaavasti saatetaan yöpyä, mutta muita palveluita ei enää haluta käyttää hinnan vuoksi. Yksi haastateltavista majoittui vanhan puolen huoneissa, joissa majoittumishinta on huomattavasti halvempi. Hän oli erittäin tyytyväinen mahdollisuuteen valita huonompi huone halvemmalla. Hän koki, että hinta-laatu suhde oli näin kohdallaan.

Tämä uusi systeemi mikä teillä on, toimii oikein hyvin. Kannattaisi harkita sen käyttöä laajemminkin. Teillä ei ole bisneksen kannalta helppo sijainti, kun tien toinen puoli on huoltoasemia täynnä. Sen sijaan, että nostatte hintoja, laskekaa niitä ja nostakaa myynnin volyyymia. Teillä on tässä kuitenkin hyvin potentiaalia onnistua.

Palvelun tason vaatimukset

Haastateltavat arvostivat paljon asiakaspalvelijoita. Heille oli tärkeää, että ravintolassa on ammattitaitoinen henkilö, joka huomioi heidän tarpeensa. Raskaan työpäivän jälkeen toivoo, että vastassa on ihminen, joka haluaa tehdä työtään ja pitää siitä. He haluavat kokea olevansa arvokkaita yritykselle. Useampi nosti esille käyttävänsä mieluummin pienemmän yksityisen yrityksen palveluita. Suuremmat firmat ovat jo niin pitkälle ohjelmoituja, että palvelusta katoaa henki.

Tulen tänne siksi, että salissa on aina vastassa hymy ja minun pöytäni, jossa olen istunut viimeiset 14 vuotta. Minut huomioidaan ja minulle jutellaan. Tarjoilija muistaa erikoistoiveeni ja ei siltikään kohtele minua hankalana asiakkaana. Arvostan todella paljon.

Palvelun käytön edellytykseksi nousi helppous. Tarjooman tulisi olla selkeä ja siitä olevan informaation helposti havaittavaa ja ymmärrettävää. Sen eteen ei pitäisi joutua näkemään vaivaa. Moni asiakas ei ollut tietoinen yrityksen lounaskahvilan toiminnasta ja sisällöstä. He toivoivat kattavampaa informaatiota kahvilan palveluista.

Hotellin valinnassa käytännöllisyys nousi yhdeksi tekijäksi. Aina ei ole kyse vain asiakkaan vaatimasta tilasta. Heti ei välttämättä tule mieleen, että muhkean peiton sijasta laaja asfalttikenttä on tärkeämpi.

Meistä monella on isot työautot, jotka on vaikea parkkeerata kaupungissa. Teillä on isot tilat pihassa ja vielä talvella mahdollisuus lämmittää autoa. Se vaikuttaa paljon majoituspaikan valinnassa. En minä voi mennä tuon auton kanssa vaikka Jyväskylän keskustaan. Ja muutenkin te olette sopivassa kohdassa, kaikkien matkan varrella.

6.2 Paikallisten asukkaiden näkemykset palvelusta

Kolmen konseptin kesken valinnat jakautuivat seuraavasti: Tex mex sai 11 ääntä, Cross kitchen keräsi kahdeksan ääntä, ja maalaisranskalaisen keittiön valitsi kolme henkilöä. Kyseinen vaihtoehto kiinnosti selkeästi vähiten. Moni ei kiinnittänyt siihen

lähes lainkaan huomiota tai kommentoi näkemäänsä hyvin negatiivisesti. Yleinen kommentti oli, että sen tyylistä ruokaa Jämsästä saa aivan tarpeeksi.

Tex mex ja Cross kitchen olivat selvästi suosikit. Useampi haastateltavista mietti pitkään, kumman vaihtoehtoista valitsisi. Valinnan jälkeen he yhdistelivät kuvista annoksia ja saivat huomaamattaan aikaan hyviä kokonaisuuksia. Lopullinen malli perustuikin näihin havaintoihin. Nämä kaksi konseptia viehättivät haastateltavia värien ja erilaisuuden vuoksi. Heti tuli selväksi, että kaikki vastaajat halusivat kaupungin ravintolatarjontaan uusia tuulia.

Haastatteluissa kävi ilmi, että vastaajalla saattoi olla useampi näkökulma, riippuen palvelun käytön lähtökohdista. Harvalla vastaajista oli yksi täysin selkeä vastaus ilman vaihteluita. Ruokatyö oli helppo valita, mutta palvelun sisällön vaatimukset vaihtelivat. Paikallisten vastauksissa tämä tuli erittäin hyvin esille. Tässä muutama esimerkki:

Mies 35–40 vuotta:

Tex mex -ravintola on valintani. Jos menen lasten kanssa ruokailemaan, siellä olisi hyvä olla heille leikkipaikka. Tuolloin juon ruoan kanssa maistaa. Kavereiden kanssa alkoholi kuuluu asiaan ja voisiko siellä olla kauniita tarjoilijoita mahdollisimman pienissä vaatteissa, mielellään yläosattomissa.

Eräs naispuolinen vastaaja kommentoi näin:

Lasten kanssa käydessä käytännöllisyys ja helppous palveluiden käytössä ovat tärkeää. Haluan, että heidät huomioidaan hyvin. Kun pääsen ilman lapsia ravintolaan, en todellakaan halua, että vieressä kiljuu toisten lapset. Paikan valintaan vaikuttaa millainen tunnelma siellä on, saako olla rauhassa aikuisten kesken. Eikä vieressä ole mitään pallo-merta.

Sopiva hinta ei ole myöskään yksiselitteinen asia:

Yksin tai ystäviensä kanssa syömiseen voi käyttää 10–20 euroa, mutta naisen kanssa kun mennään, hinnalla ei ole oikeastaan mitään merkitystä. Pääasia, että ilta on onnistunut ja seuralainen tyytyväinen. Eihän sitä naiselle pidä näyttää, ettei rahaa olisi häneen laitettavaksi.

Arkena tapahtuva ruokailu koetaan erilaiseksi kuin viikonloppuna. Silloin on kiireempi aikataulu. Sen sijaan viikonloppuna tilanteeseen voidaan panostaa enemmän aikaa ja rahaa. Samoin odotetaan jotain erikoista ruoan lisäksi:

Viikolla ei tule niinkään käytyä ravintolassa ruokailemassa iltaisin. Tai sitten se on jotain nopeata, kuten hampurilaista tai pizzaa. Viikonloppuiltana tilanne on toinen. Hyvää ruokaa ja musiikkia, tai mites olisi stand up- keikat? Kyllä sitä sitten tulisi lähdettyä. Mutta ihan perusafkan perässä ei. Kotona saa parempaa.

Haastateltavien valinnoista nousi esille, millaista ruokaravintolaa he kaipaavat Jämsään. Moni koki tarjonnan tällä hetkellä olevan vanhanaikaista ja tylsää. Samankaltaisuus yritysten kesken koettiin ongelmaksi. Keskusteluissa nousivat esille keskustan pizzeriat, jotka toimivat nopean nälän tyydyttäjinä, mutta eivät illanistujaispaikkana. Ravintoloista Rosso ja Vanha Mylly olivat monelle tuttuja. Niistä kokemukset olivat negatiivisävytteisiä. Monesta yrityksestä oli puhetta, mutta vain muutama puhui Hotelli Jämsästä. Kokemukset olivat vanhoja, tai niitä ei ollut ollenkaan.

Muistan hotelli Jämsän. Viime käynnistä on yli kymmenen vuotta aikaa. Vieläkö siellä on se iso tanssilattia? Siellä oli joskus hyvä meininki.

Ei ole tullut käytyä, koska paikka tuntuu jotenkin niin hienolta ja toisaalta kolkolta. Siellä ei oikein ole mitään minun perheelleni.

Palvelujen sisältö

Haastateltavien tärkein toive ruokakonseptin mallista kohdistui erilaisuuteen. Perinteinen suomalainen ruoka ei houkuttanut. Tex mex ja cross kitchen edustivat jotain mitä Jämsässä ei ole, mutta muualla kyllä. Valinnasta riippumatta esille nousivat selvät kriteerit hyvästä ruoasta ja annokset, jotka miellyttivät. Samalla kritiikkiä saivat esimerkiksi ketjujen vastaavia ruokapalveluita tuottavat ravintolat. Vastaajat painottivat hyviä tuoreita raaka-aineita ja alusta saakka itse valmistettua ruokaa. Teollinen liukuhihnaruoka on koettu ja nähty.

Tex mex -malli sai kehuja ruoan tyylistä ja makumaailmasta. Se tuntui rennolta ja rouhealta vaihtoehdolta, joka ei aseta asiakkaalle paineita. Sormiruoka, yhdessä napostelu ja ns. normaalista ruoasta poikkeaminen saivat veden kielelle. Vaihtoehdon valinneita kuvassa miellytti koko kokonaisuus.

Tämä on vain yksinkertaisesti paras kaikista. Mainiot maut, tunnelma ja tyyli ylipäättänsä. Sopii hyvin illanviettoon ja lasten kanssa myös.

Cross kitchen houkutti erilaisuudellaan ja toisaalta taas monipuolisilla vaihtoehdoillaan. Annosten ulkonäkö ja kuvissa olleet raaka-aineet herättivät huomion. Tyyliään se poikkesi paikallisesta tarjonnasta.

Olen niin kyllästynyt perinteisiin annosmalleihin. Ja vaikkakin raaka-aineet voi olla hyvin yksinkertaiset, mutta se miltä annos näyttää... Siinä voisi käyttää hieman mielikuvitusta.

Ruoka-annokset ja artikkelit, jotka vastauksissa nousivat esille:

- Itse tehdyt kastikkeet, salsat, chutneyt ja relissit
- Raikkaat kasvikset ja hedelmät
- Valinnan mahdollisuus lisäkkeissä
- Porsaanliha, naudanliha ja broileri eri muodoissa, kuten varrasannokset, ribsit ja ylikypsät tuotteet.
- Reilut salaattiannokset, joissa mielikuvitusta
- Pasta
- Laadukkaat hampurilaiset
- Tuore kala, katkaravut
- Tortillat
- Täytetyt leivät
- Pientä purtavaa, kuten dippikorit

Lapsiperheiden kohdalla suurimmaksi vaikuttimeksi ravintolan valintaan nousivat lapsille suunnatut ruokapalvelut. Lapsille toivottiin omaa ruokalistaa, josta löytyisi tarpeeksi vaihtoehtoja. Etenkin hampurilaisannokset, kana, kala ja pastaruoat olivat mieleisiä. Jälkiruokiin toivottiin mielikuvitusta.

Vastaajien joukossa oli useampia allergikkoja, jotka kertoivat ulkona ruokailun ongelmista. Tämän vuoksi lisäkkeiden valinnan mahdollisuus koettiin tarpeelliseksi. Keliakikot harmittelivat sitä, että harvassa pienemmässä paikassa on mahdollista saada gluteenittomana esimerkiksi hampurilainen.

Hyvän ruoan lisäksi vastaajat toivoivat tarkoin suunniteltua viinilistaa ja erikoisolutia. He kokivat ne tärkeäksi osaksi onnistunutta ruokailua.

Ravintolaa valittaessa ruoka ei ole ainut tekijä, vaan yksi niistä. Vastaajat painottivat paljon ravintolan sisustusta osana kokemusta. Ravintolan pitäisi kuvastaa ruokaa, jota siellä tarjoillaan ja päinvastoin. Valaistuksen toivottiin olevan hämyisä ja tunnelmallinen. Erilaiset pöytäryhmät, kuten loosit koettiin mukaviksi. Ruokailutilanteeseen haluttiin yksityisyyttä ja omaa rauhaa.

Oma nurkkaus, mukavat tuolit ja vaikka puiset pöydät. Valkoiset liinat ahdistavat. Mitä jos sotken.. Kynttilöitä ja valaistus, joka ei sokaise silmiä.

Oikean tunnelman luomiseen vastaajat liittivät vahvasti musiikin. He kertoivat kokemuksiaan ravintoloista, joissa ei ollut ollenkaan musiikkia tai sitten todella huonosti valittua. Musiikin haluttiin tukevan ruokailua. Näin vastasi noin 50-vuotias nainen:

Olisi ihan kauheata mennä syömään hyvää Tex mex-ruokaa ja taustalla soisi joku iskelmäkokoelma levy. Kyllä menisivät tortillat väärään kurkuun, jos Reijo Taipale alkaisi kiekumaan. Musiikin pitää sopia ruokaan ja tunnelmaan. Sellaista letkeää ja menevää. Hyvää fiilistä.

Vastaajat toivoivat viikonloppuille esiintyjä. Moni puhui paikallisista bändeistä ja mahdollisuudesta vain kuunnella tai sitten tanssia. Ylipäättänsä he halusivat ohjelmaa, kuten stand-up -keikkoja, teatteria tai teemailtoja. Kotoa ravintolaan lähdölle vaaditaan muutakin kuin pelkkää ruokaa. Vastaajat toivat esille tämän hetkisen tarjonnan paikkakunnalla. Esiintyjä on vain baareissa ja lähempänä keskiyötä. Etenkin keski-ikäiset vastaajat kokivat tämän suureksi puutteeksi. Samalla tuli myös esille, että paikalliset kaipasivat ruoka- ja ravintolapalveluita lähinnä perjantai -ja lauantai-illoille. Muutama mainitsi tarpeen sunnuntain aukiololle.

Palvelujen hinta

Vastaajien mielestä pääruoka-annoksen sopiva hinta oli 15 – 30 euroa. Vastaajat olivat erittäin hintatietoisia. Monella oli toiveena saada hyvää ja tasokasta ruokaa alle kahdenkymppin. Joukossa oli myös heitä, jotka olivat valmiita maksamaan huomattavasti enemmänkin, jos hinta vastaisi laatua. Viinin ja oluen hinnasta heräsi myös keskustelua. Useampi vastaajista toi esille ravintoloiden ylihinnottelun, jolloin valinnaksi muodostuu helposti jäävesi. Lasten ruokailun hintatoiveet olivat 6-9 euron välillä. Siihen hintaan odotettiin kuuluvan myös ruokajuoman, kuten maito, mehu tai vesi. Mitä muihin palveluihin tuli, kuten esiintyjät, vastaajat olivat valmiit maksamaan liput tarjonnasta. Olettamuksena ei ollut, että nämä kuuluisivat ruoan hintaan.

Palvelun tason vaatimukset

Keskusteluissa päädyttiin lopulta asiakaspalvelun laatuun ja tasoon. Palvelun puute tai huono laatu saa pilattua hyvän ruoan. Hyvä asiakaspalvelija taas saa mahdollisesti pelastettua tilanteen, jossa asiakas on kokenut pettymyksen. Useassa kertomuksessa nousi esille tarjoilijan tietämättömyys asioista. Hän ei osannut suositella tai kertoa mitään ravintolan tarjonnasta. Tilannetta kuvailtiin ahdistavaksi, koska tarjoilijasta näki, kuinka vaivautunut hänkin oli sillä hetkellä.

Menimme työporukalla juhlimaan, neljä naista ja sanoimme tarjoilijalle, että tulimme tuhlaamaan 400 euron tipit. Hän ei ottanut ideasta kiinni lainkaan. Jouduimme pyytämään paukkuja, neuvomaan miten ne tehdään ja lopulta hinnoittelemaan. Ruokalistat sai myös pyytää. Hän oli

aivan pihalla. Onneksi olemme rehellisiä ihmisiä ja itsekin yrittäjiä. Joku toinen olisi voinut käyttää tilaisuutta hyväksi.

Esimerkkejä tuli myös keittiön ja salin välisestä yhteistyön puutteesta. Ne eivät kommunikoineet tarpeeksi keskenään, ja tilausta tehdessä asiat menevät hankalaksi asiakkaan näkökulmasta.

Olimme paikallisessa ravintolassa kymmenen hengen porukalla syömässä. Pöytävaraus oli tehty ja ravintola oli tietoinen tulostamme. Tarjoilija antoi ruokalistat ja valitsimme annokset. Vasta tilausta ottaessa hän alkoi luettelemaan mitkä kaikki raaka-aineet olivat loppu. Ja niin meni koko homma uusiksi. Todella turhauttavaa.

Kokemuksia oli myös tarjoilijoiden negatiivisesta asenteesta tai välinpitämättömyydestä. Toisessa päässä olivat yli innokkaat ja holhoavat asiakaspalvelijat, jotka koettiin myös ahdistaviksi. Erikoiset selittelyt ongelmatilanteessa saivat haastattelutilanteissa naurua aikaiseksi useamman kerran. Tässä yksi esimerkki:

Valitin ruoastani tarjoilijalle, koska kanastani ei mennyt veitsi läpi. Olisin tarvinnut sahan. Tarjoilija otti palautteen vastaan ja sen sijaan, että olisi pahoitellut, hän kertoi tämän ruoan olevan heillä aina kuivaa ja paha. Itsekin oli kokeillut ja ei tykännyt. En tiennyt siinä vaiheessa mitä sanoa. Jälkeenpäin on naurattanut. En tosin käy enää siinä paikassa syömässä. Jos tarjoilija olisi toiminut erilailla, hän olisi saanut tilanteen kääntymään vielä hyväksi.

Kaikki kokemukset eivät olleet tietenkään negatiivisia. Hyviä asiakaspalvelijoita koettiin vain olevan vähän. Usea syytti tästä yritystä ja sen huonoa tasoa työntekijöiden perehdyttämisessä ja koulutuksessa. Ammattitaitoisen ja motivoituneen tarjoilijan rooli on merkittävä.

Jos on asiansa osaava, iloinen tarjoilija, hän saa myytyä varmasti vaikka mitä minulle. Oletan, että tarjoilija suosittelee ja tekee ostamisen helpoksi. Tulee tunne, että hän tietää mitä minä haluan. Hyvän palvelun myötä ravintolaan tulee palattua uudemman kerran.

Tässä kohtaa nousi esille myös toive ruokalistojen ymmärrettävyydestä. Vaikeaselkoiset nimihirviöt, niin kuin eräs haastateltava niitä kuvaili, haluttiin pois. Toivottiin, että annoksen sisältö on selvästi sanoiksi purettuna, jotta tietää mitä on tilaamassa. Vastajaat eivät halunneet joutua pyytämään tarjoilijaa suomentamaan ruokalistaa. Liian hienoudet tekstissä veisivät turhaan kummankin osapuolen aikaa ja itselle tulisi tyhmä olo, kuten eräs vastaajista kommentoi.

6.3 Segmenttien yhtenäiset näkemykset

Ravintolakonseptit Tex mex ja Cross Kitchen jättivät taakseen maalaisranskalaisen keittiön. Vastajaat halusivat ravintolan, joka ei ole perinteinen tuotteiltaan. Vaikkakin työnpuolesta matkaavat kertoivat tarpeesta halvemmille perusruoille, miellytti heitä myös kyseisten konseptien sisältämä tarjonta eniten. Paikkakunnan ravintolatarjonnasta puuttuu yritys, joka tyydyttää paikallisten vastaajien tarpeita. Työnsä puolesta matkaavat eivät kokeneet, että ravintolan palvelut ovat juuri sitä mitä he haluavat. Ruokailu tuntui olevan lähinnä pakko, jos on nälkä eikä jaksakaan lähteä muualle ruokailemaan.

Tarjottavien ruokapalveluiden sisällöstä segmentit jakoivat paljon samoja ajatuksia. He puhuivat vahvasti tuoreista raaka-aineista ja alusta saakka itse valmistetusta ruoasta. Tällä he eivät kuitenkaan tarkoittaneet pelkkää lähi- ja luomuruokaa. Haastateltavien mielestä paikkakunnalla on tarpeeksi yrityksiä, joiden konsepti perustuu siihen. Annoksen ulkonäkö nousi tärkeäksi ja haastateltavat toivoivat annoksen aseteluun uusia ja erilaisia tapoja. Kuvista suosituimmiksi nousivat vartaat, hampurilaiset, tortillat ja kana, -liha -ja kala-annokset, joita ei ollut rakennettu perinteisesti.

Segmenttien välillä ei lopulta ollut kovin suuri ero hinnassa, jonka he ovat valmiit maksamaan hyvästä ruoasta. Jokainen ymmärsi raaka-aineiden hinnan merkityksen annoshinnan muodostumiseen. He toivoivat, että ravintolan ruokalista olisi tarpeeksi kattava vaihtoehtoiltaan. Annoksia tulisi olla pikkunälkään tarjottavista tuotteista,

täyttävämpiin kokonaisuuksiin. Tällä tavalla ruokailla voisi sillä 10 eurolla tai vastaavasti kalliimmalla. Hotellissa majoittuneet asiakkaat kokivat palvelut osittain ylihinnoitelluiksi. Hinnan ja laadun välillä on ristiriita, joka saa asiakkaan tuntemaan, ettei saa rahoilleen vastinetta.

Henkilökunnan palvelualltius ja ammattitaito olivat ratkaisevassa asemassa onnistuneelle ravintolakokemukselle. Asiakkaan pitää saada tuntee itsensä tervetulleeksi ja arvostetuksi palvelutilanteessa. Monet tarinat epäonnistuneista ravintola kokemuksista olivat huolestuttavaa kuultavaa. Kuinka monella yrityksellä on oikeasti varaa riskeerata liiketoimintaansa huonolla palvelulla? Palvelujen oston helppous ja sujuvuus vaikuttavat myös ravintolan valintaan. Asiakas haluaa saada tarjottavista palveluista informaation selkeästi ilman, että itse tarvitsee varsinaisesti etsiä tietoa. Ruokalistojen tulee olla selkeät, sekä tarjoilijan pitää olla perillä myytävistä tuotteista, että tarjottavista palveluista. Usea halusi, että tarjoilija suosittelisi ruokaa ja juomia. Hän ohjaisi tietämyksellään tapahtuvaa ostoprosessia.

Ravintolan ilmapiiriltä ja puitteilta odotettiin rentoutta ja tunnelmallisuutta. Vastajat painottivat todella paljon ympäristön merkitystä palvelujen ostossa. Tuotteiden ja ravintolan sisustuksen välillä ei saa olla ristiriitaa.

Huolestuttavin asia, joka haastatteluista kävi ilmi, oli tiedon puute hotelli Jämsän palveluista haastateltavien näkökulmasta. Työnsä puolesta matkaajien osalta tämä liittyi muihin talon sisällä oleviin palveluihin. Sirkan kahvilan toiminta ei ollut heille tuttua. Mainonta, jota tilojen sisällä on palveluista, ei ole saavuttanut heitä halutulla tavalla. Paikallisten kohdalla useampi ei tiennyt mitään Willi Hirven toiminnasta ja he mielsivät sen ainoastaan hotellin asukkaille tarkoitetuksi palveluksi. Suurin osa kummankin segmentin vastaajista luulevat hotellin ja Sirkan kahvilan palveluiden olevan kahden eri yrityksen ja yllättyivät kuullessaan yhden keittiön tuottavan ruoat kumpaankin päähän taloa.

7 WILLI HIRVEN KEHITTÄMISTOIMENPITEET

Hotelli Jämsällä on 50 vuoden historia paikkakunnalla ja silti siitä oleva käsitys ihmisillä on yllättävän suppea. Hotellin palveluja käyttävät asiakkaat taas tuntuvat käyttävän hotellia sen sijainnin, eivätkä palvelujen tason vuoksi. Hotelli ei ole pystynyt palvelutarjoomallaan houkuttelemaan asiakkaita viime vuosina, eikä myöskään tuottamaan lisäarvoa palveluita käyttäville hotellin asiakkaille. Kiinteistön vanhanaikaisuus ja tarjottavien ruokapalveluiden tyyli saavat asiakkaat käyttämään muiden yritysten palveluita. Tutkimuksen tulosten perusteella pystyy tekemään selviä johtopäätöksiä millaisia toimenpiteitä yrityksen tulisi tehdä saavuttaakseen osansa markkinoista. Tämän hetkinen ravintolan konsepti ei palvele tutkimuksessa olleita segmenttejä.

Uusi ruokakonsepti

Ravintola Willi Hirven ongelma on ruokakonseptin yllätyksettömyys. Ruokapalvelut eivät sisällä mitään sellaista, mitä ei saa muualtakin. Ravintolan ruokakonseptin tulee perustua erilaisuuteen suhteessa muuhun paikalliseen tarjontaan. Tutkimuksen tulos kertoo, millaiset ruokapalvelut haastateltavat kokivat mielekkäiksi. Vanhanaikainen klassinen ruokakonsepti ei saa asiakkaita liikkeelle. Kun ottaa huomioon muun paikallisen tarjonnan, Jämsästä puuttuu täysin ravintola, joka tarjoaisi ruokaa perinteisistä malleista poiketen. Tutkimuksessa olevat vaihtoehdot ovat kuitenkin hyvin vaikeat toteuttaa ravintolassa. Yrityksellä ei ole riittävästi resursseja muuttaa toimintaansa vastaamaan tarkasti määriteltyä konseptia.

Maailmalla on jo muutaman vuoden hehkutettu katuruokan perään. Yrityksiä on perustettu nojautuen katuruokakonseptiin. Ruokarekkapäiviä ja pop-up ravintolatemppauksia järjestetään ympäri maailmaa. Katuruokakulttuuri alkaa valloittaa Suomeakin. (K-ruoka 2014.) Huippukokit ovat lähteneet toteuttamaan uusia ravintolakonsepteja pohjaten katuruokaan. Raaka-aineet ovat tuoreita ja teollisesti prosessoimattomia. Esille laitto on yksinkertaista ja helposti lähestyttävää. Rentous ja yhteisöllisyys kuvastavat ruokailua. Tavallisesti roskaruokaksi mielletyt annokset valmistetaan uudella tavalla ja laatua vaalien. Taloudellinen taantuminen on vaikuttanut ihmisten

ostokykyyn ja tämän vuoksi huokeista raaka-aineista tehty hyvä ruoka on saanut kannatusta. (Kärkkäinen, A. 2014.) Mielikuvitus on vain rajana annosten tuottamisessa. Maailman maut sekoitetaan ja mm. hot dogit sekä tortillat saavat uuden ilmeen ja laatu on korkealla (Kinnunen, J. 2014).

Ravintoloiden listoilla on käytetty jo muutaman vuoden huomattavasti enemmän eläinten halvempia ruhonosia. Samoin kasviksia ja juureksia käytetään paljon. Perinteisiin ruokiin lisätään uusia makuja ja lisäkkeet ovat tarkoin suunniteltuja. Kermaisten kastikkeiden tilalle ovat tulleet erilaiset relissit, salsat ja maustetut kylmät kastikkeet. Ruoan valmistuksessa pyritään minimoimaan hävikki raaka-aineiden huolellisella suunnittelulla ja käytöllä. Näin annoshinnat saadaan pysymään huokeina. Annosten kate on hyvä ja asiakkaat kokevat saavansa rahoillensa vastinetta.

Ravintola Willi Hirven tulee suunnitella konseptiaan tähän suuntaan. Olemassa olevat asiakassegmentit eivät kaipaa ravintolaa, joka on konseptoitu tarjoamaan hinnakkaita annoskokonaisuuksia. Hyvät lihapullat ja makkara voivat olla gourmetruokaa hyvin tehtynä. Hampurilaisten pihvit tehdään itse ja seurana tarjotaan talossa valmistettua aiolia. Kana-annos voi tulla korissa ja liha varrasannoksena. Raaka-aineissa korostetaan paikallisuutta ja tuoreutta mahdollisuuksien mukaan.

Ravintolasalin sisustus

Esittämäni ruokakonsepti ei myöskään vaadi ravintolan tilojen uudistamiseen paljon resursseja. Tilat ovat retrot, mutta sen voisi nostaa voimavaraksi pienillä muutoksilla. Yrityksen taloudellisen tilan johdosta suuriin muutoksiin ei ole varaa, joten yrityksen kannattaa hyödyntää olemassa olevia resursseja niin hyvin kuin mahdollista.

Ravintosalin on puitteiltaan hyvin vanhanaikainen ja luo asiakkaalle kuvan tunnelmaltaan virallisesta paikasta. Tilat ovat suuret ja sali näyttää lähes tyhjältä, vaikka asiakkaita on 50 pöydissä. Pöydät ovat tällä hetkellä suorissa riveissä, mikä luo jäykän tunnelman. Yrityksen kannattaa lähteä liikkeelle ravintolasalin asiakaspaikkojen uudelleen järjestelyllä ja mahdollisuuksien mukaan hankkia muutamia erilaisia istuinryhmiä luomaan rentoutta saliin. Tilaa tulee saada intiimimmäksi, esimerkiksi välisernejä käyttämällä.

Salin värimaailma rauhoitetaan. Nykyiset pintamateriaalit, pöytäliinat ja verhot ovat yhdessä levoton yhdistelmä. Päävärit voivat olla ruskea, harmaa, raikkaan vihreä ja valkoinen. Värien valinnan perusteena käytetään haastateltavien rektioita valittavana olleiden konseptien värimaailmoin. Ravintolan suunnittelussa otetaan myös huomioon keväällä 2015 tapahtuva kerrosremontti, samoin uusien tulevien Internet sivujen tyyli ja värimaailma, koska niiden tulee sopia yhteen. Sisustuksen lisäksi ravintolassa pitää panostaa oikean tunnelman luomiseen musiikin ja valaistuksen avulla. Asiakkailla on erilaiset tarpeet valaistuksen suhteen. Joku haluaa lukea päivän lehden, kun taas toinen nauttia rauhastaan hämärässä. Salin suuruuden ansiosta ei ole lainkaan ongelmallista järjestää tiloja palvelemaan asiakkaiden erilaisia tarpeita.

Pelkkä hyvä ruoka ei siis riitä asiakkaiden saamiseen. Jos yrittäjä näkee toimintansa vain tuotteiden kautta, johtaa se pian asiakasfokuksen häviämiseen. Pelkkä tuotekehitys ei saa asiakkaita astumaan sisään (Tuulaniemi 2011, 44–45). Asiakkaat haluavat kokonaisvaltaista palvelua. Ravintolan miljöö, tunnelman, musiikin, tuoksujen ja palveluiden tulee tukea toisiaan. Yrityksen on kuitenkin mahdotonta miellyttää kaikkia segmenttejä samanaikaisesti, joten palveluita suunnitellaan kohdennetusti ja otetaan käyttöön markkinoinnin vuosikello. Sitä kautta pystytään tarjoamaan palveluita segmentteittäin. Peruspalvelut suunnitellaan kuitenkin niin, että paikalliset asukkaat saadaan ravintolaan asiakkaaksi. Henkilökohtaisesti uskon, että paikallisten asukkaiden toiveet vastaavat hyvin myös turistien näkemyksiä. Tämän lisäksi työnsä puolesta matkaavien toiveet sisällytettäisiin uuteen ruokalistaan. Jos konsepti rakentuu esittelemälleni mallille, ei ole edes vaikeaa toteuttaa palveluita usean segmentin näkökulmasta.

Mainonnan merkitys myyntiin

Yrityksen tulee panostaa erityisesti mainontaansa. Talon sisällä laitetaan selkeästi esille ravintolan ja Sirkan kahvilan palveluiden tiedot. Pienet printit ja ständit eivät kerro asiakkaalle tarpeeksi, eivätkä ne myöskään herätä huomiota. Se voi yrittäjästä tuntua turhalta, mutta asiakkaan näkökulmasta katsottuna se on ymmärrettävää. Mainonnan pitää olla visuaalista ja asiakkaan pysäyttävää. Tutkimuksen materiaalit ovat kuvien voimasta hyvä esimerkki. Erityisesti sosiaalinen media on visuaaliseen

mainostamiseen sopiva kanava. Se on edullista ja saavuttaa helposti paljon asiakkaita ja potentiaalisia asiakkaita.

Paikallisten ihmisten saaminen tutustumaan palveluihin ei tule olemaan helppoa, joten aluksi mainontaan tulee yhdistää houkuttelevia tarjouksia. Majoittuvien asiakkaiden kohdalla asiakkaan kirjautuessa taloon voidaan antaa pieni etu ravintolasta ostettavalle palvelulle. Tämä saattaa auttaa asiakasta astumaan ravintolaan. Kyse ei ole kuitenkaan siitä, että yritys tarjoaa palveluitaan tappiollisesti. Pitää aina muistaa, että asiakas näkee tarjouksen ja alennuksen eri tavalla. Heillä ei välttämättä ole käsitystä tuotteen oikeasta arvosta. Tarjous tai alennus saa heidät kokemaan, että he saavat muka halvemmalla tuotteen. Yrityksen näkökulmasta on tärkeää saada asiakkaat tutustumaan ja koukuttumaan tarjottaviin palveluihin.

Palveluiden suunnittelu asiakaslähtöisesti

Ennen kaikkea yrityksen koko toimintaa tulee ohjata asiakaslähtöisyys. Asiakaslähtöisyys on ollut kirjattuna pitkään jo monen yrityksen strategiassa, mutta monikaan ei toteuta asioita tästä näkökulmasta. Asiakasymmärrys on menestyvän yrityksen toiminnan pohja. Asiakkaiden motiivien ja tarpeiden aito ymmärtäminen tuovat rahaa yritykseen. (Tuulaniemi 2011, 71–73.) Asiakkaan palveluiden valintaan vaikuttavia tekijöitä on paljon. Yrityksen tulee ymmärtää asiakkaiden tarpeet ja syyt, mihin valinta eri tilanteissa perustuu. Valintoja ohjaavat omat toiveet, halut ja arvot sekä toimintaympäristö. Asiakkaan vaatimukset palvelun sisällölle vaihtelevat tilanteiden mukaan. Pelkkä hinta tai tuote ei välttämättä ohjaa ostopäätöstä vaan palvelu kokonaisuutena (Viitala & Jylhä 2013, 78).

Hotelli Jämsältä asiakaslähtöisyys on puuttunut palveluiden suunnittelussa. Asioita ei ole katsottu palvelun käyttäjän näkökulmasta, eikä syitä paikallisten poissaololle ole yritetty selvittää aidosti. Palveluita on suunniteltu mututuntumalla. Ne eivät ole perustuneet minkään segmentin aitoihin tarpeisiin. Yritys kuvailee ravintolapalveluiden suunnittelun vaikeutta usean asiakassegmentin ongelman näkökulmasta, mutta ei ole kuitenkaan aikaisemmin selvittänyt heidän näkemyksiään tai tarkastellut, mitkä

segmentit ovat bisneksen kannalta realistiset ja tuottavat. Jotta asiakaslähtöisyys toteutuu missiona sekä arvona pitää keskittyä myös sisäiseen markkinointiin. Tämä tarkoittaa yrityksen henkilöstön kannustamista, tiedottamista, valmennusta ja yhteishengen luomista. Kun henkilöstö on tyytyväinen ja kokee tuotteet omikseen, pystyvät he myymäänkin palveluita ja tuotteita paremmin. Sisäinen markkinointi sitouttaa ja tukee henkilöstöä toimimaan asiakkaille annettujen lupauksen mukaisesti (Viitala & Jylhä 2006, 112–113).

Näihin asioihin panostamalla yritys pääsee eteenpäin ja kohti tuottavaa liiketoimintaa. Vahvan Imagon ja brändin luominen vie aikaa. Ravintolan konseptin onnistuminen voi parhailaan nostaa koko yrityksen uuteen nousuun, mutta pelkkä uusi konsepti ei riitä yksinään. Toimintaa tulee ohjata suunnitelmallisuus ja ennakointi. Yrityksen täytyy käyttää aikaa ja rahaa asiakaslähtöisten palveluiden ja tuotteidensa suunnitteluun. Strategiset linjaukset tulee olla harkitut ja selkeät, sekä henkilökuntaan jalkautettu. Yrityksen toiminta puretaan prosesseiksi sen sijaan, että tuotekehittely olisi vain keskiössä. Prosessiajattelun tarkoituksena on suunnitella ja kehittää toimintaa laadun näkökulmasta. Laadun suunnittelulla pyritään tyydyttämään asiakkaiden tarpeet tuotteiden, palveluiden ja prosessien kehittämällä (Leklin 2009, 243–247). Ilman näitä asioita yrityksen on hyvin vaikea menestyä jatkuvasti kovenevassa kilpailussa hotelli- ja ravintola-alalla.

8 POHDINTA

8.1 Opinnäytetyöprosessin vaiheet ja onnistuneisuus

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahden asiakassegmentin näkemyksiä kolmesta erilaisesta ravintolakonseptista, joita ravintolaan on harkittu. Haastateltavien ansiosta tutkimus laajeni kuvaamaan palveluiden sisällön vaatimuksia kokonaisuutena, sekä toi esille ravintolan tämän hetkisten palveluiden puutteet, sekä yrityksen

että ravintolan imagollisen ongelman paikallisten keskuudessa. Työn tarkoituksena oli selvittää ravintolan ruokakonsepti Hotelli Jämsälle. Haastattelujen myötä tuli esille kuinka epätodennäköistä on saada ravintola tuottamaan ainoastaan ruokapalveluita muuttamalla. Haastattelujen tulos antoi vastauksen myös sille, miksi helmikuussa 2014 ravintolaan tehdyt muutokset eivät lisänneet myyntiä.

Laadullisen tutkimuksen onnistuneisuuden näkökulmasta haasteeksi nousi yrityksen toiminnan kehittämisen kannalta oikeiden asioiden nostaminen esille. Haastattelu materiaalia oli niin paljon, että kaiken sen prosessoiminen järkeväksi kokonaisuudeksi vei aikaa. Sain huomata jo työtä suunnitellessa, että aivan vastaavanlaista toteutusta ei ollut, mihin olisin voinut verrata omaa tutkimustani, ja hakea vihjeitä kuinka selkeyttää haastattelujen tuomaa informaatiota.

Vastausten laajuuden myötä oli aluksi vaikea rajata myös tutkimuksessa käytettävä tietoperusta. Työn alkuperäinen ajatus laajeni käsittelemään palveluita kattavasti, samoin kuin yrityksen toiminnalle tärkeitä pääkohtia. Näihin aihe-alueisiin on olemassa valtavasti erilaista lähdemateriaalia. Työn keskiöön nousi lopulta yrityksen strategiset linjaukset, asiakaslähtöisyys ja onnistuneen palvelukokonaisuuden muodostaminen. Mitä yrityksen tulee tietää asiakkaistaan ja potentiaalisista asiakkaista, jotta palvelut vastaavat heidän tarpeitaan? Tutkimus osoittaa kuinka tärkeitä on, että yritys panostaa laadullisiin asiakastutkimuksiin ja ymmärtää oman yritystoimintansa jatkuvan suunnittelun merkityksen.

Sain tutkimuksestani paljon enemmän irti kuin odotin. Otanta oli tarpeeksi laaja ja tuotti paljon töitä positiivisella tavalla. Suurempi otos olisi ollut liikaa yksin tehtävälle työlle ja tiukalle aikataululleni. Mitä tulee tutkimuksen onnistuneisuuteen, niin olen tulokseen tyytyväinen. Sain yrityksen kannalta erittäin tarpeellista tietoa haastateltavilta. Kaikista merkittävintä mielestäni oli se, että vastauksissa alkoi muodostua yhtenäinen punainen lanka ja selvä malli nopeasti, minkä perusteella johtopäätökset pystyi tekemään luotettavasti.

Tutkimuksessani tulleet tulokset eivät varsinaisesti yllättäneet minua. Ne etenkin vahvistivat ajatuksia, joita minulla oli yrityksen palveluista. Toivon, että kun tieto

nyt on saatu asiakkailta/ mahdollisilta asiakkailta itseltään, se otetaan oikeasti huomioon palveluiden suunnittelussa. Vastausten pohjalta oli mielenkiintoista muodostaa kehitysehdotukset ravintolalle ja yritykselle. Koin, että onnistuin nostamaan oikeat asiat esille ja luomaan uuden toimivan konseptin ravintolalle. Pystyin huomioimaan kummankin segmentin tarpeet ja lisäksi yrityksen olemassa olevat resurssit.

Opinnäytetyöprosessi on ollut tiivis aikataulultaan ja ajoittain haastava. Olen oppinut paljon itsestäni ja asiakkaiden näkemyksistä. Koin tutkimustavan antoisaksi ja erittäin toimivaksi. Onnekseni haastattelemani henkilöt olivat avoimia ja innokkaita. Heidän ansiostaan tutkimukseni tuotti niin laaja-alaista tietoa. Toinen syy tutkimuksen onnistumiseen johtuu paljon tutkimusmateriaalistani ja toimintatavastani. Tapa oli uusi, ajatuksia ja keskusteluita herättävä. Työni onnistumisen kannalta oli tärkeää myös tuki, jonka sain työpaikaltani. Toimitusjohtaja Stig Asén antoi arvoa tutkimukselle, jota tein. Hän käytti paljon aikaa keskustelemalla kanssani yrityksen näkökulmista, suunnitelmista ja tutkimukseni vaiheista.

Opinnäytetyöprosessini aikana itselläni on toivo herännyt Hotelli Jämsää kohtaan. Samoin en näe ravintola Willi Hirveä enää niin negatiivisten lasien läpi. Uskon vahvasti, että yrityksellä on mahdollisuudet menestyä paikkakunnan kilpailussa. Ravintolan osalta muutoksia on tehtävä paljon ja rohkeasti. Toivottavasti yrityksellä riittää uskallusta luomaan uudenlainen konsepti. Matka on pitkä ja vaikea, kuten Asén kommentoi, mutta ei lainkaan mahdoton. Toivon, että saan olla mukana kehittämässä yritystä uuteen nousuun.

Opinnäytetyöni myötä olen luonut hyvän ja toimivan laadunkehittämisen työkalun yritykselle. Tulevaisuudessa yrityksen kannattaa hyödyntää sitä suunnitellessaan uusia palveluita asiakkaille, sekä selvittääkseen jo olemassa olevien palveluiden toimivuutta. Ensimmäisenä kohteeksi voidaan ottaa talven sesongin asiakkaat ja selvittää heidän näkemyksiään palveluiden sisällöstä ja laadusta.

8.2 Pk-yritysten tulevaisuuden haasteet

Ravintola -ja hotellialan pk-yritysten ongelmat ovat yleensä lähtöisiä siitä, että yrityksen toiminnasta puuttuvat päälinjaukset ja operatiivisen tason työskentelyäkään ei ole kunnolla suunniteltu. Yrityksissä ei ymmärretä johtamisen merkitystä toiminnalle, vaan johtajat suorittavat operatiivisen tason töitä strategisten sijaan. Henkilökunnalta puuttuu työkalut työstä selviytymiseen ja lopputuloksena on loppuun palanut henkilökunta, menetettyjä asiakkaita sekä yritys joka ei tuota. Tämän lisäksi yritykset eivät käytä aikaansa ja resurssejaan palveluidensa suunnitteluun tarpeeksi.

Pk-yritysten toiminta on pienimuotoisempaa verrattuna valtakunnallisiin ketjuihin ja helpommin haavoittuvaa. Pk-yrityksillä ei ole mahdollisuutta investoida toimintaansa samalla volyyymilla. Kilpailu on kovaa ja asiakkaiden vaatimukset palvelujen tasolle korkeat. Yritysten tulee jatkuvasti tarkastella toimintaansa ja pystyä muuntautumaan tarvittaessa. Ajanmukaisista trendeistä tulee olla selvillä, sekä kilpailijoidensa tarjoamista palveluista. Laadunvalvonta ja kehittäminen ovat yritysten jokapäiväistä toimintaa, joiden avulla pystytään ennakoimaan mahdolliset virheet. Tilannetta ei edesauta valtion jatkuvasti tiukentuvat lait ja verojen kiristykset ravintola-alaa kohtaan. Pk-yritysten on entistä vaikeampaa saada toimintansa kannattamaan (MaRa RY 2014).

Henkilökohtaisesti olen sitä mieltä, että ihmiset ovat alkaneet jälleen arvostaa pienempien ja aitojen yritysten palveluita. Vertauskuvana käytän ABC-huoltamoketjuja, jotka aloittaessaan toimintansa olivat ihmisten mielestä parasta pitkään aikaan. Kaikki palvelut olivat saman katon alla ja aina sopivasti matkan varrella. Edelleenkin on heitä, jotka kokevat tällaiset palvelut omakseen, mutta huomattavan moni on alkanut kritisoida valtavia palvelukomplekseja. Niiden päätarkoitus on tehdä voittoa ja palvelut ovat persoonattomia.

Pk-yritysten tulee nähdä suuret yritykset oman toimintansa suunnittelun kannalta mahdollisuutena. Sen sijaan että pyrkii toimimaan samoilla markkinoilla, täytyy löytää markkinarako, jota ei ole vielä täytetty. Vaikkakin rahat ja aika ovat aina tiukassa,

palveluiden suunnittelua ja laadunvalvontaa ei kannata jättää vähemmälle. Matkailualalle on olemassa laatupalkintomalli Laatutonni. Sen tavoitteena on parempi asiakastyytyväisyys, kannattavuus ja kilpailukyky. Keskeinen osa ohjelmassa on yritysvalmennus, jonka myötä laaditaan yritykselle laatukäsikirjasta ensimmäinen malli. Koko yritys analysoidaan lähtökohdistaan, liikeideastaan, toiminnastaan, henkilöstöstä ja osaamisen tasosta. Tarkoituksena on jatkuvan parantamisen malli. (Laatuverkko 2014.)

Laatutonniin liittyy myös asiakkaiden reaaliaikainen kuuntelujärjestelmä. Sen avulla yritys voi tehdä asiakastyytyväisyysmittauksia ja henkilöstön tyytyväisyys- ja laatu-mittauksia. Siellä on myös jokaiselle yritykselle omien tarpeiden mukaan räätälöityjä kyselylomakkeita, joihin asiakkaat voivat vastata paperisiin lomakkeisiin tai sähköisesti. Laatuverkon tunnuslukumittarit toimivat parhaimmillaan operatiivisen johdon johtamisen välineenä. (Leklin 2009, 271–272.) Laatutonnin kaltaista järjestelmää on syytä harkita, jos yritys ei itsenäisesti kykene luomaan toimivaa ja tuottavaa bisnesmallia.

LÄHTEET

- Asén, S. 2014. Toimitusjohtaja Hotelli Jämsä OY. Haastattelu 21.10.2014.
- Helander, N., Kujala, J., Lainema, K. & Pennanen, M. 2013. Avaimia asiakasläheisyyteen. Tampere: Suomen Yliopisto Oy- Juvenes Print.
- Hotelli Jämsä Oy. Viitattu 15.9.2014. www.hotellijamsa.fi
- Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Keuruu: Otava.
- Kamensky, M. 2010. Strateginen johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Kellomäki, A. 2014. Mielikuvat ohjaavat ruokavalintoja. Ruokayhteisö. Artikkelit. Viitattu 14.10.2014. www.ideakeittio.fi/artikkelit/mielikuvat-ohjaavat-ruokavalintoja
- Kinnunen, J. 2014. Kaartin Hodari & Hummeri palauttaa katuruokan kunniaa. Sivumaku blogi. MTV. Viitattu 1.10.2014. <http://blogit.mtv.fi/sivumaku/2014/02/16/kaartin-hodari-hummeri-palauttaa-katuruokan-kunniaa/>
- Kärkkäinen, A. 2014. Salonkikelpoinen katuruoka. Blogi. <http://viinilehti.fi/blogi/salonkikelpoinen-katuruoka/>. Viitattu 1.10.2014.
- Laamanen, K. 2012. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.
- Laatuverkko. 2014. Laatutonni: Matkailualan laatupalkintomalli. Viitattu 1.11.2014. <http://www.laatutonni.fi/>
- Lecklin, O. & Laine R. 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Helsinki: Talentum.
- Lindroos, J-E. & Lohivesi, K. 2010. Onnistu strategiassa. Helsinki: WSOYpro.
- Matkailu- ja ravintola-alan ahdinko jatkuu kuluvan vuoden-nopeaa toipumista ei ole näköpiirissä. 2014. Matkailu ja ravintola-alojen edunvalvoja ja työmarkkinajärjestö Mara. Ajankohtaiset tiedotteet. Viitattu 29.10.2014. <https://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-ahdinko-jatkuu-kul/>
- Ojasalo, K., Moilanen, T., & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. Uudella osaamisella liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro.
- Street food - trendi on rantautunut Suomeen. 2014. K-ruoka. Mitä tänään syötäisiin? Ajankohtaista. Viitattu 1.10.2014. <http://www.k-ruoka.fi/mita-tanaan-syotaisiin/street-food-trendi-on-rantautunut-suomeen/>

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Tammi.

Tuulaniemi, J. Palvelumuotoilu. 2011. Hämeenlinna: Talentum Media.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen. Menestyvän yritystoiminnan perusta. Porvoo: Edita Publishing.

LIITTEET

Liite 1. Toimitusjohtaja Stig Asénin haastattelun teemat

1. Yrityksen strategia, visio, missio ja arvot.
2. Yrityksen taloudellinen tila sekä Willi Hirven kannattavuus.
3. Toiminnassa tapahtuneet muutokset ja tulevaisuuden suunnitelmat.
4. Yrityksen imagon ongelmat.
5. Ravintola Willi Hirven puuttuva konsepti ja usean segmentin tuomat haasteet.

Liite 2. Kuvakokoelmiin käytetyt lähteet

- Aaltio, C. 2014. Soppa 356. Viikonloppu menu. Viitattu 12.9.2014. <https://www.soppa365.fi/2014/06/viikonloppumenu-tahmea-possu-tapaa-wasa-bista-tulistuneet-kasvikset/>
- Amour, C. 2005. Ripped recipes. Viitattu 15.9.2014. <http://www.rippedrecipes.com/recipe/mango-salsa-and-salmon-511.html>
- НашЖитомир.net. Viitattu 13.9.2014. <http://nashzhitomir.net/portal.php?np=90>
- Chandrama bar & restaurant. 2014. Viitattu 13.9.2014. <https://plus.google.com/112063634985167772260/about>
- Clark, J. 2014. Sunset. 4 great food cart recipes. Viitattu 12.9.2014. <http://www.sunset.com/food-wine/food-cart-recipes-portland>
- Coutinho, F. 2013. Vegas strip steak. Viitattu 14.9.2014. <http://www.tocadacotia.com/culinaria/comidas/vegas-strip-steak>
- Cupcakes. 2009. Viitattu 17.9.2014. <http://cupcakesisland.blogspot.fi/2013/12/menu-lainnya.html>
- Denver list city voter. 2014. Viitattu 13.9.2014. <http://denveralist.cityvoter.com/sunrise-sunset/biz/54174>
- Dessert menu. 2014. Viitattu 10.9.2014. <http://www.krahamnoodlebar.com/dessert/dessert-menu/>
- Enogastronomisti blogi- Tieto lisää nälkää. 2012. Viitattu 12.9.2014. <http://blog.enogastronomisti.com/2012/08/nizzan-salaattia-viiriaisien-munilla.html>
- Event-ism. 2014. Viitattu 11.9.2014. <http://eventism.com.au/coaching.php>
- Flickrriver. Conway, N. 2014. Viitattu 15.9.2014. <http://www.flickrriver.com/groups/1443431@N21/pool/interesting/>
- Food and beverage explorer. 2010. Viitattu 14.9.2014. <http://tourismexplorer.blogspot.fi/2010/04/meksika-usulu-fajita.html>
- Express UK. Food. 2013. Viitattu 18.9.2014. <http://www.express.co.uk/life-style/food/388320/Chicken-fajitas>
- Gourmet cooking club Q8.2014. Viitattu 13.9.2014. <https://gourmetcc.wordpress.com/category/cooking-sessions/>
- Haraste, P. 2012. Yhteishyvä. Ruoka ja reseptit. Viitattu 11.9.2014. <http://www.yhteishyva.fi/ruoka-ja-reseptit/reseptit/makkara-kasvisvartaat-1/013206>
- Helsingin sanomat. Ruoka. 2009. Viitattu 15.9.2014. <http://www.hs.fi/ruoka/a1349752578557>
- Helsingin sanomat. Ruoka. 2013. Viitattu 11.9.2014. <http://www.hs.fi/ruoka/a1384935150150>

Ilta-Sanomat. Ruokala. 2014. Viitattu 10.9.2014. <http://www.ruokala.net/resepti/blt-voileipa-1>

L' Auberge, R. 2010. Viitattu 12.9.2014. <http://aubergechezrichard.blogspot.fi/2010/04/wine-pairing-pork-tenderloin-with.html>

Lopez-Alt J-K. 2012. The Food lab. Viitattu 9.9.2014. <http://www.serious-eats.com/2012/08/the-food-lab-peruvian-style-whole-grilled-chicken.html>