



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Asiakasymmärrys ja kilpailutekijät ravintolan arki- iltojen elävöittämisen perustana - Case Fast Casual -konseptin ravintola

Kibuvits, Anu-Ly
Kotamäki, Raisa



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Laurea-ammattikorkeakoulu

Asiakasymmärrys ja kilpailutekijät ravintolan arki-
iltojen elävöittämisen perustana
- Case Fast Casual -konseptin ravintola

Kibuvits Anu- Ly, Kotamäki Raisa
Majoitus-, ravitsemus- ja
palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2018

Kibuvits Anu-Ly, Kotamäki Raisa

Asiakasymmärrys ja kilpailutekijät ravintolan arki- iltojen elävöittämisen perustana - Case Fast Casual -konseptin ravintola

Vuosi 2018 Sivumäärä 40

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tuottaa toimeksiantajayritykselle kehitysideoita sekä -ehdotuksia fast casual -konseptin ravintolan arki- iltojen myynnin elävöittämiseksi. Työn tavoitteena oli, että toimeksiantaja saa ymmärrystä asiakaskohderyhmästään, kilpailijoistaan sekä kilpailutekijöistä, joiden pohjalta toimeksiantaja ravintolan toimintaa voisi kehittää asiakaslähtöisemmäksi.

Työ toteutettiin tapaustutkimuksena ja tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä. Tutkimuksen aineiston analyysia ja kehitysideoita ohjasi teoreettinen viitekehys, joka koostui asiakaslähtöisyyden, asiakasymmärryksen ja asiakaskokemuksen teorioista. Asiakkaan lisäksi toimeksiannossa haluttiin ottaa huomioon palveluiden kehittämisen, kilpailukyyn sekä palvelunäkökulman teorioita.

Tapaustutkimuksen menetelminä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua, havainnointia sekä bechmarkingia. Näillä menetelmillä saimme ymmärrystä asiakaskohderyhmästä sekä kilpailijoista. Kilpailijoiden havainnoinnin ja benchmarkingin avulla saimme tietoa hyvistä käytänteistä sekä tärkeistä kilpailutekijöistä, joita huomioitiin kehitysideoiden ja -ehdotuksien tuottamisessa.

Työn keskeiset tulokset muodostuivat kohderyhmän tarpeiden sekä kilpailijoiden hyvien käytänteiden ymmärtämisestä, sekä teoreettisen että empiirisen aineiston pohjalta. Tutkimuksellisen otteen johdosta jotkin yleiset oletukset saivat vahvistusta ja perustelua käytänteiden kehittämiseksi. Saatiin myös näyttöä siitä, että kilpailu fast casual -konseptissa on kovaa, ja asiakkaiden syvällinen ymmärrys sekä palvelunäkökulman huomioiminen tuo merkittävää kilpailuetua. Työn tulosten pohjalta toimeksiantajalle tuotettiin kehitysehdotuksia sekä tietoa fast casual -konseptin ravintoloiden kilpailutilanteesta, sekä kohderyhmän tarpeista.

Asiasanat: Asiakaskokemus, Asiakaslähtöisyys, Asiakasymmärrys, Kilpailukyky, Palveluiden kehittäminen, Palvelunäkökulma

Kibuvits Anu-Ly, Kotamäki Raisa

Customer Understanding and Competition Factors as a Foundation for the Enlivening of Workday Evenings in restaurant -Case Fast Casual Restaurant Concept

Year	2018	Pages	40
------	------	-------	----

The purpose of the thesis has been to produce development ideas for the company and to provide ideas in order to increase the revenue of evening sales in a fast casual concept restaurant. The objective was for the company to have a more detailed understanding of their customer base, their competition and other factors, based on which the operation of the restaurant could be improved to be more customer-centered.

The thesis was made as a case-study and research was conducted using qualitative methods. The theoretical frame of reference was used for direct analysis and establishing development ideas. The framework encompasses theories on customer understanding, the customer-centered approach and the overall experience of the customer. In addition to the customers experience theories are included on developing services and providing service, including considering the staff viewpoint and competitiveness.

The research methods are interview, observation and benchmarking. These methods provided an understanding of customer demography and the competition. Observing the competition and benchmarking provided information on the specifics of improving competitiveness as well as good practices, included in the suggestions for improvement.

The results provide an understanding of working practices competition and an understanding of the needs of the target group based on both theoretical and empiric material. Some general assumptions were confirmed by the research and provided a base for developing good practices. It also showed that competition within the fast casual concept is fierce, which is why an in-depth understanding of the customers needs. The service-perspective should also be considered. They together provide a clear competitive advantage. The thesis resulted in the company being provided improvement suggestions and information on the status of the competition in the fast casual concept field and also the needs of their target group.

Keywords: Competitive Ability, Customer Experience, Customer Orientation, Customer Understanding, Developing Services, Service

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantaja ja toimiala.....	7
	2.1 Fast casual -konsepti	9
	2.2 Työn taustat ja tarkoitus	10
3	Asiakaslähtöisyys	11
	3.1 Asiakasymmärrys	13
	3.2 Asiakaskokemus asiakashankinnassa	14
4	Palvelujen kehittäminen.....	15
	4.1 Kilpailukyky	16
	4.2 Palvelunäkökulma.....	17
5	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	18
	5.1 Puolistrukturoitu haastattelu	20
	5.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi.....	21
	5.3 Havainnointi.....	24
	5.4 Benchmarking.....	25
	5.5 Yhteenveto tuloksista	28
	5.6 Kehitysehdotukset	29
6	Johtopäätökset	31
	Lähteet	33
	Taulukot.....	35
	Liitteet.....	36

1 Johdanto

Ravitsemisala on erittäin kilpailtu toimiala. Vuosien 2013- 2014 laskusuhdanne alalla kääntyi nousuun 2015, jolloin suurimman kasvun toimialalla tuotti pikaruokaravintolat. 1990- luvulla USA:ssa alkunsa saanut fast casual -konsepti on tehnyt viime vuosina kovaa kasvua, ja trendi on huomattu myös Suomessa. Fast casual -konsepti vastaa tämän hetken hinta- ja laatutietojen kuluttajien kiireisen elämäntavan tarpeisiin tarjoten terveellisemmän ja kevyemmän vaihtoehdon perinteiselle pikaruokaravintolalle. Ravintolatarjonta fast casual -konseptin saralla kasvaa jatkuvasti, ja kilpailu kiristyy entisestään. Kuluttajat ovat entistä valvotuneempia jonka vuoksi ravintoloitsijan täytyy olla ajanhermolla, sekä osattava vastata kysyntään pärjätäkseen kilpailussa.

Opinnäytetyön aihe saatiin Helsingin ydinkeskustan ravitsemisalan yritykseltä, joka on aikaisemmin toteuttanut ravintolassaan fast casual- konseptiuudistuksen. Konseptin uudistamisen jälkeen on tullut tarve elävöittää ravintolan arki- iltapäiviä ja -iltoja. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia, mitkä ovat ne keinot joilla fast casual -konseptin ravintola tavoittaa kohderyhmänsä asiakkaat Helsingin ydinkeskustassa arkisin klo 15- 20. Työn tavoitteena oli tuottaa fast casual -konseptin ravintolaan kehittämissuhteita asiakashankintaa varten. Tarkoituksena oli selvittää, mitä asiakkaat haluavat fast casual ravintolapalveluilta kyseisenä aikana, ja kuinka saada asiakkaat tulemaan toimeksiantajan ravintolaan.

Tietoperustan käsitteinä olivat asiakaslähtöisyys, asiakasymmärrys ja asiakaskokemus. Näihin teorioihin tutustumalla haluttiin saada ymmärrystä siitä, miksi asiakkaan ymmärtäminen on tärkeää, miten ymmärtämystä toteutetaan, ja millä tavoin asiakkaan ymmärtäminen vaikuttaa kilpailukykyyn. Työssä avataan myös palvelujen kehittämisen, kilpailukykyyn sekä palvelunäkökulman käsitteitä, jotka ovat työssämme oleellisia saadaksemme tietoa pysyvästä kilpailuedusta.

Koska toimeksiannon tarkoitus oli tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen mukaisesti tutkimuksessa käytettiin erilaisia tutkimus- ja analysointimenetelmiä, kuten; haastattelua, havainnointia, benchmarkingia sekä teoriaohjaavaa aineiston analyysiä. Työssä esitellään Case yritys, toimiala, sekä fast casual -konsepti, jonka jälkeen määritellään työn keskeiset käsitteet. Raportti pitää sisällään myös tapaustutkimuksen vaiheet; tehtävän täsmennyksen ja empiirisen aineiston keruun, sekä analysoinnin eri menetelmillä. Aineistojen analysointien tuloksena esitellään kehittämissuhteita ja -ehdotukset toimeksiantajalle, joiden avulla ravintolan arki- iltoja voitaisiin elävöittää. Johtopäätökset sisältävät työn kriittisen arvioinnin ja tuottamiemme kehittämissuhteiden käytettävyyden. Toimeksiantajan pyynnöstä emme käytä raportissa toimeksiantajasta tunnistettavia tietoja.

2 Toimeksiantaja ja toimiala

Toimeksiantaja on ravitsemispalveluita tuottava iso yritys. Yrityksen fast casual -konseptiin kuuluva ravintola sijaitsee hyvin keskeisellä paikalla Helsingin ydinkeskustassa vuokratiloissa. Ravintolassa tarjoillaan arkisin lounasta kello 15 asti seisovastapöydästä, sekä muita annoksia tilaamalla kassalta. Lounaan aikana ravintola on hyvin suosittu. Lounasajan jälkeen tarjolla on salaatteja ja grilliannoksia kassalta tilaamalla. Ravintolassa toimitaan itsepalveluperiaatteella. Asiakaskuntaan kuuluu ydinkeskustan työntekijöitä, ostosreissulla olevia, turisteja ja asukkaita lähiympäristöstä. Asiakaskunta on laaja, koostuen niin perheistä kuin yksinasuvista-kin, pariskunnista ja jo eläkeikään päässeistä senioreistakin.

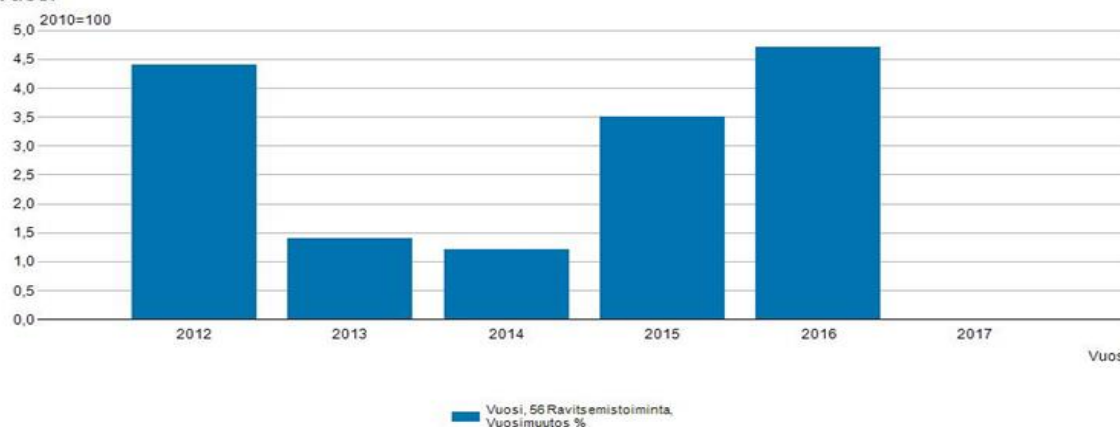
Ravitsemisala sisältää ravintola- ja ateriapalveluiden, sekä baarien ja kahviloiden liiketoiminnan. Liikevaihto ravitsemisalan yrityksillä vuonna 2014 oli yli viisi miljardia, ja työntekijöitä 52000 lähes 13000 toimipaikassa. Ravitsemistoimialan tunnusluvulla mitattuna suurin yksittäinen toimiala on ravintolat, joiden liikevaihto vuonna 2014 oli hieman yli 2 miljardia euroa työllistäen 22 000 henkilöä 4598 toimipaikassa. Seuraavassa taulukossa on nähtävillä vuoden 2014 tilasto Suomen ravitsemistoimialan laajuudesta. (Jänkälä 2016.)

2014	Toimipaikat	Henkilöstö	Liikevaihto (1000 euroa)
56101 Ravintolat	4598	21945	2240159
56102 Kahvila-ravintolat	3820	14905	1440273
56103 Ruokakioskit	634	1405	118640
5621 Pitopalvelu	834	1484	129181
5629 Henkilöstö- ja laitosruokalot	1429	8772	743492
56301 Olut- ja drinkkibaarit	398	1150	162099
56302 Kahvilat ja kahvibaarit	971	2372	196747
Yhteensä	12 684	52 033	5 030 591

Taulukko 1: Vuoden 2014 tilasto Suomen ravitsemistoimialan laajuudesta (Toimiala online 2018).

Toimialan yritykset ovat liikevaihtoa, toimipaikkojen sekä henkilöstön määrää tarkasteltaessa keskittyneet Uudellemaalle, Pirkanmaalle, Varsinais-Suomeen ja Hämeeseen (Jänkälä 2016). Toimialan liikevaihto on ollut laskusuhdanteista jo muutaman vuoden ajan, mutta kuten alla olevasta taulukosta voi huomata, vuosien 2013 ja 2014 ravitsemisalan liikevaihdon alamäki on kääntynyt kasvuun (Toimiala Online 2017).

Palvelualojen liikevaihtokuvaaja 2010=100 (TOL 2008) muuttujina Ajanjakso, Toimiala, Sarja ja Vuosi



Taulukko 2: Vuosien 2012- 2016 palvelualojen liikevaihtokuvaaja (Suomen virallinen tilasto 2018).

Suhdannekatsoituksen mukaan Suomen talous on vuonna 2017 kasvanut ennakoitua nopeammin, ja koko Euroalueen talousnäkymät ovat parhaalla tasolla sitten vuoden 2007 alkanutta taantumaa. Kuluttajien luottamusindikaattori nousi myös vuonna 2017 historiansa korkeimmalle tasolle. Suurimman kasvun ravitsemusalalla vuonna 2017 onnistui toteuttamaan pikaruokaravintolakonseptit, joiden toimipaikkojen määrä myös lisääntyi hieman. Taulukosta näkyy myynnin määrän muutokset 2017 syyskuulle asti. (Mara 2017.)

Myynnin määrän muutos tammi-syyskuussa 2017

Matkailu- ja ravintola-ala yhteensä	+ 1,7 %
Anniskeluravintolat	+ 0,0 %
Pikaruokaravintolat	+ 7,0 %
Liikenneasemaravintolat	0,0 %
Henkilöstöravintolat	- 2,0 %
Hotellit	+ 5,6 %

Taulukko 3: Myynnin määrän muutokset tammi- syyskuu 2017 (Mara 2017).

Taulukosta voi nähdä, kuinka kiireinen elämäntyyli ja hintatietoisuus vaikuttavat asiakkaiden ruokailutottumuksiin ja pikaruokan nousevaan kysyntään. Anniskeluravintoloiden kasvuun vuonna 2017 vaikutti eritoten kolea kesä, jolloin alkuvuoden saavutettu kasvu menetettiin. Myös lounasravintoloina toimivat henkilöstöravintolat menettivät osuuksiaan kiinnostavina ruokapaikkoina. Suomen vuoden 2018 talouskasvun ennustetaan olevan hitaampaa kuin

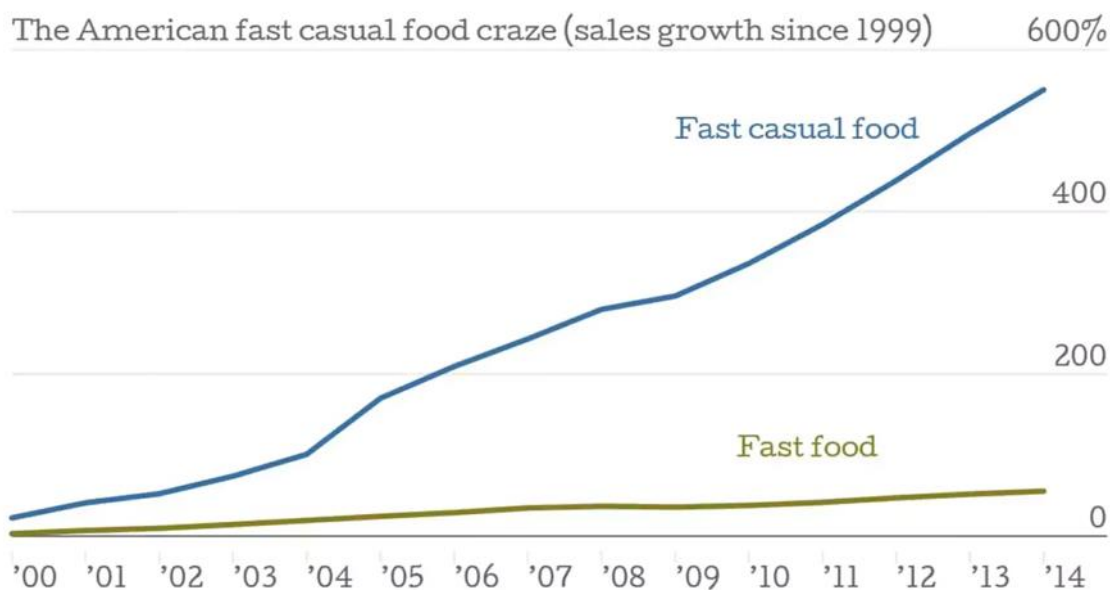
vuonna 2017, mikä voi vaikuttaa myös ravintola-alan kasvuun. Matkailijamäärien uskotaan kuitenkin lisääntyvän, jonka ansiosta ravintolakaupalle on enemmän kysyntää. (Mara 2017.)

Ravitsemisala on erittäin kilpailtu toimiala. Uusia toimipaikkoja avataan nousukautena jatkuvasti ja kilpailu kiristyy entisestään. Yrittäjien on oltava ajanhermolla, osattava vastata markkinoilla vallitsevaan kysyntään sekä uudistua pärjätäkseen alalla. Asiakkaat ovat entistä valvutuneempia tuotteista, hinnasta ja laadusta.

Ravitsemispalveluiden suurin yritys liikevaihdolla mitattuna on Karl Fazer konserniin kuuluva Fazer Food Services, joka vastaa Amica- ja Fazer- henkilöstö- ja opiskelijaravintoloista. Toiseksi suurin liikevaihdolla mitattuna on Sodexo -konserniin kuuluva Sodexo Oy ja kolmantena LSG Sky Chefs Finland Oy, jonka omistaa Lufthansa, ja joka tarjoaa lentomatikustajille lounge- ja catering-palveluita. Ravintoloiden puolella järjestys liikevaihdolla mitattuna oli Restel Ravintola Oy, Royal ravintola Oy ja kolmantena Select Services Partner Finland Oy, joka toimii Helsinki-Vantaan, Turun, Oulun ja Rovaniemen lentoasemilla tuottaen erilaisia kioski-, kahvila-, ravintola- ja lounge-palveluita. Kahvila-ravintoloiden suurimpana liikevaihdoltaan oli Mc Donalds Oy, toisena Rami`s Coffee jolla on erilaisia konsepteja kauppakeskuksissa mm. Spice Ice, ja kolmantena Picnic Oy. (Jänkälä 2016.)

2.1 Fast casual -konsepti

Fast casual -konsepti on saanut alkunsa USA:ssa 1990-luvulla. Konsepti sai alkunsa, kun kokeneet ravintola-alan toimijat huomasivat, että asiakkaat olisivat entistä valmiimpia maksamaan pikaruokasta enemmän, jos saisivat laadukkaamman ja terveellisemmän ruoan, sekä mukavan tunnelman verrattuna jättipikaruokaketjuihin. (Kapanen 2015.) Fast casual -konsepti on jo muutaman vuoden ajan tehnyt kovaa kasvua USA:n ravintolamarkkinoilla. USA:n markkinoilla fast casualin kasvu on eniten vaikuttanut heikentävästi fast food markkinoihin. Isot fast food jätit kuten McDonald's ovat joutuneet miettimään miten uusiutua ja vastata uudenlaiseen kysyntään. (Kapanen 2015.) Taulukossa on esitetty Fast casual food, ja fast food -konseptien kasvu USA:n markkinoilla vuodesta 1999 vuoteen 2014 (Ferdman 2015).



Taulukko 4: Fast casual food ja fast food konseptien kasvun kuvaaja (Ferdman 2015).

Myös Suomessa uusi kasvava Fast casual trendi on huomattu ja ravintolatarjonta konseptin saralla kasvaa jatkuvasti. Fast casual -konsepti on fast foodin kuten Hesburgerin ja casual diningin kuten Rosso välimuoto. Fast foodista fast casualin erottavia teemoja ovat: laadukkaammat raaka-aineet, terveellisyys, kalliimpi hinta, viihtyisämpi miljöö, eettisyys ja läpinäkyvyys. Casual diningista fast casualin taas erottaa toiminta itsepalvelu periaatteella. (Kapanen 2015.)

Suomessa ei ole vielä muodostunut isoja merkittäviä ravintolaketjuja fast casual -konseptissa, mutta uusia konsepteja syntyy jatkuvasti, kuten esimerkiksi Friends & burgers ja Kotipizza Groupin Chalupa -konsepti. USA:ssa esimerkillisenä fast casual -konseptina pidetään Chipotle -meksikolaisruokaketjua, joka on onnistunut luomaan menestystarinansa käyttämällä taitavasti lähes kaikkia fast casual teema-alueita (Ferdman 2015).

2.2 Työn taustat ja tarkoitus

Ravintolan konsepti uudistettiin yhteistyössä vuokranantajan kanssa kesällä 2017. Konseptin uudistamisella yritys tavoitteli liikevaihdon kasvua ja uusia asiakkaita. Miljöötä uudistettiin erityisesti viihtyvyyttä lisäämällä. Yrityksen tavoite oli lisätä houkuttelevuutta eritoten lounaan jälkeisenä aikana. Ruokatuotteen uudistamisen tavoitteena oli houkutella uusia asiakkaita ravintolaan. Konseptin uudistuksen taustalla oli vuokranantajan uusi strateginen linjaus, jolla kiinteistöön haluttiin houkutella asiakkaita ravintolapalveluiden avulla. Uudistumisen tarvetta lisäsi ravintolan myynnin tippuminen vuosista 2012 ja 2013 10%, ja kilpailun kiristymisen toimialan markkinoilla. (Projektipäällikkö 2017.)

Uudistusta toteutettiin asiakaspalautteiden ja toiveiden pohjalta. Isossa roolissa uudistuksen suunnalle oli vuokranantajan teettämä tutkimus, johon vastasi noin 2000 vuokranantajan kanta-asiakasta. Merkittävimpinä teemoina esille nousivat asiakkaitten toiveet ruokatuotteen suhteen, jossa korostuivat: trendikkyys, nopeus ja tuoreus. Ravintolan tiloilta toivottiin selkeyttä ja mukavuutta. (Projektipäällikkö 2017.)

Konseptin uudistuksen keskeisin tavoite oli toteuttaa asiakkaille selkeä palvelupolku. Vanhasta palvelupolusta oli vuosien saatossa tullut ravintolalle runsaasti asiakaspalautteita, eritoten sen sekavuudesta ja toimimattomuudesta. Palvelupolussa ongelmana oli, että ei ollut yhtä selkeää linjaa, jonka varrelta kaikki tuotteet ja palvelut asiakkaille löytyisivät, vaan asiakas joutui hakemaan hintaan kuuluvia tuotteita eri pisteistä. Lisäksi suuri ongelma oli maksamisen hitaus. Asiakas joutui pahimmillaan jonottamaan ensin ruoan tilaamista, sen jälkeen valmistamista, ja vielä kassalle maksamista, joka tapahtui vasta sen jälkeen kun ruoat olivat jo tarjottimella. (Projektipäällikkö 2017.)

Konseptin uudistamisen jälkeen lounasajan asiakasmäärät olivat kasvaneet ja toimeksiantaja on ollut niihin tyytyväinen. Lounaan konseptin päivitys oli erittäin onnistunut. Uudistettu tuote ja palvelupolku ovat saaneet paljon positiivista palautetta asiakkailta. Valitettavasti lounaan jälkeinen aika, klo 15-20 ei ole kehittynyt asiakasmääriltään laisinkaan, ja toimeksiantaja tarvitsee apua toiminnan kehittämistä varten. Tämän takia toimeksiantaja on rajannut kehittämistyön koskemaan nimenomaan lounaan jälkeistä aikaa ja Helsingin ydinkeskustan fast casual ravintolakonseptin asiakaskohderyhmää arki-iltaisoin klo 15-20 välisenä aikana. (Projektipäällikkö 2017.)

Tehtävän tarkoituksena oli kerätä yritykselle tietoa siitä, mitä asiakkaat haluavat arki-iltaisoin Helsingin ydinkeskustan alueella klo 15-20, missä asiakkaat liikkuvat, ja mikä saa asiakkaat käyttämään ja valitsemaan fast casual ravintolan palveluita. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat asiakasmääriin fast casual -konseptiin kuuluvilla kilpailijoilla. Työn tavoitteena oli tutkitun aineiston pohjalta tuottaa yritykselle kehittämisehdotuksia, joilla fast casual -konseptin ravintolapalvelut tavoittaisivat asiakaskohderyhmän sekä palvelut vastaisivat paremmin asiakkaiden tarpeisiin.

3 Asiakaslähtöisyys

Tutkimuksen toteuttajia kiinnosti erityisesti, mitä asiakaslähtöisyys ja asiakkaan ymmärtäminen tarkoittaa ja mitä sen toteuttaminen vaatii palveluyritykseltä, esimiehiltä sekä työntekijöiltä. Teorian avulla haluttiin saada ymmärrystä siitä, miksi asiakaslähtöisyys on kilpailukylyn kannalta tärkeää.

3.1 Asiakaskeskeisyyden edellytykset ja ilmeneminen

Asiakaslähtöisyys tarkoittaa sitä, että samaistutaan asiakkaaseen ja tiedetään asiakkaan todelliset tarpeet ja toiveet. Tämän vuoksi palveluyrityksen on oltava jatkuvasti ajan tasalla asiakkaiden tilanteesta ja odotettavista muutoksista. Hyvä asiakastieto johtaa asiakkaan syvälliseen tuntemukseen. (Selin & Selin 2013, 122-123.) Hyvin usein yrityksissä keskitytään kilpailutilanteen ja markkinan analysointiin, vaikka asiakas on se, joka määrittelee yrityksen menestymisen. Kilpailijat eivät kaada yritystä, jonka asiakassuhde on vahva ja perustuu luotamukseen. Markkina taas muuttuu jatkuvasti. Toimiva strategia lähtee asiakkaasta, hänen tarpeistaan sekä ymmärryksestä siitä, mistä asiakas on valmis maksamaan. (Gerdt & Korhikoski 2016, 13.)

Organisaatio voi olla asiakaskeskeinen ainoastaan ymmärtämällä asiakkaidensa tarpeet ja os-topäätöksiin vaikuttavat tekijät. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen edellyttää informaatiota ja vastuun ottaminen asiakkaiden tarpeista koskee koko organisaatiota. Usein asiakaskeskeisyyteen pyritään, mutta se ei toteudu. Syyt löytyvät useasti joko organisaation johdosta, markkinoinnin väärinymmärtämisestä, puutteellisesta sitoutumisesta tai muutoksen vastustamisesta. (Ylikoski 2001, 38- 39.)

Lauronen (2014) kirjoittaa, miten yritysmaailmassa puhutaan asiakaskeskeisyydestä ja asiakkaan merkittävästä roolista, vaikka todellisuus ei sitä tuekaan. Laurosen mielestä asiakaskeskeisyys jos mikä olisi kilpailukeino erityisesti sellaisilla markkinoilla, jossa kilpailijat eivät huomioi asiakkaitaan asianmukaisella pieteteillä. Tutkimuksemme fast casual -konseptiin liittyen Laurosen kuvaus asiakaskeskeisyys- käsitteestä on osuva; ”asiakaskeskeinen voi aivan hyvin olla silloinkin, kun tarjotaan itsepalvelua, kunhan toimintakonsepti ja hinta ovat mietittyinä asiakkaiden kannalta mielekkäiksi”.

Grönroos (2010, 416- 417) painottaa että asiakaskeskeisyys ilmenee organisaation kaikissa tehtävissä ja, että palveluyrityksen organisointiin kuuluu asiakaslähtöisen työnteon mahdollistaminen, sekä sitä vahvistavien järjestelmien kehittäminen. Lauronen (2014) selventää, että työntekijät eivät ole vain töissä ansaitakseen palkkansa, vaan tarjotakseen organisaation osana parasta resurssien mukaista palvelua, jossa asiakasta ei jätetä huolehtimatta eikä asiakasta koskaan kohdella ylimielisesti. Myös Ylikosken (2001, 43) mukaan koko henkilöstön palvelamisen kulttuuri kertoo organisaation asiakaskeskeisyydestä, kun koko organisaatio on kiinnostunut hyvästä palvelusta, ja asiakkaan tyytyväisyys on jokaisen työntekijän keskeinen päämäärä. Silloin voidaan puhua asiakaskeskeisestä kulttuurista eli palveluorganisaatiosta puhuttaessa, palvelukulttuurista.

Asiakaskeskeisessä palveluorganisaatiossa henkilöstöstä pidetään huolta, ja sitä arvostetaan. Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa, tyytyväiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua, jolloin asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Hyvä työilmapiiri, jossa tunnetaan ammattitilpeyttä ja yhteenkuuluvuutta sekä arvostetaan kaikkien työtä, vahvistaa asiakaskeskeisyyttä. (Ylikoski 2001, 45.) Asiakaskeskeisen palveluorganisaation yksi perusoletuksista on asiakkaan etu ja tätä näkökulmaa haluttiin työssämmekin painottaa. Ravintolan esimiehinä mielestämme asiakasteoria ja sen ymmärtäminen on tärkeää myös johdon ja esimiestyön näkökulmasta. Asiakkaan edun toteuttamiseksi palveluorganisaation johdon täytyy myös mahdollistaa työnteko oikeanlaisilla palvelujärjestelmillä sekä muilla puitteilla. On pidettävä pitää huolta työntekijöistä sekä varmistaa että palvelukulttuuri toteutuu koko organisaatiossa. Nämä tekijät on havainnollistettu taulukossa.



Taulukko 5: Asiakaskeskeisen organisaation vastuualueet

Asiakkaan edun toteutuminen vaatii organisaation kaikilla tasoilla yhdenlaisen näkemyksen siitä, millainen palvelukulttuuri organisaatiolla on ja millainen sen tulisi olla. Näkemuserot johtavat tehottomaan toimintaan ja asiakkaiden kohtelemiseen epä johdonmukaisella tavalla. Epäselvyys hämmentää myös työntekijöitä. (Ylikoski 2001, 45- 46.)

3.1 Asiakasymmärrys

Mattinen (2006, 9) kirjoittaa asiakkaan kuuntelemisesta ja siitä, miten se johtaa asiakkaan ymmärtämiseen. Asiakkaan syvällisempi ymmärrys puolestaan voi olla kimmoke viestinnän, tuotekehittelyn tai palvelutoiminnan uudistamiselle. Mattinen kehottaa yrityksiä uudistamaan

ajatusmallejaan siitä, mikä on kilpailuetujen kehittämisen kannalta todella oleellista tietoa. Koska kilpailu on kovaa, harvemmin enää perustoiminnoissa on löydettävissä ylivoimaisia kilpailuetuja. Ainutlaatuinen osaaminen edellyttää uutta läheisyyttä- asiakas on tunnettava pinta- syvemmältä.

Asiakkaan ymmärtämistä on se, että myydään sitä, mitä asiakkaat haluavat, että yritys myy. Ihmiset ostavat emotionaalista syistä. Yrityksen kasvu perustuu aina halujen tyydyttämiseen, ei tarpeiden tyydyttämiseen. Ihmiset ostavat mitä haluavat. (Leppänen 2007, 23-25.) Tuulaniemi (2011, 145) ohjeistaa sitä, että asiakasymmärryksen kasvattaminen aloitetaan kaiken saatavilla olevan tausta- aineiston analyysillä. Yrityksissä on monesti asiakastietoa saatavilla esimerkiksi erilaisten asiakastyytyväisyysmittauksien tuloksien muodossa. Kuitenkin tärkein asiakastieto on usein hiljaisena tietona yrityksen sisällä. Hiljainen tieto on mahdollista saada esille erilaisilla työpajamenetelmillä, kyselyillä ja haastatteluilla.

3.2 Asiakaskokemus asiakashankinnassa

Vahvojen asiakaskokemusten luomiseksi tarvitaan elämyksiä. Elämykset ovat voimakkaita positiivisia kokemuksia, joihin liittyy vahva tunne. Mikään arkinen ja tavallinen ei luo elämystä. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jotka asiakas muodostaa. Yrityksen täytyy analysoida sen mahdollisuudet tuottaa elämyksiä, jotka yllättäisivät positiivisesti. (Löytänä & Korteso 2011, 45.)

Palveluilla erottautuminen on tällä hetkellä vaikeaa, ja hinnan merkitys erottavana tekijänä alkaa korostua. Tämän takia palveluiden tuottamisesta on aika siirtyä eteenpäin. Kokemusten luominen eroaa palveluiden tuottamisesta eniten sillä, että kokemus syntyy aina asiakkaan tulkintana. Luomalla kokemuksia yritys saa mahdollisuuden kasvattaa asiakkaalle luomaansa arvoa. (Löytänä & Korteso 2011, 17-19.) Gerdt & Korhikoski (2016, 73-75) kirjoittaa, että asiakashankinnassa on huomioitava asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat taulukossa esitetyt kolme tekijää.



Taulukko 6: Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät

Gerdt & Korkiakoski perustelevat, että digitalisaation myötä tuotteista, palveluista ja brändeistä on mahdollisuus hankkia tietoa uudenlaisin keinoin ja välinein. Asiakkaat eivät ole enää riippuvaisia brändien ja yritysten lähettämistä viesteistä. Asiakkaat hakevat muiden kokemuksia verkosta ja jakavat myös omia kokemuksiaan entistä helpommin ja herkemmin puhelimitään. Kuluttajat eivät luota enää maksettuihin mainoksiin samalla tavalla kuin ennen. Brändien täytyy löytää uusia keinoja rakentaa uskottavaa ja vaikuttavaa vuoropuhelua kuluttajien kanssa. Brändien täytyy tuottaa kokemuksia ja tunteita, joita halutaan jakaa eteenpäin.

4 Palvelujen kehittäminen

Tässä luvussa on teoriaa palvelujen kehittämisestä, koska työn tavoitteena oli tuottaa toimeksiantaja ravintolalle kehittämideoita ja -ehdotuksia siitä, miten arki- iltoja voitaisiin elävöittää. Käymme läpi myös kilpailukyyn teoriaa ja sitä, miten kilpailukyky ja sen tiedostaminen liittyy toiminnan ja palvelun kehittämiseen.

Kehittämisen tavoitteena on esimerkiksi kerätä asiakkaiden mielipiteitä ja ideoita uusista tuotteista ja palveluista. Hyvät ideat ovat yleensä peräisin asiakkaan tuntemisesta, ei niinkään suoraan asiakkaalta. Tärkeitä selvitettäviä asioita on, miksi asiakas valitsee yrityksen tai kilpailijan, nykyisten asiakkaiden tarpeiden ja odotuksien selvittäminen, asiakasvalitukset ja tyytymättömiltä asiakkailta saatavat tiedot sekä menetetyiltä asiakkailta saadut tiedot. Myös aitoja käyttötilanteita tutkimalla yritys voi oppia ymmärtämään paremmin, miten asiakas tuottaa arvoa itselleen. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 85-86.)

4.1 Kilpailukyky

Asiakkuudet, brändi sekä arvontuotantojärjestelmä määräävät suurelta osin yrityksen kilpailukyvyyn (Storbacka ym. 1999, 71). Ajattelemalla uudella tavalla voi tehdä asioita uudella tavalla, ja vain näin voin uudistua. Tuottavuusajattelun jälkeen kaivataan ainutlaatuisia kilpailuetuja, miten differoida tuotteita ja luoda ainutlaatuisia liikeideoita. Kilpailukyvyyn keskeisiä lähtökohtia ovat ylivoimainen osaaminen, ja asiantuntemus yrityksen tuotannosta ja tuotteista.

Tämän lisäksi yrityksellä täytyy olla myös asiakastuntemusta, jonka saavuttamiseksi täytyy ymmärtää aidosti asiakkaan arvontuotantoa, ja prosessia jossa arvoa muodostuu. Oppiessaan tämän yritys voi ainutlaatuistaa oman tarjoamansa ja asiakkuusprosessinsa. Tarjoaman erilaistaminen on nykyisessä kilpailutilanteessa vaikeaa. (Storbacka ym. 1999, 13-16.) Pitkällä aikavälillä kilpailukyky määräytyy sen mukaan, pystytäänkö asiakkaalle tarjoamaan uusia mahdollisuuksia (Storbacka ym. 1999, 91).

Grönroos (2010, 349) kirjoittaa siitä, miten palvelualoilla sekä yritysmarkkinointitilanteissa ei aina pyritä kehittämään pysyviä asiakassuhteita. Tällöin on todennäköistä, että suuri osa yrityksen asiakaskannasta on uutta, vaikka tietty määrä on myös entisiä asiakkaita, jotka ovat syystä tai toisesta päättäneet katkaista asiakassuhteen. Menetetyt ja tyytymättömät asiakkaat kerryttää kuitenkin paljon kielteistä suusanallista viestintää, joista yrityksen talous kärsii. Tämä merkitsee sitä, että markkinaosuuden säilyttäminen käy kalliiksi, koska uusille asiakkaille markkinointi on aina kalliimpaa. Ravitsemisalallakin voidaan olla harhaluulossa, että asiakkaat ovat tyytyväisiä, jos myynteihin ollaan tyytyväisiä, tosiasiasa kuitenkin yritysimago sekä asiakassuhteet ovat voineet kärsiä jos asiakaspysyvyydestä ei pystytä olemaan varmoja.

Koska tärkeintä on yrityksen menestyminen markkinoilla, johtamisen täytyy olla markkinalähtöistä johtamista eikä vain yhden osaston vastuulla olevaa markkinoinnin johtamista (Grönroos 2010, 350). Kilpailija- ja markkinatuntemus ovat pohja omalle kilpailukyvyllle ja erilaistumiselle. Yrityksen on tärkeintä tiedostaa omat vahvuutensa ja mitkä osa-alueet kaipaavat kehittämistä. Kilpailijoita on hyvä havainnoida asiakastarpeista lähtien esimerkiksi taulukossa esitetyillä kysymyksillä.

Ketkä ovat asiakkaiden kannalta todellisia kilpailijoita?	
Mitkä tekijät ovat asiakkaille erityisen tärkeitä?	
Miten kilpailijat ovat organisoineet kyseiset tekijät?	
Mitkä ovat vahvuutemme kilpailijoihin nähden?	
Mitä toimintoja ja asioita kannattaa kehittää?	

Taulukko 7: Kilpailijoiden havainnoinnissa apuna käytettävät kysymykset

Kilpailijaa voi arvioida myös analysoimalla seuraavia tekijöitä; hinta, tuotteet ja palvelut, henkilöstö ja osaaminen, toimintaprosessit, myynnin organisointi, markkinointiviestintä, asiakaspalvelu, asiakaslähtöinen ajattelu sekä tuotekehitys. (Selin & Selin 2013, 121.)

4.2 Palvelunäkökulma

Toimeksiantajamme fast casual -konseptin ravintola on palveluyritys, joka tarjoaa asiakkaille ydinratkaisuna nopeita, trendikkäitä ja tuoreita ateriavaihtoehtoja. Pelkkä ydinratkaisu ei riitä yritystä erottautumaan muista konseptin kilpailijoista. Yrityksien täytyykin kiinnittää huomiota kokonaisvaltaiseen palvelutarjoamaan, jossa ydinratkaisua tukemassa on muitakin asiakkaalle arvoa tuottavia tekijöitä.

Grönroos (2010, 26- 28) kirjoittaa siitä, miten yrityksillä on valittavana useita eri strategisia näkökulmia. Palvelunäkökulman lisäksi tärkeitä näkökulmia ovat ydintuotenäkökulma, hintanäkökulma sekä imagonäkökulma. Ydintuotenäkökulmassa ydintuotteen oletetaan olevan asiakkaalle ainoa arvoa tuottava tekijä, ja jollei yrityksellä ole huomattavaa tuotteen teknistä etua puolellaan, yritys voi langeta hinta- ansaan, jolloin asiakas ostaa tuotteen vain hinnan takia. Tässä tapauksessa strategia ei ole pidemmällä aikavälillä kestävä.

Yhtälaillla yrityksen valitessa hintanäkökulman, riskinä voi hyväksyttävästä katetuotosta huolimatta olla hintakilpailu kilpailijoiden välillä, jolloin yritys menettää mahdollisuudet kehittyä tulevaisuutta varten. Imagonäkökulma edellyttää houkuttelevaa ydintuotetta, jota yritys

markkinoi vahvistamalla tuotteen lisäominaisuuksia. Imagonäkökulman soveltaminen edellyttää jatkuvaa panostusta markkinointiin, jossa epäonnistuessaan tarjoama voi jäädä muiden markkinoilla olevien tuotteiden varjoon. (Grönroos 2010, 26- 28.)

Grönroosin (2010, 28- 29) esittämä palvelunäkökulman soveltaminen osoittaa, että yritykselle on strategisesti tärkeää panostaa asiakassuhteisiin ja niiden palveluihin. Koska ydintuote ei riitä kilpailuetuna, kehitetään ydintuotteen rinnalla kaikkia näkökulmia sekä asiakassuhteen osatekijöitä, jolloin ne muodostavat yhtenäisen kokonaispaketin. Lähtökohtana kokonaisvaltaiselle palvelunäkökulmalle on asiakkaan näkökulma, jolloin asiakkaalle tarjotaan ydinratkaisun lisäksi muitakin sekä laskutettavia, että laskuttamattomia arvoa tuovia palveluja. Grönroosin mukaan tässä tapauksessa voidaan puhua palvelukilpailusta, joka tarkoittaa kilpailutalannetta jossa ydinratkaisu on menestyksen edellytys, mutta menestyminen määräytyy kokonaisvaltaisen palvelutarjoaman perusteella.

5 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan mitä tutkimusmenetelmiä työssä käytettiin ja minkä takia ne valikoituivat käytettäväksi menetelmiksi. Luvussa kerrotaan tutkimuksen eteneminen vaiheittain sekä jokaisen tutkimusmenetelmän tulokset. Koska opinnäytetyömme tavoitteena oli tuottaa kehittämisehdotuksia ja -ideoita, valikoitui tutkimuksemme lähestymistavaksi tapaustutkimus.

Ojasalo ym. (2009, 52- 53) mukaan tapaustutkimus vastaa usein kysymyksiin "miten" ja "miksi" ja sen tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa kehittämisen tueksi. Tapaustutkimuksen piirre käyttää monenlaisia laadullisen tutkimuksen menetelmiä, jolloin tutkittavasta tapauksesta saadaan syvälinen, monipuolinen ja kokonaisvaltainen kuva. (Ojasalo ym. 2009, 55) Kvalitatiivisen tutkimuksen mukaisesti pyrkimyksenä oli selvittää, miten ja miksi ihmiset toimivat niin kuin toimivat ja miksi ihmiset päätyvät ostamaan tietyn palvelun tai tuotteen ja miten heidän ostopäätökseensä voisi vaikuttaa (Mäntyneva, Heinonen & Wrangle 2003, 69).

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2012, 164) kuvaavat kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä muun muassa siten, että tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa. Tiedonkeruun instrumenttina suositaan enemmän ihmistä sekä omia havaintoja, kuin mittausvälineillä hankittavaa tietoa. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja, ja lähtökohtana on aineiston monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Metodeina suositaan haastattelua, osallistuvaa havainnointia sekä tekstien analyysyä. Tutkimuksen tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti ja tutkimussuunnitelma voi muotoutua tutkimuksen edetessä ja toteutus on joustavaa. Tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineistoa tulkitaan sen mukaisesti.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on ymmärtää tutkimuskohdetta, jolloin kartoitetaan kenttä jossa toimitaan. Tutkimusaineiston määrä määräytyy tutkimuskohteen mukaan. Aineiston keruussa käytetään aineiston riittävyyteen viittaavaa saturaation käsitettä, jolla tarkoitetaan sitä, että tutkija kerää aineistoa päättämättä etukäteen, kuinka monta tapausta hän tutkii. Haastatteluja jatketaan niin kauan, että ne tuottavat tutkimuksen kannalta uutta tietoa. (Hirsjärvi ym. 2012, 181-182.)

Aineisto on riittävä, kun samat asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Tällöin on tapahtunut saturaatio. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen, vaikka ajatuksena on, että yksityisessä toistuu yleinen. Yksityistä tapausta tarkasti tutkimalla saadaan näkyviin myös se, mikä ilmiössä on merkittävää, ja mikä siinä toistuu usein tarkasteltaessa tutkimusta yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2012, 181-182.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus perustuu tutkijan tarkkaan selostukseen tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen kaikki vaiheet on oltava tarkasti selostettuja, kuten haastattelu- ja havainnointi olosuhteet ja paikat joissa aineistoa kerättiin, haastatteluihin käytetty aika, virhetulkinnat, häiriötekijät ja tutkijan oma itsearviointi tilanteesta. Laadullisessa aineiston analyysissä keskeistä on luokittelujen tekeminen. Lukijalle kerrotaan luokittelun syntymisen alkujuuret sekä luokittelujen perusteet. Tulosten tulkinnessa noudatetaan myös tarkkuutta, tutkijan on kerrottava perustelut tulkinnoille joihin hän päätelemänsä perustaa. (Hirsjärvi ym. 2012, 232-233.)

Tutkimustyössä käytettiin menetelminä haastattelua, havainnointia sekä benchmarkingia. Menetelmien avulla tutkimustyö eteni luontevassa järjestyksessä vaiheittain eteenpäin, ja tutkimusmenetelmät tukivat toisiaan syvällisemmän tiedon hankinnassa. Haastattelujen avulla toimeksiantajalle tuotettiin ymmärrystä asiakaskohderyhmän käyttäytymisestä sekä tarpeista. Haastattelujen tavoitteena oli määritellä toimeksiantajalle sen potentiaaliset kilpailijat kohderyhmän näkökulmasta katsottuna.

Haastattelut analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, jonka tuloksena saadut kilpailijat käytiin havainnoimassa. Havainnointien tarkoituksena oli todentaa mahdollisista kilpailijoista todelliset kilpailijat mm. asiakasmäärien perusteella. Havainnointien perusteella valikoitui 2 vahvinta kilpailijaa, joille toteutimme benchmarkingin keskittyen niiden parhaisiin käytänteisiin.

5.1 Puolistrukturoitu haastattelu

Laadullisessa tutkimuksessa käytetään yleensä lomakkeen sijasta väljempää haastattelurunkoa. Haastattelurungon perustana tulee olla tutkimuksen tavoite, tutkimustehtävät sekä teoreettinen viitekehys. Laadullisen tutkimuksen haastattelussa tärkeää on saada mahdollisimman paljon tietoa tietystä asiasta. (Mäntyneva ym. 2003, 72-73, 75-76.)

Haastattelujen tavoitteena oli saada asiakasymmärrystä toimeksiantajan kohderyhmästä. Haastattelukysymykset (Liite 1) laadittiin toimeksiantajan kanssa yhteistyössä rajaten kysymykset vastaamaan tutkimuskysymystä: mitä kohderyhmä haluaa Helsingin ydinkeskustan alueella arki-iltaisain kello 15-20 aikavälillä fast casual ravintolakonseptissa. Lisäksi haastatteluilla oli tarkoitus saada tietoa siitä, ketkä asiakkaiden kannalta toimeksiantajamme kilpailijoita ovat.

Ennen varsinaisia haastatteluja toteutimme testihaastattelun, jonka avulla selvitettiin, saadanko tutkimuskysymyksillä riittävän kattavat vastaukset ja onko haastattelukysymysten järjestys luonteva ja kysymykset ymmärrettäviä. Lopputuloksena haastattelurunko tiivistyi toimivammaksi. Kaksi kysymystä poistettiin kokonaan, sekä viimeinen kysymys muotoiltiin uusiksi. Lisäksi lauserakenteet tarkastettiin kaikista kysymyksistä, ja muotoiltiin luontevammin kysyttäviksi.

Haastattelun ensimmäisessä vaiheessa kartoitimme tutkimuksen kannalta oikean kohderyhmän. Toisen vaiheen tavoitteena oli selvittää, mitkä ravintolat ovat toimeksiantajan kilpailijoita kohderyhmän näkökulmasta katsottuna, sekä saada tietoa kilpailijoiden menestystekijöistä. Lisäksi kysymyksien tavoitteena oli selvittää mitkä ravintolat nousevat fast casual kohderyhmän suosikeiksi.

Haastattelun kolmannessa vaiheessa selvitettiin millä perusteella kohderyhmä valitsee ravintolan ja mitkä kaikki asiat vaikuttavat valintojen tekemiseen. Millaista ja minkä hintaista ruokaa kohderyhmä haluaa syödä fast casual ravintoloissa arki-iltaisain. Haastattelun viimeisessä vaiheessa selvitettiin toimeksiantajan tunnettavuutta sekä kohderyhmän mielipiteitä valikoimasta ja tuotteesta. Haimme tietoa siitä, miten yritys voisi parantaa vetovoimaisuuttaan kohderyhmän keskuudessa sekä siitä, mikä saisi kohderyhmän valitsemaan yrityksen ravintolan arki-iltaisain.

Haastattelut nauhoitettiin, jotta varmistuttaisiin siitä, että mitään saatua tietoa ei jäänyt huomioimatta. Nauhoittamisella pystyttiin myös toteuttamaan haastatteluja nopeammin. Haastattelija pystyi olemaan paremmin läsnä haastattelussa, jolloin oli mahdollista muuttaa

tarvittaessa kysymysten järjestystä sekä esittää lisäkysymyksiä. Haastattelut toteutettiin kolmena eri arki-iltana klo 15-20 välisenä aikana Helsingin ydinkeskustassa toimeksiantajan välittömässä läheisyydessä. Haastateltavia oli 17 tutkimuksen saturaatio täyttyi.

Haastatteluiden jälkeen saatu aineisto litteroitiin, eli aineisto muunnettiin nauhoitetusta puheesta tekstiksi. Koska kiinnostus kohdistui haastattelussa esiin tulleeseen asiasisältöön, kovin yksityiskohtainen litterointi ei ollut tarpeen. Laadullisessa haastattelututkimuksessa analyysin tekeminen litteroidusta aineistosta on yleistä, koska isompien kokonaisuuksien hahmottaminen nauhoitettua puhetta kuuntelemalla olisi vaikeaa tai mahdotonta. Litteroidessaan tutkija miettii tutkimusaihettaan sekä aineistolle tarkoitettuja analyttisiä kysymyksiä sekä tekee valintoja siitä, mikä sanotussa ja toimitussa on tutkimuksellisesti relevanttia. (Ruusuvoori, Nikander & Hyvärinen 2010, 424- 425, 427- 428.)

5.2 Teoriaohjaava sisällönanalyysi

Haastattelun analysointi haluttiin toteuttaa teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä, koska tutkimuksemme perustuu asiakkaiden ja kilpailutekijöiden ymmärtämiseen. Näistä löytynyt teoria ohjasi tutkimustamme alusta lähtien ja koimme kyseisen teorian tärkeäksi ja mielenkiintoiseksi. Luku sisältää teoriaohjaavan sisällönanalyysin tunnusmerkit sekä analysoinnin tulokset.

Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä teoreettiset käsitteet tuodaan valmiina, ilmiöstä "jo tiedettynä". Alaluokat synnytetään aineistolähtöisesti ja yläluokat tuodaan valmiina. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissä keskeistä on, poimiiko tutkija alkuperäisestä aineistosta ilmauksia tietyn teorian mukaan vai lähestyykö hän aineistoa sen omilla ehdoilla ja analyysin edetessä pakottaa sen tiettyyn teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2013, 117.)

Teoriaohjaava sisällönanalyysi aloitettiin litteroidun aineiston pelkistämällä, jonka jälkeen haastattelukysymyksistä muodostettiin alaluokat. Yläluokat muodostuivat työn teorian käsitteistä (Liite 2). Jotta aineistosta saatiin vastauksia tutkimusongelmaan, analysoitiin aineistoa tutkimuksen ratkaisun ja tulkinnan kannalta oleellisten kysymysten mukaan. Analysointi aloitettiin kysymällä aineistolta: Miten valintoja tehdään. Kysymyksellä tavoiteltimme tietoa siitä, ohjaavatko teoreettiset väittämät myös kohderyhmämme valintojen tekemistä. Kirjassa Ylivoimainen asiakaskokemus (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73- 75) kirjoitetaan asiakkaiden os-topäätökseen vaikuttavan kolme tekijää; markkinointi ja brändi, omat aiemmat kokemukset ja uskomukset sekä muiden ihmisten kertomukset ja muut tietolähteet.

Aineiston analyysin ensimmäisen kysymyksen tulos muodostui hyvin selkeästi. Esille nousi vahvasti se, että kohderyhmän mieliteot yhdistettynä aikaisempiin kokemuksiin ja sosiaalisiin

suhteisiin ohjaavat valintojen tekemistä. Kohderyhmä aloittaa ruokailupaikan valinnan tekemisen pohtimalla sen hetkisiä mielitekoja. Seuraavana tekijänä valintaan vaikuttavat aikaisemmat kokemukset. Enemmistö haastateltavien vastauksia oli; ”Mitä tekee mieli, mietitään missä ollaan oltu”. Isossa roolissa ovat myös kavereiden kokemukset; ”odotan kaveria ja sitten keskustellaan minne mennään ” ja muiden kuluttajien kirjoittamat arviot paikoista; ” Katson netistä etukäteen, tosiharvoin hetken mielihoiteesta mennään”.

Tutkimusongelman ratkaisemisen ja kohderyhmän kokonaisvaltaisemman ymmärryksen kannalta tarvitsimme syvällisempiä tietoja siitä, mitkä kaikki asiat vaikuttavat lopullisten valintojen tekemiseen. Tämän kysymyksen esittämisellä aineistolle saimme tulokseksi yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, että kohderyhmän päätöksentekoon vaikuttavat vahvasti sosiaaliset suhteet ja internetistä saatava tieto kuten esimerkkinä; ”Mitä kaikki haluaa, katotaan netistä blogeista kirjoituksia uusista ravintoloista, jos paikalla hyvä maine on kivempi mennä sinne”.

Uudet ravintolat ja maut vaikuttavat kohderyhmän kiinnostukseen; ”kokeillaan uusia paikkoja” Lisäksi analyysistä ilmeni, että kohderyhmä etsii tietoja kampanjoista ja tarjouksista internetistä, sekä seuraavat aktiivisesti sosiaalista mediaa; ”Google arviot, hintataso ja ei hirveen täyteen pakattuja paikkoja”. Ravintolalta odotetaan hinta-laatusuhteelle vastinetta; paikan tulisi olla rento ja ruoan laadukasta; ”Rento paikka ja hyvä ruoka”. Ruoaksi haastateltavat kertoivat haluavansa arki-iltaisain kevyitä, tuoreita ja terveellisempiä vaihtoehtoja; ”Nopeasti saatavilla ja suht kevyttä”.

Analyysin seuraavalla kysymyksellä selvitimme toimeksiantajan kilpailijoita. Tutkimuksemme yhtenä tavoitteena oli haastattelujen perusteella määritellä kilpailijat kohderyhmän näkökulmasta katsottuna. Haastatteluissa emme saaneet suoraa vastausta toimeksiantajan kilpailijoista, kuten tavoitteissamme oli. Jo haastatteluista huomasimme, että vastaajilla ei ole varsinaisia suosikkiravintoloita. Tutkimuksesta tuli ilmi, että kohderyhmä haluaa vaihdella paikkoja missä ruokailla ja kokeilla uusia paikkoja sekä ruokia. Analyysin avulla onnistuimme kuitenkin löytämään yhtenäisiä teemoja siitä mitä asiakkaat haluavat arki-ilta ruokailuiltaan.

Isoimmaksi kilpailijaksi nousivat sushi- ravintolat, joissa lähes jokainen haastateltava kertoi haluavansa syödä arki-iltaisain. Yhtä vahvasti esille nousivat muut aasialaiset ravintolat; ”Aasialaista tulee aikapaljon syötyä, sellaista vähän parempaa pikaruokaa” , joista kaivattiin wokkeja ja fuusio ruokaa sekä italialaiset pastat. Muutama haastateltava kertoi haluavansa laadukkaampia hampurilaisia kuin mitä pikaruokaravintoloissa on tarjolla; ”Friends and Brgers, Fafas”. Vegaaninen ruokavalio oli vain yhdellä vastaajista ja kasvissyöjiä oli kaksi vastaajista. Tulos oli ennako- odotuksiamme pienempi.

Analyysin seuraavana tavoitteena oli selvittää tietävätkö ihmiset toimeksiantajan ravintolan ja minkälaisia mielipiteitä paikasta on kuluttajien keskuudessa. Analyysistä nousi esille, että enemmistölle vastaajista toimeksiantaja on joko kokonaan tai osittain tuntematon; ”En ole koskaan käynyt, en tiennyt, että siellä on sellainen”, ”Olen käynyt, mutta en ole niissä ravintoloissa käynyt. Ovat tyyriin oloisia. Kun se kahvilakin oli vähän yläkanttiin”. Nämä vastaajat jotka muodostivat tutkimuksessa enemmistön, pitivät toimeksiantajan ravintolaa hintavana. Tutkimuksesta selvisi, että tämä ajatusmalli johtuu asenteista toimeksiantajan sijaintia ja kiinteistöä kohtaan.

Haastateltavat olivat kuitenkin sitä mieltä, että heidän ajatusmalli saattaa olla jo nykypäivänä vanhanaikainen, mutta eivät joka tapauksessa ole tietoisia paikasta, tuotteista tai hintatasosta, mistä syystä eivät ole voineet uudistaa asennettaan paikkaa kohtaan. Haastatteluihin osallistuneista ainoastaan yksi oli täysin tyytyväinen toimeksiantajan ravintolaan ja tuotteisiin ”Oon käynyt, ihan monipuolista, välillä tulee syöttyä salaattia siellä, välillä jotain muuta. Olen tyytyväinen siihen valikoimaan”.

Analyysin viimeisessä vaiheessa haettiin vastausta jo haastatteluissa tarkasti määritetyille kysymykselle saadusta aineistosta: millä keinoilla toimeksiantaja voisi tavoittaa kohderyhmänsä mielenkiinnon ja saisi heidät valitsemaan arki-illan ruokailupaikaksi tutkimuksen kohteena olevan ravintolan. Tämän vaiheen tulkintaan käytimme ainoastaan kyseiseen kysymykseen saatuja vastauksia. Analyysiin ei käytetty aikaisempiin kysymyksiin saatuja vastauksia, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman tarkkaa tietoa toimeksiantajaan keskittyen, eikä yleisiin mielitekoihin.

Analyysin tuloksena enemmistön mielestä tärkein tekijä olisi tieto paikasta ja sen tarjonnasta; ”Ehkä mun pitäisi tietää, ongelma on vain siinä että mä en tiedä mitä siellä on”. Tietämättömyyden takia lähes kaikki haastateltavat totesivat kysymykseen olevan haastavaa vastata, koska eivät ole tulleet ajatelleeksi menevänsä syömään kyseiseen kiinteistöön. Kohderyhmä kertoi voivansa valita toimeksiantajan ravintolan ruokapaikaksi, jos ruoka olisi; ”Suht edukas arkisin ja laadukas, muidenkin mielestä hyvää ruokaa”.

Haastateltavat olivat sitä mieltä, että ruoan ei tarvitse olla halpaa, mutta arki-illoille kohtuullisen hintaista. Esille nousi, että ruoan on oltava myös kohtuullisen nopeasti saatavilla; ”Näen tärkeänä, että saan nopeasti ruuan, et ei pahemmin joudu odottamaan”. Rauhallinen ja mukava miljöö, sekä näköala olisivat valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tarkkoja tarjontaan kohdistuvia määrittelyjä ilmeni ainoastaan italialaista ruokaa kohtaan; ”Nopea hyvä pasta. Salaatit on liian samanlaisia joka paikassa. Kuitenkin sellainen joka tehdään siinä tilauksesta”. Haastateltavista kaksi toivoivat selkeästi enemmän kasvisruokia yksi vegaanisia vaihtoehtoja.

5.3 Havainnointi

Yhtenä työmme tutkimusmenetelmänä käytettiin strukturoimatonta havainnointia. Strukturoimatonta havainnointia käytetään silloin, kun asiasta halutaan paljon monipuolista tietoa. Havainnoinnissa hyödynnetään kehitettävään ilmiöön liittyvää teoriaa, jonka avulla voidaan tehdä oletuksia siitä, mitä ilmiössä tapahtuu. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 116.)

Havainnoimme haastatteluissa esille tulleet mahdolliset kilpailijat. Havainnoinnin tarkoituksena oli selvittää, mitkä havainnoitavista ravintoloista todellisuudessa ovat toimeksiantajan kilpailijoita sekä varmistaa kuuluvatko nämä ravintolat fast casual -konseptiin. Kilpailijat havainnoitiin paikan päällä toimeksiantajan määrittelemänä aikana, klo 15- 20 arki- iltoina.

Havainnoinneissa kiinnitettiin huomiota konseptiin, asiakasmääriin, tuotteisiin, hintaan ja palveluun. Koska haastatteluista ei tarkasti määriteltyjä kilpailijoita ilmennyt, havainnointi aloitettiin tutkimalla internetistä Helsingin ydinkeskustan fast casual ravintoloita, jotta kaikki vartenotettavat kilpailijat tulisi huomioitua. Internetistä haku tulokset jäivät kuitenkin vähäiseksi ja lähdimme havainnoimaan haastattelujen analyyseistä esille nousseita teemojen omaavia paikkoja, sekä toimeksiantajan lähiympäristössä olevia fast casual ravintoloita.

Havainnointien tarkoituksena oli löytää toimeksiantajan pahimmat kilpailijat, jotka määriteltiin asiakasmäärien perusteella rajattuna kellonaikana arki- iltaisin, koska tutkimuksen tavoitteena oli benchmarkata pahimpien kilpailijoiden menestystekijät ja hyvät käytänteet. Havainnoinnin yhtenä tarkoituksena oli myös todentaa käyttäytyvätkö ihmiset siten, kuinka haastatteluissa ilmeni, eli ovatko sushi-, muut aasialaiset- ja italialaisetravintolat todellisuudessa suosittuja havainnointiaikana. Havainnointien perusteella voitiin todeta, että kertomat pitävät paikkaansa ja asiakkaita oli yleisesti ottaen kaikissa kyseisiä teemoja edustavissa ravintoloissa.

Toimeksiantajan pahimpien kilpailijoiden määrittelystä rajattiin pois sushiravintolat, koska toimeksiantaja ei kilpaile sushi tuotteen kanssa. Rajauksen perusteluna on toimeksiantajan konsepti, jota uudistettaessa sushi tuotteet on jätetty konseptin ulkopuolelle. Tutkimuksen tarkoituksena ei ole muuttaa konseptia, vaan parantaa olemassa olevia toimintoja ja tuotteita asiakaslähtöisemmiksi.

Havainnointitoteutettiin kolmena eri päivänä Helsingin ydinkeskustan alueella. Havainnointipäivien sää oli helteinen. Kyseessä olivat kesäkauden ensimmäiset helteet, jolloin ihmiset haluavat nauttia hyvästä säästä ja hakeutuvat mahdollisimman paljon terasseille. Havainnoijemme mukaan kaikki terassiravintolat olivat täysiä ja tämä saattoi vaikuttaa negatiivisesti haastatteluissa potentiaalisemmaksi kilpailijaksi valikoituneen kiinteistön asiakasmääriin.

Toisaalta etsimme parhaita kilpailijoita, eli paikkoja joissa asiakkaita riittää säästä riippumatta.

Havainnointien perusteella erottui selkeästi kolme vahvinta kilpailijaa, jotka kaikki edustivat tutkimuksissamme esille nousseita teemoja eli juurikin sitä, mitä kuluttajat kertoivat haluavansa arki-ilta ruokailultaan. Suosituimmat kolme ravintolaa käytiin havainnoimassa vielä kolmena eri päivänä kello 16-19 aikavälillä. Havaintojemme mukaan kaikissa kolmessa paikassa oli jokaisena havainnointipäivänä eniten asiakkaita, verrattuna muihin kaupungilla oleviin fast casual ravintoloihin.

Havainnointien perusteella jatkotutkimuksien kohteiksi valikoituivat kaksi ravintolaa Friends & Brgrs ja Vapiano. Kolmas potentiaalinen kilpailija Bangkok 9 rajattiin pois benchmarking-vaiheesta. Tähän ratkaisuun päädyimme, koska kyseisessä ravintolassa on pöytiintarjoilu ja täten paikka ei soveltunut fast casual -konsepti ravintoloiden vertailuun.

Havainnointien perusteella kuitenkin määrittelimme Bangkok 9 ravintolan yhdeksi potentiaalisiksi kilpailijaksi. Koska havaintojemme perusteella kyseisellä paikalla oli runsaasti ominaisuuksia, joita kohderyhmä kertoi pitävänsä haastatteluissa kiinnostavina, kuten esimerkiksi: uusi ravintola ja konsepti Helsingin ravintolatarjonnassa, aasialaista ruokaa, kohtuullinen hintataso, sekä persoonallinen miljö, joka välittyy viihtyisänä ja rentona. Ravintolaa markkinoidaan thaimaalaista katuruokaa tarjoilevana paikkana, tästä johtuen paikka valikoitui havainnoitavaksi myös tutkimuksissamme. Myös lehdistö on huomionut uuden ravintolan markkinoilla, ja Helsingin Sanomien kriitikot ovat kirjoittaneet positiivisen arvostelun paikasta (Helsingin Sanomat 2018). Tämä havainnointi tuo tutkimukseen vahvistusta siitä, miten ravintola tavoittaa kohderyhmänsä mielenkiinnon.

5.4 Benchmarking

Tuulaniemen (2011, 138- 139) mukaan benchmarking sopii käytettäväksi markkinan ja muiden organisaatioiden hahmottamiseen, toisilta oppimiseen ja oman toiminnan kehittämiseen. Benchmarking voidaan toteuttaa tutkimalla, havainnoimalla, vertailemalla ja arvioimalla muiden toimijoiden tuotteita, palveluja ja toimintatapoja. Benchmarking oli oleellinen tutkimusmenetelmä työssämme, koska halusimme selvittää Helsingin ydinkeskustan menestyneimpien fast casual ravintoloiden menestyksen syitä ja oppia näiden ravintoloiden hyvistä käytännöistä.

Ojasalon ym. (2009, 186) mukaan oman toiminnan vertaaminen kilpailijoiden toimintaan voi edistää yrityksen kilpailuasemaa muun muassa sillä, että oman toiminnan taso verrattuna muihin selkiytyy. Kilpailijoiden tiedostaminen kiihdyttää kehittymishalukkuutta sekä toisten

innovaatiot nopeuttavat omaa kehitystä. Benchmarkingin tarkoitus oli auttaa meitä tunnistamaan toimeksiantajan heikkouksia ja laatia niiden kehittämiseen tähtäviä kehitysideoita. (Ojasalo ym. 2014, 43-44.)

Benchmarking toteutettiin havainnoimalla kahta ravintolaa paikan päällä vierailemalla. Ensimmäiseksi benchmarkattavaksi kohteeksi valikoitui havainnointien perusteella Friends & Brgers. Kyseinen ravintola tuli esille myös haastatteluissa. Haastatteluissa paikka mainittiin yhtenä mieluisana ravintolana. Ravintolan konsepti oli esitettyä myös tutkimuksissamme Suomessa fast casual konseptia kuvaavana ravintolana. Fast casual konseptia kuvaavia teemoja ovat: laadukkaammat raaka-aineet, terveellisyys, kalliimpi hinta kuin fast food ravintoloissa, viihtyisämpi miljöö, eettisyys ja läpinäkyvyys.

Benchmarking-tutkimus rajattiin koskemaan ainoastaan ravintolan hyviä käytänteitä, joista kehitysideoita voitaisiin viedä toimeksiantajan konseptiin. Benchmarkingin toteuttaminen aloitettiin vierailuna asiakkaana ravintolassa. Kummallakaan tutkijalla ei ollut aikaisempaa kokemusta kyseisessä ravintolassa ruokailusta, joten ennakko oletuksia ei ollut.

Ensimmäisenä paikassa kiinnittyy huomio selkeään nykyaikaiseen miljööseen, jonka plussana on isot ikkunat kadulle. Ravintola sijaitsee toisessa kerroksessa joten ikkunapaikoilta voi ihasella kaupungin vilskettä. Miljöössä huomio kiinnittyy myös ravintolan keittiöiden läpinäkyvyyteen. Ruoan valmistuksesta on tehty osa ravintolan miljööstä; asiakkaat näkevät suoraan keittiöön, missä burgereita valmistetaan. Päivällä ravintolassa on mahdollisuus päästä seuraamaan myös sämpylöiden valmistusta, ilta-aikaan tila on tyhjä. Molemmat keittiöt näyttävät erittäin siisteiltä asiakkaan näkökulmasta katsottuna.

Ruokalista on isosti esillä ja helposti luettavissa seinältä. Lisäksi jonotuksen ajan voi lukea paperille painettua menuta, jossa annoksien koko sisältö on esiteltyä. Menu on toteutettu erittäin selkeästi luettavaksi. Lisäarvoa asiakkaalle tuo natural -merkki tuotteissa, mikä tarkoittaa, että ruoka ei sisällä lisäaineita. Tämän asian esille tuominen vaikuttaa ruoan terveellisempään, laadukkaampaan ja tuoreempaan mielikuvaan. Ravintolassa ja painetussa menussa tuodaan vahvasti esille itse valmistetut tuotteet. Painetun ruokalistan takaosassa pääraaka-aineet on erikseen esitelty alkuperiltään joka tekee ravintolan toiminnasta luotettavaa ja läpinäkyvää. Asiakkaana arvostan kovasti tietoa mitä ravintola antaa pyyteettömästi.

Valikoima vaikuttaa sopivan laajalta ja asiakas voi itse vaikuttaa annoksensa kokoon. Ravintola tarjoaa vaihtelua tuotteisiinsa kuukauden burgerilla, joka varmasti kiinnostaa kanta-asiakkaita. Hinnoittelu on selkeä ja hintataso laatuun nähden on erittäin kohtuullinen. Ravintolan kilpailutekijänä on edulliset ateria hinnat jonka lisäksi asiakas voi ottaa hanajuotavaa niin

paljon kuin haluaa. Lisäarvoa tuo mahdollisuus halutessaan ottaa jäitä juomiinsa, kuten myös hintaan kuuluvaan hanaveteen.

Markkinointi on ravintolan sisällä oivallettu hauskasti ja asiakkaat tekevät sen ravintolan puolesta ilmaiseksi. Ruoan odotus piippareihin on kiinnitetty mainostarra, jossa kerrotaan asiakkaille mahdollisuudesta osallistua lahjakorttiarvontaan ottamalla kuva burgerista, ja jakamalla se ravintolan määrittelemillä termeillä sosiaalisessa mediassa. Ravintola saa tällä keinolla paljon ilmaista mainosta ja näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa.

Lisäarvoa ja ravintolan laatua parantaa jokaisessa pöydässä olevat mausteet, laadukas Heinzin ketsuppi, suola ja pippurimylly. Asiakkaana arvostamme sitä, että mausteita ei tarvitse erikseen noutaa ja etsiä. Lisäksi sali on siisti ja paikat näyttävät huolitelluilta. Ravintolan kotisivut ovat selkeät ja sieltä saadaan selville samat asiat kuin ruokalistalta ravintolassa (Friends & Brgrs 2018). Yleinen maine ja internet arvostelut antavat ravintolasta myös pidetyn kuvan.

Tutkimuksessamme nousi esille, että asiakkaat kaipaavat arki-iltaisin suhteellisen kevyttä, laadukasta ja edullisempaa ruokaa. Tämä ravintola pystyy vastaamaan kysyntään. Vaikka kyse on hampurilaisista, joita ei perinteisesti mielletä kevyeksi ruoaksi. Ruoan valmistus tuoreista raaka-aineista ilman lisäaineita ja lisäämällä annoksiin enemmän tuoreita kasviksia tutkijoille mielikuvaksi vierailusta jää, että ravintolan tahtotilana on terveellisempien burgereiden tarjoaminen. Jokainen asiakas voi vaikuttaa omilla valinnoillaan tuotteensa lopputulokseen, mutta ravintola antaa mahdollisuuden kevyempään ruokailuun.

Toiseksi benchmarking kohteeksi valikoitui italialaista fast casual konseptia edustava Vapiano. Tutkimuksissamme nousi vahvasti esille, että kohderyhmä haluaisi syödä arki-iltaisin italialaista ruokaa ja eritoten pastoja, joten paikan valikoituminen kilpailijaksi oli erittäin todennäköistä alusta alkaen. Tutkijat ovat myös itse aikaisemmin käyneet kyseisessä ravintolassa asiakkaana, joten lähtökohta benchmarkingille on hieman erilainen kuin ensimmäisen tutkitavan kohdallaan.

Ravintolasali näyttää yleisilmeeltään viihtyisältä isoine pöytineen ja ikkunoineen. Ravintola toimii kahdessa kerroksessa, ja kummassakin kerroksessa on isot ikkunat joista voi ihastella kaupungin maisemia, joita myös tutkimuksemme kohderyhmä kaipasi ravintolan miljööltä. Viihtyisyyttä lisää ravintolan pöydissä olevat tuoreet yrtit, jotka kasvavat ja elävät salissa. Asiakkaalle tuoreet yrtit tuovat myös lisäarvoa käytännöllisenä tarkoituksena, koska asiakas voi halutessaan maustaa ruokaansa yrteillä.

Vapianon ruokalista on monipuolinen ja siitä löytyy laaja valikoima pastoja, lasagnea, pizzoja, salaatteja, alkupaloja ja jälkiruokia. Ravintolan kilpailutekijä on paikan päällä valmistettu

tuorepasta, jonka valmistusta voi seurata salista. Lisäksi ravintolassa tehdään paikan päällä pizzataikina ja kastikkeet, sekä näyttävät jälkiruoat. Kokit valmistavat ruokia asiakkaan edessä, jolloin asiakkaalla on mahdollisuus vaikuttaa ruokansa erikoistoiveisiin. Ekstra täytteet on hinnoiteltu kohtuullisesti ja ostaminen on helppoa myös ammattimaisen lisämyynnin ansiosta. Ruoka-annoksen räätälöinti tuo tuotteelle lisäarvoa. Ruokalistaa voidaan lukea jottaessa painetusta versiosta ja ruokavaliot sekä tuotteiden hinnat on selkeästi merkitty. Ravintolan ruokalistalla on otettu huomioon myös kasvava vegaani-trendi.

Asiakkaan palvelupolku on tehty hyvin helpoksi, ja kaikki tarvittava löytyy samasta paikasta. Asiakkaan ei tarvitse mennä erikseen hakemaan ruokaansa kuuluvia komponentteja ympäri ravintolaa, kuten ruokailuvälineet, leipä ja vesi. Yrttien lisäksi pöydissä ovat myös suola- ja pippurimyllyt, sekä öljy ja balsamiviinietikka. Jälkiruoat ovat näyttävän näköisiä mikä houkuttelee ostamaan lisää.

Ravintolan sisällä mainostetaan Vapianon omaa mobiilisovellusta huomattavasti. Sovellus on myös samalla kanta-asiakasjärjestelmä, jossa aktiivisia asiakkaita palkitaan ravintolan tuotteilla. Sovelluksessa on myös ruokalista, jossa kaikki ruoka-annokset ovat esiteltynä myös kuvina, mikä helpottaa päätöksen tekoa. Sovelluksessa on näkyvillä myös helposti uutuudet, mitä kanta-asiakkaat varmasti arvostavat. Ravintolan kotisivut ovat laajat, mutta helppokäyttöiset ja sieltä löytyy kaikki tarvittava tieto (Vapiano 2018). Vapianon itse valmistama tuorepasta on laadukas tuote, lisänä laaja valikoima ja mahdollisuus vaikuttaa omiin mielitekoihin. Vapianon suosion syyt eivät jää epäselviksi.

5.5 Yhteenveto tuloksista

Kilpailu Helsingin ydinkeskustan fast casual -konseptin ravintoloissa on kovaa, ja kilpailussa pärjätäkseen ravintolalta vaaditaan kohderyhmän hyvää tuntemusta, asiakaslähtöisyyttä, palvelunäkökulmaa sekä kilpailijoiden tuntemusta. Ravintolan täytyy olla ajan tasalla trendeistä, joita tällä hetkellä on mm. eettisyys, toiminnan läpinäkyvyys, ruoan puhtaus ja alkuperä sekä terveellisyys ja vegaanisuus. Toimintaa ja tuotteita täytyy olla valmiina kehittämään trendien mukaisesti sekä asiakaslähtöisesti unohtamatta innovatiivista uusien elämysten tuottamista asiakkaille. Myös asiakkaan sitouttaminen ja osallistaminen, mielikuvien luominen ruoan terveellisyydestä ja tuoreudesta sekä tiedon esille tuominen avoimesti antaa toiminnasta luotettavan ja trendikkään kuvan, jossa asiakas haluaa olla mukana ja joita asiakas haluaa jakaa kokemuksina eteenpäin.

Tämän hetken asiakkaat valitsevat ruokapaikan omien sekä muiden kokemusten perusteella. Kokemuksia jaetaan ahkerasti sosiaalisessa mediassa, missä myös trendikkäät ravintolat ovat

itse aktiivisia järjestäen ja mainostaen erilaisia kilpailuja, kampanjoita sekä tarjouksia. Markkinointiviestintä onkin siirtynyt vahvasti sosiaaliseen mediaan. Kirjassa Ylivoimainen asiakaskokemus painotetaan juuri näitä tekijöitä jotka vaikuttavat asiakkaan ostopäätökseen; muiden sekä omat kokemukset sekä markkinointi ja brändi.

Ravintolan sijainti, imago ja brändi vaikuttavat myös ruokapaikan valintaan. Näillä perusteilla asiakkaat muodostavat vahvoja mielikuvia hintatasosta, tarjonnasta, tuotteista sekä laadusta. Ravintolalle onkin tärkeää miettiä yhteistyön merkitystä tai toimintatapojen kehittämistä eri sidosryhmien kanssa, etenkin jos yhteistyökumppanin jokin tekijä voi vaikuttaa negatiivisesti asiakkaan mielikuvaan toimijasta.

Tutkimuksemme mukaan Fast casual -konseptissa pelkkä ydintuote ei riitä erottautumiseen kilpailijoista. Myös Grönroosin teorian mukaan vahvan ydintuotteen lisäksi vaaditaan kokonaisvaltaista tarjoamaa tukemaan ydintuotetta, mikä tuo lisäarvoa asiakkaalle. Ravintolan täytyy huomioida oman ja vahvan ydintuotteen ympärille myös asiakaslähtöinen ja kilpailukykyinen hinta sekä vahvasti esillä oleva imago.

5.6 Kehitysehdotukset

Tutkimuksemme tuloksista tuotettiin toimeksiantoyritykselle kehittämisideoita, jotka on esitetty viimeisessä taulukossa. Asiakaslähtöisyyttä voisi kehittää toteuttamalla kyselyn arki-ilan asiakkaille. Kyselyllä olisi hyvä kartoittaa asiakkaiden tarpeita ja toiveita. Kuten Grönroos kirjoittaa, asiakaspysyvyyteen on hyvä panostaa, joten kyselyn toteuttamisella olisi mahdollista saada tärkeää palautetta olemassa olevilta asiakkailta.

Ravintolan johdon olisi hyvä panostaa henkilökunnan asiakaslähtöisyyteen ja painottaa asiakaspalautteiden tärkeyttä. Välittömän palautteen mahdollistaminen ja tämän myötä mahdollisiin epäkohtiin puuttuminen palvelutilanteessa takaisi paremman asiakastyytyväisyyden, joltaisi parempaan asiakaskokemukseen sekä asiakaspysyvyyteen. Yhdessä henkilökunnan kanssa järjestettävät erilaiset workshopit ja työpajat auttaisivat työyhteisössä olevan hiljaisen tiedon keräämisessä, kuten Tuulaniemi ohjeistaa. Työntekijöillä on useasti hyviä ideoita asiakastyytyväisyyden parantamiseksi, sekä tiedossa olevia asiakaspalautteita joita pohtimalla asiakaslähtöisyyttä voitaisiin kehittää.

Haastattelujen perusteella ilmeni, että toimeksiantajayrityksen suurimpana haasteena on tuntemattomuus kohderyhmän keskuudessa. Lisäksi tuntemattomuudesta johtuen potentiaaliset asiakkaat pitävät paikkaa hintavana sen sijainnin perusteella. Yrityksen olisi hyvä panostaa laajalti markkinointiviestintään eritoten sosiaalisen median alustoilla, kuten Instagram,

Facebook, sekä selaimessa Google. Tutkimuksemme mukaan yrityksen kohderyhmä hakee tietoja päätöksenteon tueksi kyseisiltä alustoilta. Uuden markkinointiviestintä strategian avulla toimeksiantaja voisi saavuttaa kohderyhmänsä tietoisuuden ja mielenkiinnon.

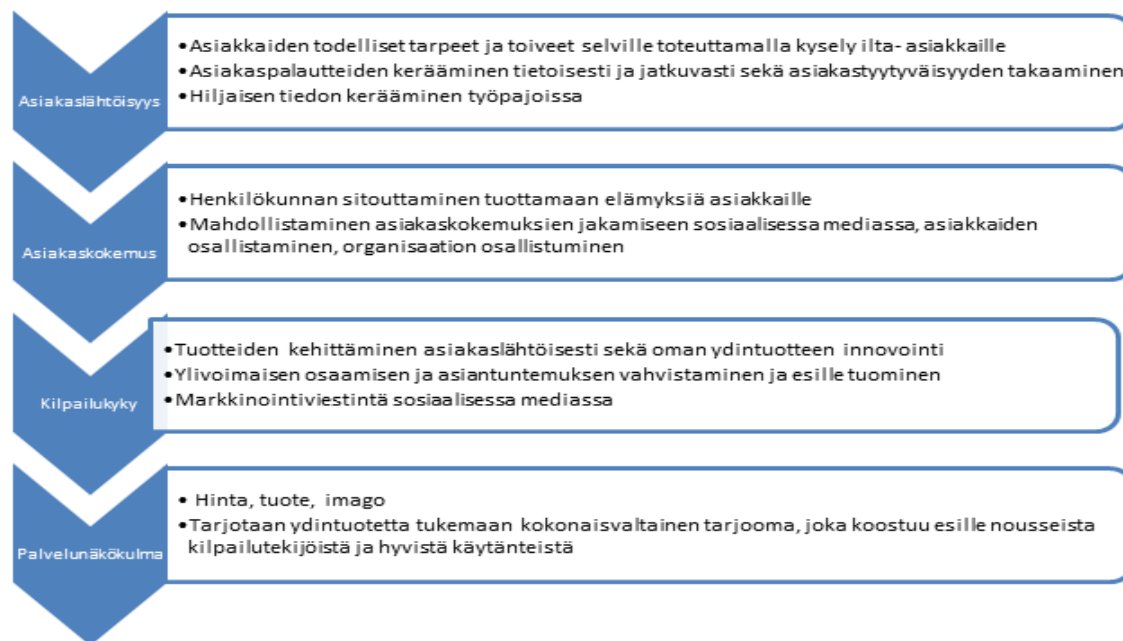
Kilpailukykyä voisi lisätä myös markkinointiviestintään panostamalla sekä käyttämällä hyväksi sitä osaamista ja asiantuntemusta, mitä työyhteisöstä tai organisaatiosta jo löytyy. Yrityksen on mietittävä miten ja minkälaista arvoa asiakkaille halutaan tuottaa. Viestiminen tuotteiden vahvuuksista, sekä yrityksen vahvuuksista vahvistaisivat tutkimuksemme mukaan yrityksen imagoa. Toimeksiantajan olisi hyvä tuoda esille sekä korostaa tuotteiden ja toiminnan: eettisyyttä, läpinäkyvyyttä, ruoan puhtautta ja alkuperää. Viestinnällä tavoitetaan kohderyhmän luottamus ja luodaan mielikuvia terveellisemmästä ruoasta, joka on kasvava trendi.

Parantaakseen asiakkaan palvelukokemusta ruokalistojen helppolukuisuus on asia johon toimeksiantajan kannattaa kiinnittää huomiota. Tuotteiden sisällöistä kannattaisi informoida kattavasti. Ruokalistojen tulisi olla asiakkaille helposti saavutettavissa. Tutkimuksistamme huomasimme, että on niin asiakkaan kuin ravintolan edun mukaista, jos ravintolan kotisivuilta on saatavilla samat tiedot tuotteista kuin paikan päällä ravintolan ruokalistoilta.

Tutkimuksestamme nousi esille asiakaskokemuksen merkitys. Asiakkaat valitsevat ruokapaikan omien ja muiden kokemusten perusteella, joten toimeksiantajan olisi hyvä huomioida tämä niin henkilökunnan keskuudessa, tuotekehityksessä, puitteissa ja miljöössä, kuin markkinointiviestinnässäkin. Henkilökunnan on hyvä ymmärtää, miten omalla toiminnallaan voidaan vaikuttaa asiakkaan kokemukseen. Tuotteen täytyy vastata asiakkaiden tarpeita ja olla kilpailukykyinen hinnaltaan ja laadultaan. Asiakas täytyy myös osata ottaa osaksi palvelutapahtumaa, jolloin asiakaskokemus paranee, ja sitä halutaan jakaa eteenpäin. Toimeksiantajan on hyvä kehittää myös omaa markkinointiviestintäänsä osallistumalla aktiivisesti keskusteluun sekä seuraamalla kohderyhmänsä viestintää ja käytöstä sosiaalisen median kanavissa.

Kilpailukykyyn kehittämiseksi toimeksiantajan olisi hyvä innovoida iltatoimintaan asiakaslähtöinen ja kilpailukykyinen ydintuote, jota tuettaisiin muilla asiakkaille lisäarvoa tuovilla elementeillä. Tutkimuksissamme ilmeni, että kilpailijoilla on laajat valikoimat tuotteita, joihin asiakkaat saavat vaihtelua räätälöimällä tuotteita mielitekojensa mukaan. Lisäksi valikoimaan vaihtelua tuovat kuukauden erikoistuotteet ja uutuudet. Toimeksiantajan valikoimat ovat huomattavasti suppeammat kuin kilpailijoilla ja vaihtelevat jopa viikoittain. Ottaen huomioon kilpailijoiden suosion riippumatta pysyvästä valikoimasta, kannattaa toimeksiantajan pohtia, tuoko asiakkaille lisäarvoa tuotteiden jatkuva vaihtelevuus vai se, että asiakkaille on tarjolla aina heidän suosikkituotteensa, joiden rinnalla on sesonki tai kuukauden tuotteita.

Viimeisenä kehitettävänä osa-alueena näemme kokonaisvaltaisen palvelunäkökulman. Jokainen asiakkaan palvelupolun varrella oleva kontaktipiste olisi hyvä miettiä asiakkaan näkökulmasta ja pohtia miten kutakin kontaktipistettä voitaisiin kehittää niin, että se tukisi ydintuotetta sekä tarjoaisi asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkkinä asiakkaan osallistaminen tuotteen tekemiseen tai markkinointiin.



Taulukko 8: Tuotetut kehitysiedat

Kehitysideoiden tarkoituksena on osoittaa toimeksiantajalle, että arki-iltojen myynnin elävöittämiseksi ravintolan tulisi panostaa asiakaslähtöisyyteen, asiakaskokemusten luomiseen sekä mahdollistaa asiakaskokemusten jakaminen, kilpailukyvyyn parantamiseen sekä kokonaisvaltaiseen palvelutarjoamaan.

6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa fast casual -konseptin ravintolalle kehittämisehdotuksia ja -ideoita arki-iltojen asiakashankintaa varten selvittämällä kohderyhmän tarpeita sekä tutkimalla kilpailijoita ja heidän parhaita käytänteitä. Tutkimuksen lähtökohtana oli saada tietoa sekä kohderyhmästä että kilpailijoista, koska mm. Selin & Selin vahvistaa, että kilpailutuntemus on pohja omalle kilpailukyvyllle ja erilaistumiselle. Gerd & Korhikoski taas kirjoittaa, että syvälinen asiakkaan tunteminen on avain yrityksen menestymiseen.

Mielestämme kehitystyö lähtee aina asiakkaasta, ja tutkimuksessa halusimme tutkia myös kilpailijoita asiakkaan näkökulmasta; miksi valitsisin tämän ravintolan, mikä tuo minulle arvoa.

Kilpailijoiden parhaiden käytänteiden tutkiminen oli myös mielestämme tärkeää ja olennaista. Tutkimusta oli mielenkiintoista toteuttaa ja erona siihen mitä olemme tähän asti töissämme tahoillamme kehittämistöitä toteuttaneet, oli että opinnäytetyössä käytettiin hyödyksi teoriaa, niin tiedon etsimiseen kuin tutkimustulosten perusteluihin. Tämä toi työn tekijöille uusia näkökulmia omaan työhön sekä osaamista myös esimiestyöhön tulevaisuudessa. Kuten opinnäytetyössä, myös molempien esimiestyössä uusien käytänteiden tai kehittämisehdotuksien ”myyminen” muille työntekijöille tarvitsee perustelua. Teoria asiakkaasta, palveluiden kehittämisestä sekä kilpailukyvyistä opetti työn aikana sekä auttaa tulevien kehittämis-ehdotuksien ja käytänteiden toteuttamisessa.

Työn tuloksena saatiin tuotettua monipuolista tietoa siitä, mitä asioita toimeksiantajan on hyvä ottaa huomioon arki-iltojen elävöittämiseksi. Tiedon hankinnassa onnistuttiin hyvin. Tapaustudkimuksen mukaiset tutkimusmenetelmät puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi sekä benchmarking tukivat toisiaan ja muodostivat yhdessä teorian kanssa yhtenäiset ja perustellut kehitysehdotukset- ja ideat.

Tutkimuksesta oltaisiin kuitenkin saatu valmiimpi, jos osa haastatteluista olisi toteutettu toimeksiantajan ravintolassa arki-iltojen asiakkaille. Jotta toimeksiantaja saisi selville tämän hetkisten asiakkaiden toiveet ja tarpeet, olisi kyselyn toteuttaminen arki-illan asiakkaille tutkimuksen seuraava jatko toimenpide. Kuten Selin & Selin kirjoittaa, kilpailukyvyistä ja asiakaslähtöisyyden kannalta asiakkaiden todellisten tarpeiden ja toiveiden tutkiminen on olennaista.

Kehitysehdotukset ja -ideat tuovat toimeksiantajalle tutkittua ja perusteltua tietoa siitä, miten arki-iltojen elävöittämistä voidaan jatkossa kehittää. Mahdollistamalla asiakkaille kokemusten jakaminen sosiaalisessa mediassa, toimeksiantajan ravintola saa lisää näkyvyyttä ja mahdollistaa asiakkaan osallistumisen markkinointiviestintään. Ravintolan oma facebook -sivu sekä instagram -tili on tällä hetkellä kilpailutekijä, joka antaa mahdollisuuksia myös erottautumiseen.

Löytänä ja Kortesus kirjoittavat asiakaskokemuksen merkityksestä ja siitä, miten erottautuminen perinteisillä menetelmillä ei enää riitä. Asiakkaat hakevat elämyksiä ja palveluyrityksen täytyykin osata tuottaa asiakkaalle positiivinen yllättyminen. Olemme tyytyväisiä työhömme. Toimeksiantajalle jää kattavasti tietoa kohderyhmän tarpeista ja toiveista, kilpailijoista sekä ehdotuksia toimenpiteistä arki-iltojen elävöittämiseksi.

Lähteet

Kirjalliset lähteet:

- Gerdt, B. & Korhonen, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Helsinki: Talentum.
- Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 4. painos. Juva: Bookwell.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.- 17. painos. Hämeenlinna: Karisto.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H., 2000. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Helsingin Yliopisto, Yliopistopaino.
- Leppänen, E. 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Jyväskylä: Gummerus.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus, palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen, kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäntyneva, M., Heinonen, J. & Wrangé, K. 2008. Markkinointitutkimus. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro.
- Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M. 2010. Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva: WSOY.
- Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2013. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. 11., uudistettu painos. Vantaa: Hansaprint.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.
- Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas?. 2., uudistettu painos. Keuruu: Otavan kirjapaino.
- Sähköiset:
- Ferdman, R. 2015. The Washington Post. Viitattu 29.1.2018. https://www.washingtonpost.com/news/wonk/wp/2015/02/02/the-chipotle-effect-why-america-is-obsessed-with-fast-casual-food/?utm_term=.04f1ec752bc7
- Friend & Brgrs. 2018. Viitattu 14.5.2018. <http://www.friendsandbrgrs.fi/>
- Jänkälä, S. 2016. Toimialaraportit 1/2016. Ravitsemistoiminta. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 30.1.2018. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79841/1_2016_TOIMIALARAPORTTI_ravitsemistoiminta.pdf?sequence=1
- Kapanen, M. 2015. Turun Sanomat. Viitattu 29.1.2018. <http://ruoka.ts.fi/eat-go/koukuttava-fast-casual-ravintola-alan-seuraava-iso-jytky/>

Lauronen, H. 2014. Johtamisen kehitys. Mitä asiakaskeskeisyys oikeasti tarkoittaa. Viitattu 12.5.2018. <https://www.johtamisenkehitys.fi/mita-asiakaskeisyys-oikeasti-tarchoittaa/>

Leminen, T. 2018. Helsingin Sanomat. Thairuokaa katuruokatyyllillä tekevä Bangkok9 taitaa possun ja poltteen. Viitattu 15.5.2018. <https://www.hs.fi/nyt/art-2000005618318.html>

Mara ry. 2017. Suhdannenäkymät. Viitattu 20.1.2018. https://mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2017_2_KORJATTU.pdf

Suomen virallinen tilasto. 2018. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. Helsinki: Tilastokeskus. Viitattu: 28.01.2018 <http://www.stat.fi/til/plv/uut.html>

Toimiala Online. 2018. Viitattu 29.01.2018. <http://www2.toimialaonline.fi/>

Vapiano. 2018. Viitattu 15.5.2018. <https://fi.vapiano.com/fi/home/>

Haastattelut:

Projektipäällikkö. 2017. Toimeksiantajan haastattelu 27.9.2017. Helsinki.

Taulukot

Taulukko 1: Vuoden 2014 tilasto Suomen ravitsemistoimialan laajuudesta	7
Taulukko 2: Vuosien 2012- 2016 palvelualojen liikevaihto	8
Taulukko 3: Myynnin määrän muutokset tammi- syyskuu 2017	8
Taulukko 4: Fast casual food ja fast food konseptien kasvu	10
Taulukko 5: Asiakaskeskeisen organisaation vastualueet	13
Taulukko 6: Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat tekijät	15
Taulukko 7: Kilpailijoiden havainnoinnissa apuna käytettävät kysymykset	17
Taulukko 8: Tuotetut kehitysideoita	31

Liitteet

Liite 1Haastattelu kysymykset	37
Liite 2Teoriaohjaava analyysi.....	38

Liite 1 Haastattelu kysymykset

Kahdella ensimmäisellä kysymyksellä kartoitamme oikean kohderyhmän

1. Käyttekö syömässä Helsingin ydinkeskustan alueella arki-iltaisin klo 15-20 aikavälillä?
2. Minkä tyyllisen ruokapaikan silloin valitsette, pikaruokaravintola, fast casual vai ala carte?
4. Miten valitsette ruokapaikan? Hetken mieliteko? Suositusten perusteella? (minkälaisten suositusten?) Vai kokemusten perusteella? (minkälaisten kokemusten?) Sijainti
3. Mikä on teidän suosikkipaikkanne arki-iltaisin klo 15- 20?
5. Minkälaista ruokaa haluatte syödä? (Apukysymys: onko tarkkoja kriteerejä ruokavaliot)
6. Paljonko olette valmiit maksamaan arki-iltaruokailusta?
7. Mitä mieltä olette kahdeksannen kerroksen ravintolamaailmasta?
8. Mitä mieltä olette kahdeksannen kerroksen ravintolamaailman valikoimasta arki-iltaisin klo 15- 20?
9. Minkälaista ruokaa kaipaisitte tavaratalon ravintoloiden valikoimaan arki-iltaisin kello 15-20 aikavälillä?

Liite 2 Teoriaohjaava analyysi

Pelkistykset	Alaluokat	Yläluokat
<p>”Mitä tekee mieli, mietitään missä ollaan oltu”</p> <p>”Joskus etukäteen mutta aika paljon mieliteko”</p> <p>”Ei ole harkittua, ei suunnitella”</p> <p>”odotan kaveria ja sitten keskustellaan minne mennään”</p> <p>” Katson netistä etukäteen, tosiharvoin hetken mielihoiteesta”</p>	<p>Miten valintoja tehdään</p> <ul style="list-style-type: none"> -kokemukset -mieliteot -sosiaaliset tekijät 	<p>Asiakasymmärrys ja asiakaskokemus</p>
<p>”Rento paikka ja hyvä ruoka”</p> <p>”Rento ja ei niin kallis paikka”</p> <p>”Laadukkaampaa kuin mitä kotona”</p> <p>”Google arviot, hintataso ja ei hirveen täyteen pakattuja paikkoja”</p> <p>”Tarjouksen perään mennään. Tarjouksia katsellaan Pivo:sta, netistä, instagramissa ja kaverireilto”</p> <p>”Mitä kaikki haluaa, katotaan netistä blogeista kirjoituksia uusista ravintoloista, jos paikalla on hyvä maine on kivempi mennä sinne”</p> <p>”kokeillaan uusia paikkoja”</p> <p>”Hinta on yks, mihin törmää Somessa, mikä kuulostaa hyvältä mitä markkinoidaan. Asun kasvissyöjän kanssa niin täytyy molemmille löytä”</p> <p>”Kenen kanssa meen syömään, lasten kanssa meen eri paikkaan kuin kavereiden kanssa”</p> <p>”Kevyt, terveellinen ja halpa”</p> <p>”Nopeasti saatavilla ja suht kevyttä”</p> <p>”Hienosti tehtyä ruokaa, hyvä palvelu, että näkee ihmisiä”</p>	<p>Valintoihin vaikuttavat tekijä</p> <ul style="list-style-type: none"> -hintataso - paikan maine, arvostelut -markkinointi ja viestintä -kampanjat - sosiaaliset kontaktit -terveellisyys -ruokavaliot -uudet maut 	
<p>”Nepalilaista, kiinalaista tai sellaista”</p> <p>”Aasialaista tulee aikapaljon syötyä, sellaista vähän parempaa pikaruokaa”</p> <p>”Italialaiset ravintolat ja sushi”</p> <p>”Itsudemo, kamppiin tai Street Kitchen”</p> <p>”kaikki ihan täällä keskustassa, Japanilaista, itämaista”</p>	<p>Kilpailijat ja menestystekijät</p>	<p>Tuotteet</p> <p>Laatu</p> <p>Trendit</p> <p>Kokemukset</p>

<p>”fuusio ruokaa keittiö ruokaa”</p> <p>”Ulkomaalaiseen ravintolaan, ei perusravintolat.</p> <p>”Friends and Brgers, Fafas”</p> <p>”Cafe Bar 9. ssa hyvä kokemus hauska paikka”</p> <p>”Sandro, halpa ja monipuolinen ja tykkään sen tunnelmasta”</p>		
<p>”Olen käynyt monta kerta, se oli aikaisemmin parempi, parempi ruoka, kävin aikaisemmin useimmin siellä”</p> <p>”Joo tiedän mutta en ole pariin vuoteen siellä käynnyt. Ei ole oikein mielikuvaa”</p> <p>”Lounaalla olen käynyt mut en tiedä mitä siellä illalla olisi tarjolla”</p> <p>”Tiedän en oo käynyt syömässä ei oo ihan lempipaikkoja. Ei Vantaalaisilla oo varaa tulla sinne”</p> <p>”En ole koskaan käynyt en tiennyt että siellä on sellainen”</p> <p>”Oon joo käynyt, ihan monipuolista, välillä tulee syötyä salaattia siellä välillä jotain muuta. Olen ollut tyytyväinen siihen valikoimaan”</p> <p>”Kahvilassa olen käynyt, mutta en ole niissä ravintoloissa käynyt. Ovat tyyriin oloisia”</p> <p>”Ehkä on jäänyt sellainen mielikuva että sijainti on vähän kalliimpi kuin muut en tiedä onko se totta enää mutta ehkä ennen vanhaa”</p>	Tunnettavuus ja maine	<p>Paikkaa ei tiedetä</p> <p>Ei erotu edukseen</p> <p>Vuokranantajan maine</p> <p>Sijainti</p> <p>Asiakkaita ei olla pystytty saamaan tulemaan uudelleen</p> <p>Markkinointiviestintä</p>
<p>”Enemmän vege ruokia”</p> <p>”Nopea hyvä pasta. Salaatit on liian samanlaisia jokapaikassa. Kuitenkin sellainen joka tehdään siinä tilauksesta”</p> <p>”Näen tärkeänä että saan nopeasti ruuan. et ei pahemmin joudu oottamaan”</p> <p>”Suht edukas arkisin ja laadukas, muidenkin mielestä hyvää ruokaa”</p> <p>”Semi rauhallinen miljöö ei tarvii olla halpaa mutta sellainen edullinen ruoka”</p> <p>”Maisemia”</p>	Kilpailukeinot, toiminnot ja vahvuudet	<p>Palvelujen kehittäminen ja kilpailukyky</p> <p>Palvelunäkökulma</p>

”Ehkä mun pitäisi tietää, ongelma on vain siinä että mä en tiedä mitä siellä on”		
---	--	--