

SISÄISEN MARKKINOINNIN KEHITTÄMINEN

Case: Vierumäki Country Club Oy

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolan johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2010
Tytti Koivisto
Anniina Päivärinta

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

TYTTI, KOIVISTO & ANNIINA, PÄIVÄRINTA: Sisäisen markkinoinnin
kehittäminen

Case: Vierumäki Country Club Oy

Ravintolan johtamisen opinnäytetyö, 41 sivua, 16 liitesivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön aiheena on Vierumäen ravintolamaailman sisäisen markkinoinnin kehittäminen. Työn tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia Vierumäen ravintoloiden sisäistä markkinointia koskien. Työ on muodoltaan toiminnallinen opinnäytetyö, ja sen tuotoksena tehdään sisäisen markkinoinnin opas ravintoloiden esimiesten käyttöön.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään matkailuyritystä toimintaympäristönä sekä matkailuyrityksen markkinoinnin eri muotoja ja markkinointiviestintää. Lisäksi siinä perehdytään sisäisen markkinoinnin keinoihin ja kanaviin, joita ovat liikeidean sisäistäminen, kouluttaminen ja perehdyttäminen, motivointi ja kannusteet, motivoiva esimiestyö, sisäinen viestintä sekä asenne- ja viestintäjohtaminen. Työn teoriapohja muodostuu myös osittain Vierumäen ravintolatoimen henkilökunnalta saaduista haastatteluista.

Haastatteluiden pohjalta havaittiin, että koulutus ja motivointi ovat hyvällä mallilla. Perehdyttämisen keinot ovat toimivat, mutta niiden toteutumisessa on puutteita. Eniten kehitettävää löytyy sisäisestä viestinnästä, sillä informaatio ei kulje tarpeeksi hyvin yksiköiden sisällä saati niiden välillä. Myös kannustejärjestelmä vaatii uudistamista.

Työn tuotoksena syntyneessä oppaassa on paneuduttu edellä mainittuihin asioihin, ja siinä on tuotu esiin kehitysehdotuksia ja uudenlaisia toimintamalleja. Oppaan tarkoituksena on helpottaa ja selkeyttää yksiköiden sisäistä sekä keskinäistä toimintaa. Oppaassa annettujen konkreettisten parannusehdotusten ja esimerkkien kautta pyritään myös tuottamaan taloudellista hyötyä koko ravintolamaailmalle.

Avainsanat: matkailukeskus, markkinointimix, markkinointiviestintä, palveluketju, lisämyynti, sisäinen markkinointi

Lahti University of Applied Sciences
Faculty of Tourism and Hospitality

TYTTI, KOIVISTO & ANNIINA, PÄIVÄRINTA: Developing internal
marketing

Case: Vierumäki Country Club Oy

Bachelor's Thesis in Hotel and Restaurant Management, 41 pages, 16 appendixes

Spring 2010

ABSTRACT

The theme of this thesis is to develop internal marketing in restaurant world of Vierumäki which includes all the different kinds of restaurants and cafés in Vierumäki. The aim of this work is to make improvement suggestions considering internal marketing of Vierumäki's restaurants. This is a functional thesis and its result is a manual of internal marketing. The manual is meant for restaurant's superiors and personnel.

The theory part is based on a tourism company as an operational environment, different forms of marketing in a tourism company and marketing communications. In addition the thesis takes a closer look at means and channels of internal marketing which are absorbing business idea, educating and briefing, motivating and encouraging, motivating superior work, internal communications and attitude and communication management. Restaurants' personnel were interviewed and these were also used as a material for the theory part.

The interviews indicated that the educating and motivating are in good tracks. The means of briefing are good but there is a need for efficiency in their fulfilment. The weakest link of internal marketing is internal communications thus information doesn't move well enough inside the units not to mention between different units. Incentive system needs also a reformation.

The manual handles subjects mentioned before and it also introduces improvement suggestions and new patterns and ways to act. The purpose of the manual is to ease and clarify the functions in the units and between the units. The concrete improvement suggestions and examples given in the manual are also made for to produce economical profit for the entire restaurant world.

Keywords: tourist resort, marketingmix, marketing communications, service chain, add-on sale, internal marketing

SISÄLLYS

| | | | |
|---------|------------------------------------|-----------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO | VIRHE: VIITTEEN LÄHDETTÄ EI LÖYDY | |
| 2 | MATKAILUKESKUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ | VIRHE: VIITTEEN LÄHDETTÄ EI LÖYDY | |
| 2.1 | Vierumäki Country Club Oy | | 7 |
| 3 | MATKAILUYRITYKSEN MARKKINOINTI | | 10 |
| 3.1 | Markkinointimix | | 11 |
| 3.2 | Markkinointiviestintä | | 17 |
| 3.2.1 | Markkinointiviestinnän osa-alueet | | 17 |
| 3.3 | Palveluketju | | 21 |
| 3.4 | Lisämyynti | | 22 |
| 4 | SISÄINEN MARKKINOINTI | | 23 |
| 4.1 | Kanavat ja keinot | | 25 |
| 4.1.1 | Liikeidea | | 25 |
| 4.1.2 | Koulutus ja perehdytys | | 26 |
| 4.1.3 | Motivointi ja kannusteet | | 28 |
| 4.1.3.1 | Motivoiva esimiestoiminta | | 29 |
| 4.1.4 | Sisäinen viestintä | | 30 |
| 4.1.5 | Asenne- ja viestintäjohtaminen | | 33 |
| 5 | PROSESSIN KUVAUS | | 35 |
| 6 | ARVIOINTI | | 40 |
| | LIITTEET | | 45 |

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee Vierumäen ravintolamaailman sisäisen markkinoinnin tehostamista. Opinnäytetyö on toiminnallinen, ja sen tavoitteena on tuottaa kehitysehdotuksia Vierumäen ravintoloiden sisäisen markkinointia varten. Työssä keskitytään sisäiseen markkinointiin ja sen eri osa-alueisiin, joten ulkoinen markkinointi on rajattu työstä pois. Kehitysehdotukset on tehty Vierumäen ravintolamaailmaa, ei koko organisaatiota ajatellen.

Vierumäki on fyysisesti alueena hyvin laaja, ja myös sen tarjoamat palvelut ovat monimuotoisia. Ongelmaksi on muodostunut se, että jo pelkkien alueella olevien välimatkojen takia informaation kulku ja tehokkuus eri toimijoiden välillä eivät ole kovin hyvällä tasolla. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla asiakkaita pystyttäisiin palvelemaan huomattavasti paremmin ja tekemään myös yrityksen itsensä kannalta tärkeää lisämyyntiä. Eri toimipisteiden tulisi tietää enemmän toistensa toiminnasta ja tarjoamista palveluista, jotta ne pystyisivät markkinoimaan myös toisiaan. Asiakkaalle ostaminen olisi helpompaa, kun hän saisi aina tarvitsemansa informaation juuri kyseisestä toimipisteestä, jossa hän kulloinkin on. Tulee myös huomioida, että mikäli ostaminen on tehty kovin monimutkaiseksi tai vaivalloiseksi, saattaa asiakas jättää koko palvelun käyttämättä.

Sisäisellä markkinoinnilla tarkoitetaan yrityksen omaan henkilökuntaan kohdistuvaa markkinointia. Sen tavoitteena on motivoitunut ja asiakaslähtöisen ajattelutavan omaava henkilökunta, joka on sisäistänyt yrityksen liikeidean ja toimintatavat. Sisäisen markkinoinnin keskeisiä osa-alueita ovat kouluttaminen, toimiva tiedottaminen ja sisäinen viestintä, erilaiset motivointikeinot ja kannustaminen sekä johtamistyylit. Muita työn teoriapohjan kannalta keskeisiä käsitteitä ovat matkailukeskus, markkinointimix, markkinointiviestintä, palveluketju ja lisämyynti. Matkailukeskuksen, kuten Vierumäen, toiminta sisältää monia eri toimijoita ja palveluita. Markkinointimix on joukko yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoja, joista jokainen yritys kokoaa toimintansa kannalta

tärkeimmät painopisteet. Markkinointiviestinnän avulla luodaan yrityksestä haluttu mielikuva, kasvatetaan myyntiä ja ylläpidetään asiakassuhteita.

Palveluketjussa kuvataan asiakkaan kokema palvelureitti askeleittain.

Lisämyynnillä tarjoamalla muistutetaan asiakkaita tärkeistä ja ehkä unohtuneista lisätuotteista, jotka parantavat tai täydentävät palvelupakettia, ja samalla saadaan lisää myyntiä yritykselle.

Opinnäytetyön tuotoksena tehdään sisäisen markkinoinnin opas eri ravintolayksikköjen esimiehille. Oppaassa annetaan konkreettisia esimerkkejä siitä mihin suuntaan Vierumäen sisäistä markkinointia tulisi lähteä kehittämään ja mitä osa-alueita tulisi painottaa. Työn tarkoituksena on tuottaa taloudellista hyötyä koko ravintolamaailmalle sekä tuoda esiin toimintamalleja, joita hyödyntämällä ravintoloiden päivittäinen myyntitoiminta selkeytyy ja helpottuu. Samalla saadaan aikaan yritykselle arvokasta lisämyyntiä.

2 MATKAILUKESKUS TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Matkailukeskus voidaan määritellä matka- tai lomakohteeksi sen mukaan kuinka kaukana se sijaitsee ensisijaisista asiakkaistaan. Jos asiakkaat tulevat pitkän matkan päästä ja viipyvät kohteessa viikon tai kaksi, matkailukeskus toimii lomakohteena. Jos he tulevat muutaman tunnin ajomatkan päästä ja viipyvät keskimäärin kolme tai neljä päivää kohteessa, on kyse matkakohteesta. Matkailukeskus voi olla samaan aikaan kuitenkin sekä matka- että lomakohteeksi, jos sen asiakassegmentit tulevat läheltä ja kaukaa. Matkailukeskuksia voidaan luokitella myös niiden tarjoamien palveluiden sekä sijainnin mukaan. Sijainnilla ja logistiikalla on suuri merkitys siihen, minne, milloin ja millaisia matkailukeskuksia kehittyä. Matkailukeskukset pyrkivät ympärivuotiseen toimintaan, jotta heidän liiketoimintansa ei painottuisi vain yhteen sesonkiin. (Mill 2008, 8-9; 19.)

Matkailukeskus sisältää monenlaisia eri toimijoita, ja heidän tarjoamistaan palveluista usein paketoidaan asiakkaalle kokonaisuus. Näitä eri palveluita ovat esimerkiksi hotelli-, kokous- ja kongressi-, koulutus-, ravitsemis-, majoitus- sekä

ohjelmapalvelut. Matkailukeskuksen palveluista muodostuu asiakkaalle yksi kokonaismatkailutuote, joka alkaa kun asiakas ryhtyy suunnittelemaan matkaa ja päättyy kun hän palaa takaisin kotiin. Kokonaismatkailutuote on palvelupaketti, joka sisältää sekä aineellisia että aineettomia palveluita ja perustuu johonkin toimintaan matkakohteessa. Tämän kokonaismatkailutuotteen tuottama kokemus ja sen laatu määräytyvät kaikkien osien yhteissummasta. (Komppula & Boxberg 2002, 12.)

Matkailupalveluille saavutettavuus on hyvin olennainen asia. Logistiikkapalvelut matkailukeskuksessa ovat olennainen osa muiden palveluiden toimivuuden kannalta. (Pesonen, Siltanen & Hokkanen 2006, 12.) Yrityksen henkilöstön tulee olla tietoisia siitä mitä tuotteita ja palveluita matkailuyritys myy. Matkailutuotteita kannattaa paketoita ja muodostaa niistä kokonaisuus, joka sisältää esimerkiksi majoituksen, ruokailupalvelut, ohjelmapalvelut sekä nähtävyydet. Yksittäisistä tuotteista kannattaa paketoita suurempia kokonaisuuksia, mikä tuottaa asiakkaalle lisäarvoa, tekee ostamisen helpoksi ja samaan aikaan tuo yritykselle lisämyyntiä. (Pesonen, Siltanen & Hokkanen 2006, 35, 43.)

2.1 Vierumäki Country Club Oy

Vierumäki Country Club Oy toimii yhteistyössä Vierumäen Urheiluopiston kanssa ja tarjoaa asiakkailleen liikunta-, koulutus- ja vapaa-ajanpalveluita. Yritys muodostaa näin laajat ja hyvin erilaiset asiakasryhmät tavoittavan kokonaisuuden. Vuosittain Vierumäellä on yli 400 000 kävijää, ja vuoden 2007 liikevaihto oli yli yhdeksän miljoonaa euroa. (Vierumäki 2009.)

Vierumäen alueella toimii monta eri ravintolaa sekä kahvilaa, joista osa toimii tilaus- tai sesonkiravintoloina. Ravintoloita ei suotta kutsuta ravintolamaailmaksi, koska tarjonta on todella monipuolista. Vierumäen keittiöt tuottavat kukin oman liikeideansa mukaisia aterioita noudattaen puhtaita, tuoreita ja terveellisiä periaatteita ruoanvalmistuksessa. Lähiruoka on olennainen osa Vierumäen ruokafilosofiaa ja myös ympäristönäkökohdat on laajalti otettu huomioon.

Vierumäen ravintolatoimelle on myönnetty Joutsenmerkki ja Rampsi à la Carte -ravintola on vastaanottanut CHAINE DES ROTISSEURS -kilven vuonna 2006. Vierumäellä on oma leipomo, joka tuottaa tällä hetkellä lähes kaikki alueen ravintoloiden käyttämät leipomotuotteet. Yrityksen on tarkoitus tulla täysin omavaraiseksi leipomotuotteiden suhteen, kun uuden hotellin myötä saadaan vapautettua keittiötiloja enemmän leipomon käyttöön. Koko alueen ravintolatoimenjohtaja on Päivi Koskela. (Vierumäki 2009.)

Country Clubilla tarjoillaan joka päivä aamiainen, lounas sekä päivällinen. Kaikki ruokailut toimivat Buffet-periaatteella, ja noutopöydässä pyritään käyttämään paljon lähiruokaa sekä huomioimaan vuodenaikojen vaihtelut ja ruoan terveellisyys. Kaikki leipomotuotteet tulevat Vierumäen omasta leipomosta. À la Carte -ravintola Rampsi on itsenäinen osa ravintola Country Clubia. Vierumäen luonnonmaisemalla on iso rooli ravintola Rampsin tunnelmassa ja sen arkkitehtuurissa sekä sisustuksessa. Ravintola Rampsin ruokalistat muuttuvat muutaman kerran vuodessa, ja ne ovat saaneet kiitosta monipuolisuudestaan. Kaikkien listalla olevien ruokien raaka-aineet pyritään hankkimaan mahdollisuuksien mukaan lähialueen tuottajilta. Eksoottiset raaka-aineet hankitaan tarkoin valikoiduilta yhteistyökumppaneilta laadun takaamiseksi. (Vierumäki 2009.)

Vierumäkihallin toisessa kerroksessa ja päävastaanoton yläkerrassa sijaitseva ravintola Greenin liikeideana on tarjota ravintolapalveluita alueen huvila- ja vapaa-ajan asiakkaille, jotka maksavat palveluista niin sanotusti omalla rahalla. Ruokatuotteita ovat muun muassa pizzat, pihvit, pastat sekä muut erilaiset seurusteluruoat. Juomatuote on viini, jonka lisäksi ravintolalla on hyvä olutvalikoima. Päivällä vitriinissä on pikkusuolaista ja oman leipomon tuotteita. Päivällä lounas on tarjolla alkaen kello 11, sen lisäksi saatavilla on koko päivän ruoka-annoksia à la carte -listalta. Ravintolasta saa myös Take away -tuotteita itse noudettuna sekä mökkeihin ja huviloihin toimitettuina maksua vastaan. Iltaisin ravintolan taulutelevisiosta voi seurata urheilutapahtumia. Kahvila Sportti sijaitsee katutasossa Pihkalan aulassa. Tarjolla on kahvia sekä erilaisia makeita ja suolaisia kahvilatuotteita. Lehtihyllyköstä löytyy päivän lehdet ja kahvilan televisiosta voit seurata urheilukisoja tai vaikkapa päivän uutisia. (Vierumäki 2009.)

Wanha Sali sijaitsee opiston päärakennuksessa, ja se on vanhasta voimistelusalista saneerattu ruokasali. Sali toimii normaalisti buffet-ravintolana, mutta siellä on mahdollista järjestää myös yksityistilaisuuksia. Tila on helposti muunneltavissa asiakkaan tarpeiden mukaiseksi, ja asiakaspaikkoja saadaan aina 200 hengelle asti. Wanha Sali kuuluu museoviraston suojeluksen alaisuuteen, joten tilaa on muunneltu alkuperäiseen nähden hyvin vähän. Kaskela-rakennuksen toisessa kerroksessa sijaitsee opiskelijoiden ruokala. Ravintolan seisova pöytä palvelee päivittäin parhaillaan 500 ruokailijaa. Kaskelassa tarjoillaan aamiainen, lounas sekä päivällinen. (Vierumäki 2009.)

Vierumäki Garden on viihtyisä ja tasokas kesäravintola rauhallisella paikalla Valkjärven rannalla. Garden sopii kokouksien ja kongressien juhlahetkiin, illanviettoihin ja promootioihin 100–1000 hengelle tarpeen mukaan. Gardenin tapahtumat suunnitellaan aina asiakkaan tarpeiden mukaisesti ohjelmaa, tarjoilua ja tilan somistusta myöten. Cooke-golfkentän clubirakennuksessa sijaitsee Vierumäen kesäravintola Golf Paviljonki. Paviljongissa ruoka valmistetaan aina avogrillissä, ja kahvilassa on tarjolla kahvia, virvokkeita sekä salaattiannoksia, täytettyjä sämpylöitä, patonkeja ja makeita leivonnaisia. Kaikki tuotteet ovat Vierumäen omassa leipomossa leivottuja. Kahvilassa tarjoillaan myös keittolounasta. Golf Paviljongilla sijaitsee Vierumäen suurin terassi upealla golfnäkymällä. Golfareita palvelevat kesäisin myös kaksi Break Bar -kahvilaa. Molemmissa kahviloissa on tarjolla erilaisia kahvilatuotteita ja oman leipomon leivonnaisia. Break Bar -kahviloissa on myös A-oikeudet ja runsaasti terassitilaa. (Vierumäki 2009.)

Vierumäen viidessä tilausravintolassa kaikki tilaisuudet suunnitellaan yksilöidysti asiakkaan toiveiden mukaisesti. Tilausravintoloissa yhdistyvät tunnelmallinen ja vaikuttava tila sekä luonnon rauha, jonka kautta pyritään osaltaan luomaan asiakkaille erilaisia elämyksiä. Elämysilta ravintolassa kestää kolmesta viiteen tuntiin. Ohjelma koostuu yleensä saunomisesta savusaunassa ja ruokailusta. Kolmen ruokalajin ateria nautitaan erämaan hiljaisuuden ympäröimänä, kynttilöiden valossa ja takkatulen äärellä. Tilausravintoloissa koko illan ajan toimivat elämyskokit, jotka ovat ruuanlaittotaitojen lisäksi koulutettuja ja kokeneita elämyksen luojia. Kokit toimivat tarvittaessa myös illan isäntinä.

Kahteen tilausaunaan asiakas saa halutessaan myös ruojatarjoilun. (Vierumäki 2009.)

3 MATKAILUYRITYKSEN MARKKINOINTI

Grönroos esittää, että markkinointia esiintyy ainakin kolmella tasolla. Ensinnäkin markkinointi on filosofia, asenne ja tapa ajatella. Filosofian tai toisin sanoen markkinointiajatuksen täytyy ohjata yrityksen kaikkia ihmisiä, osastoja, toimintoja ja prosesseja. Sen täytyy olla asenne, joka yltää ylimmästä johdosta aivan alimpaan alaiseen asti. Toiseksi markkinointi pitää nähdä keinona organisoida yrityksen eri prosesseja ja toimintoja. Optimaalisen markkinoinnin edellytys on, että eri toiminnot toimivat saumattomasti yhteen. Yrityksen eri osastojen tulee olla sitoutuneita ja halukkaita yhteistyöhön sekä sisäisen tiedonkulun moitteettomaan toimintaan. Kolmas markkinoinnin esiintymistaso on niiden keinojen, menetelmien ja toimintojen joukko, joka kohdistuu asiakkaisiin. Monesti markkinointi nähdäänkin vain toimintojen yhdistelmänä, mutta markkinointi ei voi toimia ilman että koko organisaatio on siinä mukana. (Grönroos 2000, 234.)

Markkinointia ilmenee eri muodoissa, joista kaikki pohjautuvat yrityksen liikeideaan. Karkeasti markkinointi jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen markkinointiin, mutta niiden lisäksi puhutaan vielä vuorovaikutus- ja asiakassuhdemarkkinoinnista. Sisäinen markkinointi tarkoittaa, että markkinointi kohdistuu omaan henkilöstöön. Sen päämääränä on, että henkilöstö on sisäistänyt yrityksen liikeidean ja toimintamallit sekä se, että he toimivat niiden mukaisesti. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on myös luoda henkilökunnasta tyytyväinen, osaava ja motivoitunut. Sisäisen markkinoinnin tavoitteisiin päästään asianmukaisella tiedotuksella, koulutuksella, kannustuksella ja me-hengen luomisella. (Bergström & Leppänen 2007, 22-23.) Vierumäen ravintoloissa sisäiseen markkinointiin ei ole aikaisemmin kiinnitetty tarpeeksi huomiota, vaikka se tulisi nähdä yrityksen arvokkaana voimavarana. Jos ravintolamaailmassa luodaan toimivat puitteet sisäiselle markkinoinnille, hyötyy siitä niin henkilökunta, asiakas kuin yritysikin.

Ulkoisen markkinoinnin toimenpiteet kohdistetaan niin uusille, nykyisille kuin entisille asiakkaille. Ulkoisella markkinoinnilla nostetaan yrityksen tunnettavuutta, herätetään kiinnostusta ja ostohalua sekä houkutellessa asiakkaita. Ulkoisella markkinoinnilla pyritään tuomaan julki yrityksen tuotetarjonta houkuttelevasti sekä vaikuttaa siihen hinnoittelulla. Siinä käytetään monesti hyväksi mainonnan eri keinoja. (Bergström & Leppänen 2007, 22-23.)

Vuorovaikutusmarkkinointi tarkoittaa asiakkaan kanssa kasvokkain tapahtuvaa toimintaa, jonka tarkoituksena on palvella asiakasta ja saada hänet ostamaan. Asiakassuhdemarkkinointi puolestaan kohdistuu jo ostaneisiin asiakkaisiin. Sen avulla pyritään säilyttämään ja kehittämään asiakassuhteita. Keinot asiakassuhdemarkkinointiin ovat muun muassa kanta-asiakasedut, neuvonta sekä takuu tai huolto. (Bergström & Leppänen 2007, 22-23.)

Koko Vierumäen markkinoinnista vastaa tällä hetkellä yksi markkinointiosasto, joka on hyvin kiireinen. Eniten ongelmia on tuottanut ravintoloiden huono näkyvyys alueella, vaikka niiden laadukkuus ja monipuolisuus ovat erittäin hyvällä tasolla. Tätä asiaa ollaan kuitenkin kehittämässä eteenpäin. (Koskela 2009; Korva 2009.) Markkinointiosasto vastaa kuitenkin vain ulkoisen markkinoinnin toimenpiteistä. Ravintolamaailmassa sisäinen markkinointi ja vuorovaikutusmarkkinointi ovat tärkeimmät markkinoinnin osa-alueet, mutta niihin ei ole panostettu riittävästi. Jos ravintoloissa olisi käytössä selkeät toimintamallit ja vastualueet sisäistä ja vuorovaikutusmarkkinointia ajatellen, päivittäinen työnteko selkeytyisi ja asiakas saisi eheämmän palvelukokemuksen. Kun sisäinen markkinointi on otettu osaksi ravintoloiden päivittäistä toimintaa, sen eteen ei enää tarvitse tehdä erillisiä toimenpiteitä.

3.1 Markkinointimix

Markkinointimix on joukko yrityksen markkinoinnin kilpailukeinoja, ja se nähdäänkin monesti markkinoinnin ytimenä. Markkinoija suunnittelee itse yritykselle erilaisten kilpailukeinojen yhtälön, jota sanotaan markkinointimixiksi. (Grönroos 2001, 322.) Markkinointimix on organisaation tavoitteiden kannalta

mahdollisimman tehokas markkinakeinojen yhdistelmä. (Anttila & Iltanen 2001, 13-14). Onnistunut markkinointimix takaa yritykselle optimaalisen tuloksen. (Grönroos 2001, 322). Seuraavissa kappaleissa esittelemme markkinoinnin 7P:tä, joista markkinointimix koostuu.

Toisin sanoen markkinointimix kuvaa sitä työkalujoukkoa, jota johto voi käyttää vaikuttaakseen myyntiin. Markkinoinnin toimimisen kannalta markkinointimixiä on kannattavinta hallita kokonaisuutena. Perinteistä markkinointimixin kaavaa kutsutaan markkinoinnin 4P-malliksi, joka on saanut nimensä englanninkielisten sanojen mukaan. Tämä malli koostuu tuotteesta (product), hinnasta (price), saatavuudesta (place) ja markkinointiviestinnästä (promotion). (Lahtinen & Isoviita 2001, 104.) Näistä neljästä markkinointimixin keinosta markkinointiviestintä linkittyy vahvasti sisäiseen markkinointiin ja on siksi tärkeä tekijä ravintoloille. Markkinointiviestintään palataan työssä myöhemmin luvussa 3.2.

Tuotepäätökset markkinoinnin kilpailukeinona tarkoittavat päätöksiä siitä, kuinka monia ja kuinka laadukkaita tuotteita yritys markkinoi. Vaikka yritys palvelee asiakkaiden tarpeiden täyttymistä, niin sen ei kuitenkaan tarvitse tarjota kaikkia asiakkaiden haluamia tuotteita. (Hämeen uusyrityskeskus ry.) ”Asiakkaalle tuote on hyötypaketti, jonka hyötyjä markkinoija tuo esille markkinoinnin keinoilla”. (Lahtinen & Isoviita 2001, 104).

Hinta on tuotteen arvo mitattuna rahassa. Hintaa on asiakkaalle näkyvin kilpailukeino. (Lahtinen & Isoviita 2001, 137). Asiakkaan on helppo muodostaa käsitys hinnan perusteella, koska se on selkeä ja reaalin arvo, mutta asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa hinnan lisäksi myös hinnan ja laadun suhde. Hintaa on kilpailukeinona yksi tärkeimmistä yrityksille, sillä ilman hintapäätöksiä ei toiminta onnistu. Hinnoittelun avulla varmistetaan, että saavutetaan tuotteen riittävän myynnin lisäksi haluttu markkinaosuus, kannattavuus ja hintamielikuva. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Saatavuus tarkoittaa tuotteen tai yrityksen ja asiakkaan välisten esteiden poistamista. (Anttila & Iltanen 2001, 208). Saatavuudella varmistetaan, että

yrityksen markkinoima tuote tai palvelu on asiakkaan saatavilla mahdollisimman nopeasti, helposti ja vähillä ponnistuksilla. Saatavuus jaetaan ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoisen saatavuuden keinoilla kuten sijainnilla ja opasteilla saadaan asiakas tulemaan liikkeeseen. Sisäisellä saatavuudella kuten palveluympäristöllä ja esillepanolla puolestaan vaikutetaan siihen, kuinka kauan asiakas yrityksessä viipty ja kuinka paljon hän ostaa. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Tuotteen ominaisuuksista on osattava viestiä asiakkaalle, sillä muuten tuotteen hyvistä ominaisuuksista, arvosta ja saatavuudesta ei ole mitään hyötyä. Viestinnän tarkoitus on perustella asiakkaalle, miksi hänen kannattaa kääntyä juuri tämän tuotteen, palvelun tai yrityksen puoleen. Markkinointiviestinnän tärkeimmät tehtävät ovat yrityksen ja tuotteen tunnetuksi tekeminen, asenteisiin vaikuttaminen, paremman yrityskuvan luominen sekä tietenkin myynnin luominen. Markkinointiviestinnän työkalut ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, myynninedistäminen ja suhdetoiminta. (Hämeen uusyrityskeskus ry.) Markkinointiviestinnän eri osa-alueet eritellään luvussa 3.2.

Varsinkin palveluyritysten ja kilpailun lisääntyttyä on huomattu markkinoinnin 4P:n mallin (hinta, tuote, saatavuus, viestintä) olevan liian suppea. Kattavampi malli saadaan kun lisätään 3 lisä-P:tä alkuperäisiin neljään. Kolme lisä P:tä ovat henkilökunta (personell), toiminnot (procedures) ja konkreettinen näyttö (physical evidence). (Kotler 2005, 91.) Ravintolamaailmassa 3 lisä-P:tä ovat erittäin tärkeässä asemassa, sillä niiden avulla pystytään suoraan vaikuttamaan asiakkaan mielikuvaan yrityksestä. Nykypäivän ravintola-alalla tuotteet ovat melko samankaltaisia, joten asiakaspalvelu on noussut kilpailuvaltiksi. Henkilöstö, toiminnot ja konkreettinen näyttö tukevat kaikki palvelulla ja sen laadulla kilpailemista.

0100090000030202000002008a01000000008a01000026060f000a03574d464301
0000000000010006230000000001000000e802000000000000e802000001000000
6c00000000000000000000000000000002c0000007100000000000000000000000001634000008
26000020454d4600000100e8020000e00000002000000000000000000000000000000
0000c0120000aa1a0000cb00000021010000000000000000000000000000000000c01903

Toiminnot (procedures) tarkoittavat sitä järjestelmää ja kokonaisuutta, jossa yritys ja asiakas voivat olla vuorovaikutuksessa ja harjoittaa liiketoimintaa keskenään. Toiminnot pitävät sisällään kolme vaihetta: ennen kauppaa tapahtuvan vaiheen, jonka kautta asiakas päätyy yrityksen tuotteen tai palvelun luokse, itse ostovaiheen sekä päätösvaiheen, jossa asiakas arvioi kaupankäynnin. Kaikkien toimintojen onnistuessa kaupan molemmat osapuolet osaavat roolinsa. Näin saadaan aikaan positiivinen ostotapahtuma, joka saa asiakkaan palaamaan yritykseen uudestaan ja joka lisää puskaradiota. (Wickham & O'Donohue 2009.)

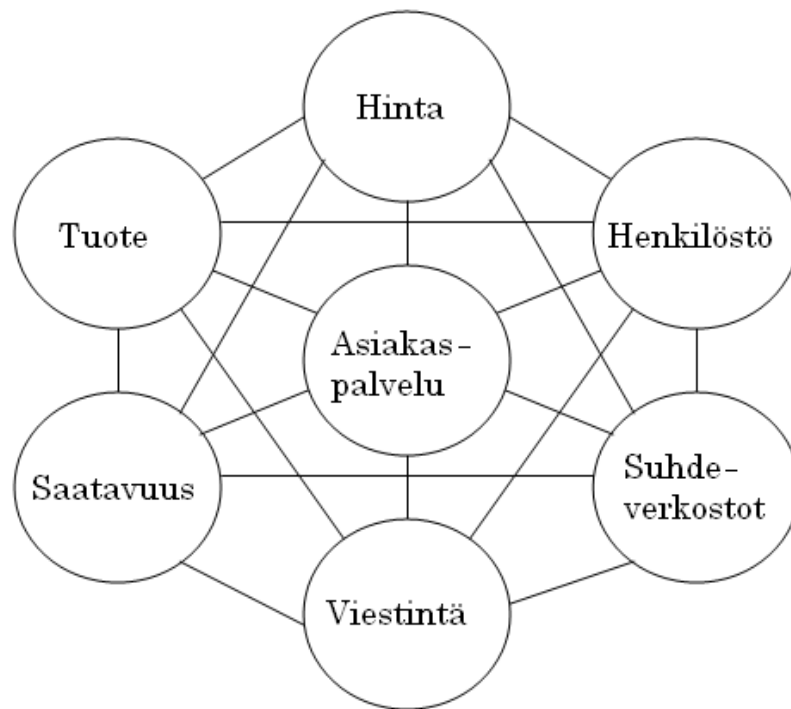
Markkinointimixin konkreettinen näyttö (physical evidence) tarkoittaa aineellisia varoja, joilla kohdeasiakkaat erottavat yrityksen muista, panevat merkille laadun ympäristössä ja tarjottavassa tuotteessa. Varsinkin palveluyritykset käyttävät paljon visuaalisia vihjeitä konkreettisesta näytöstä, kuten verkkosivuja, esitteitä, sisustusta ja työasuja parantaakseen asiakkaan kokemusta ja todistaakseen, että kaupankäynti oli kannattava ja uudelleen kokemisen arvoinen. Konkreettinen näyttö yhdistetään myös tuotteen osto- ja käyttöpaikkaan, joten näin konkreettisella näytöllä voidaan lisätä myös tuotteen arvoa ja korostaa tuotteen laadukkuutta. (Wickham & O'Donohue 2009.)

Laajennetusta markkinointimixistä on vallalla myös toinen kaava, joka pätee varsinkin asiakassuhdemarkkinointiin. Siinä mixiä laajentavat osatekijät ovat henkilökunta, suhdeverkostot ja asiakaspalvelu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 13.)

Asiakaspalvelu tarkoittaa kaikkia niitä toimia, joilla saadaan asiakas ostamaan. (Hämeen uusyrittäjäkeskus ry). Se saa keskeisen roolin kuviossa 2 siksi, että varsinkin asiakasta korostavassa markkinoinnissa kaikki asiakkaan palvelemiseen liittyvät toimet ovat etusijalla. Asiakaspalvelu on nykyään myös tärkeä kilpailukeino, jolla luodaan selvästi erilaista ja ylivoimaista lisäarvoa asiakkaalle. Muut toimet tukevat yrityksen asiakaspalvelun tuottamista. (Lahtinen & Isoviita 2001, 12.)

Suhdeverkostojen merkitys kilpailukeinona on myös tärkeä, sillä suhdetoiminnalla hyödynnetään yrityksen eri sidosryhmiä. Yrityksen eri sidosryhmiä ovat muiden muassa kilpailijat, tavarantoimittajat, vaikuttajat ja lisäksi tärkeimpänä asiakkaat.

Sidosryhmät säilyvät yleensä niin kauan kuin luottamus yrityksen ja sen sidosryhmien välillä säilyy. Vahvoilla suhteilla saadaan aikaan laaja, vahva kokonaisuus, joka palvelee kaikkia paremmin ja laadukkaammin. Hyvin verkostoitunut yritys kestää enemmän kolhuja. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)



Kuvio 2. Laajennettu markkinointimix eli asiakassuhdemarkkinoinnin kilpailukeinomalli (Lahtinen & Isoviita 2001, 13).

Yritysten on osattava käyttää ja hyödyntää markkinoinnin kilpailukeinoja eli markkinointimixin osatekijöitä menestyäkseen kilpailussa. Niin laajemman kuin suppeammankin markkinointimixin käytössä on hyvä muistaa sääntö ”ketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki”. (Hämeen uusyrityskeskus ry.) Kaikki kilpailukeinot vaikuttavat toisiinsa, kuten varsinkin kuvio 2 osoittaa. Kuvion verkkomainen rakenne osoittaa myös sen, että mikään yksittäinen keino ei tuo markkinointimenestystä. Toimiva kokonaisuus syntyy vasta kun osataan valita sopiva yhdistelmä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 12.)

3.2 Markkinointiviestintä

Markkinointiviestinnän tavoitteena on luoda viestin lähettäjän ja vastaanottajan välille yhteinen käsitys tuotteesta, yrityksestä tai toimintatavoista. Markkinointiviestinnän avulla pyritään vaikuttamaan niihin tietoihin ja käsityksiin, jotka ovat juuri tietyn sidosryhmän kannalta olennaisia ja vaikuttavat heidän suhtautumiseensa yritystä kohtaan. Siksi yritysten onkin olennaisen tärkeää tuntee kohderyhmänsä, joille he viestivät. Markkinointiviestintä ei kuitenkaan ole pelkkien lupauksien antamista omien tuotteiden paremmuudesta. Nykyisessä kilpailutilanteessa yrityksen pitää olla valmis lunastamaan lupauksensa, jotta se saa aikaan pitkäkestoisia asiakkuussuhteita. (Vuokko 2003, 12-13.)

Viestintä on yrityksen kilpailukeinoista eniten ulospäin näkyvä, ja sen avulla luodaan yrityksestä haluttu mielikuva, kasvatetaan myyntiä ja ylläpidetään asiakassuhteita. Markkinointiviestinnän tulee olla jatkuvaa toimintaa, jonka avulla asiakas saadaan tulemaan takaisin yritykseen ja käyttämään sen palveluita. Uuden tuotteen tai palvelun markkinointiviestintä tulee aloittaa tuotteen tunnetuksi tekemisellä. Aluksi herätetään mahdollisten asiakkaiden mielenkiinto uutta tuotetta kohtaan ja tehdään se tutuksi. Kiinnostuneita asiakkaita pyritään saamaan kokeilemaan tuotetta, ja tuotteen jo ostaneita muistutetaan tuotteen olemassaolosta. Säännöllisille tuotteen käyttäjille tarjotaan lisäetuja. Erilaisille tuotteille ja palveluille tarvitaan erilaista viestintää ja painotetaan eri keinoja sekä kanavia. Markkinointiviestintä suunnitellaan siis itse tuotteen ja halutun asiakassegmentin mukaan. (Bergström & Leppänen 2007, 178-180.)

3.2.1 Markkinointiviestinnän osa-alueet

Myös markkinointiviestintä voidaan jakaa seitsemään eri osa-alueeseen kuten markkinointimix. Aiemmin markkinointiviestintä on jaoteltu neljäksi eri kokonaisuudeksi, jotka ovat henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu, mainonta, myynninedistäminen ja tiedottaminen. Nykyään kuitenkin mainonta on jaettu sekä

media- että suoramainontaan, koska ne eroavat luonteensa puolesta toisistaan. Lisäksi markkinointiviestintämiin on otettu myös verkko- ja mobiiliviestintä, koska niitä hyödynnetään nykyaikaisessa markkinointiviestinnässä olennaisen paljon. (Isohookana 2007, 132.) Ravintoloiden sisäistä markkinointia ajatellen tärkeimmässä asemassa on henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu.

Henkilökohtainen myynti ja asiakaspalvelu käyttävät viestintäkanavanaan henkilökohtaista vaikuttamista. Henkilökohtainen myynti on vuorovaikutustilanne, jossa myyjä auttaa asiakasta valitsemaan hänelle parhaan mahdollisen tuotteen tai palvelun. Tästä syystä myyjällä tulee olla erittäin vahva tietämys yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta sekä koko yritystoiminnasta. Henkilökohtainen myynti tulisi nähdä pitkäjänteisenä asiakaskeskeisenä toimintana eikä ainoastaan yksittäisenä myyntitapahtumana. Myyjä toimii oman yrityksensä edustajana ja muokkaa sitä kautta tuote-, palvelu- sekä yrityskuvaa. Myyntitilanteessa ostaja muodostaa myyjän kautta käsityksen siis koko yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Myyjän luomaan mielikuvaan vaikuttaa puolestaan yrityksen sisäinen viestintä, jonka tasokkuus ja toimivuus näkyvät myyjän tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja motiiveissa. (Isohookana 2007, 133-134.)

Mainonta on markkinointiviestinnän osa-alueista selkeimmin asiakkaille ja yleisölle näkyvä keino. Sen tarkoituksena on vaikuttaa ostajien mielipiteisiin, asenteisiin sekä toimintaan. Mainonta ei pysty yksin saavuttamaan myynnin tavoitteita, koska myyntiin vaikuttavat paljon myös muut markkinoinnin kilpailukeinot sekä markkinointiviestinnän osa-alueet. Siksi mainonnan tavoitteet tulee asettaa niin, että mainonta yksinään pystyy ne saavuttamaan, ja niitä tulee voida mitata. (Isohookana 2007, 139-141.)

Mediamainonta sopii hyvin yhdeksi markkinointiviestinnän keinoksi silloin, kun yrityksellä on tarve viestiä suurelle joukolle, esimerkiksi kulutustavaroiden kohdalla. Toisaalta myös merkkituotteet voivat käyttää mediamainontaa keinona erottua kilpailijoistaan. Mediavalinta tulee harkita tarkkaan ja sen tehtävänä on tuoda esiin ne mainosvälineet, joilla viesti saadaan kohderyhmälle mahdollisimman taloudellisesti ja tehokkaasti. Mediamainonnan keinoja ovat

lehti-, tv-, radio-, elokuva- sekä ulko- ja liikennemainonta. (Isohookana 2007, 140-141.) Suoramainonnalla tarkoitetaan tavoitteellista itsenäisten mainosten jakamista tarkkaan harkitulle kohderyhmälle tavoitteena ostaminen tai muu palautteen saaminen. Suurin ero suoramainonnan ja mediamainonnan välillä onkin juuri se, että suoramainonta kohdistuu tarkkaan valitulle kohderyhmälle. Suoramainonnassa hyödynnetään usein asiakasrekisteriä. Se soveltuu niin kuluttaja- kuin yritysmarkkinoinnin keinoksi. Suoramainoksen tärkein tehtävä on herättää kohderyhmässä huomiota, jotta henkilö esimerkiksi avaa kirjekuoren ja aktivoituu sen kautta konkreettisesti tekemään jotakin. (Isohookana 2007, 157-159.)

Myynninedistäminen eli SP (sales promotion) on markkinointiviestinnän osa-alue, joka soveltuu sekä yritys- että kuluttajamarkkinointiin. Kuluttajamarkkinoinnissa myynninedistämällä tuetaan henkilökohtaista myyntiä tai kannustetaan asiakkaita ostoihin. Yritysmarkkinoinnissa puolestaan myynninedistäminen kohdistuu omaan myyntiorganisaatioon ja sillä tähdätään siihen, että myyntihenkilökunta on kiinnostunut ja motivoitunut myymään yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita. (Isohookana 2007, 161-162.) Myynninedistäminen antaa yllykkeitä ostaa tai myydä tuotteita tai palveluja. Se perustuu ajatukseen, että on tietty normaaliksi mielletty hinta tai arvo, ja sitä alentamalla pystytään vaikuttamaan tuotteen tai palvelun haluttavuuteen. Toisaalta voidaan myös tarjota samalla hinnalla enemmän. (Vuokko 2003, 247.)

Markkinointiviestinnässä tiedottamisen painopiste on tuote- ja palvelutiedottamisessa, joka kohdistuu asiakkaisiin, jakelutiehen, yhteistyökumppaneihin ja muihin ostopäätöksen kannalta olennaisiin kohderyhmiin. Tiedottaminen voidaan jakaa kahdeksi eri kokonaisuudeksi, joista toinen käsittää yrityksen oman tiedotustoiminnan ja jolloin yritys itse päättää kohderyhmän, tiedotuksen sisällön ja esimerkiksi ajankohdan. Toinen osa on julkisuus, ja tällöin media ja toimittajat ovat yrityksen viestin välittäjiä. Tiedottamisen tavoitteena on vaikuttaa tunnettavuuteen ja myyntiin positiivisella tavalla, ja näin ollen se sopii hyvin asiakassuhteen kaikkiin eri vaiheisiin. Tiedottamisen eri kanoja ovat muun muassa asiakaslehti ja asiakkaille suunnatut julkaisut, tiedote ja uutiskirje, asiakkaille järjestettävät tilaisuudet, asiakkaiden

muistamiset, julkisuus, uutiset ja artikkelit sekä tuotteita ja palveluja esittelevät Internet-sivustot. (Isohookana 2007, 176-177.)

Verkkoviestinnän käyttö yhtenä osana yrityksen markkinointiviestintämixiä tulee olla tarkkaan harkittu ja suunniteltu toimenpide. Verkossa mahdollisuuksia tuoda yritystä esille on lukemattomia ja siksi suurimman haasteen usein tuottaakin valinta kaikkien keinojen joukosta. Yritykselle ei riitä pelkästään se, että sillä on olemassa omat kotisivut, vaan niiden tulee myös olla asiakasystävälliset ja potentiaalisten asiakkaiden tulee löytää ne. Verkkoviestintää pystyy osittain toteuttamaan myös maksuttomasti ja siksi olisikin tärkeää panostaa ammattitaitoiseen henkilöstöön, jotta tästä viestintämuodosta pystytään saamaan maksimaalinen hyöty irti. Toki verkossa saa myös paljon näkyvyyttä maksullisten mainos- tai sponsorisopimusten kautta. (Isohookana 2007, 261-263.) Asiakkaille päin suuntautuvassa viestinnässä on Vierumäellä selviä puutteita ja suurin ongelmakohta on heikko verkkoviestintä. Asiakkaille viestiminen tapahtuu tällä hetkellä Viikkoinfo-lehtisen, mökkikansioiden sekä infokanavan kautta. (Koskela 2009; Korva 2009.) Infokanava on ajatuksena toimiva mutta sen päivittämiseen ja ajankohtaisuuteen ei ole ollut riittävästi resursseja tai osaavaa henkilökuntaa. Infokanava on myös yleisilmeeltään melko vanhanaikainen kuten Vierumäen omat kotisivutkin. Vierumäelle oltiin jo vuoden 2008 syksyllä kehittelemässä uutta verkkostrategiaa ja tällä hetkellä sitä kehitetään edelleen. Ajankohtaisten ja toimivien verkkopalveluiden tarjoaminen asiakkaille olisi hyvin olennaista tämän päivän kilpailutilanteessa.

Mobiiliviestinnässä käytettäviä laitteita ovat mukana kannettavat, tiedon käsittelyyn tai langattomaan tiedon siirtoon tarkoitetut laitteet. Mobiilimainonnalla tarkoitetaan mainontaa, jossa mediana hyödynnetään edellä mainitun kaltaisia laitteita, useimmiten matkapuhelinta. Mobiiliviestinnän etuna on kehittyvä tekniikka, joka tuo jatkuvasti uusia sovelluksia ja entistä kehittyneempiä sekä tehokkaampia viestintäkeinoja. Mobiiliviestintä on hyvin henkilökohtainen viestintäkeino, jos ajatellaan esimerkiksi matkapuhelimeen saatua tekstiviestiä. Myös tilannekohtaisuus eli aika ja paikka pystytään mobiiliviestinnässä määrittelemään hyvin tarkasti ja näin markkinointia voidaan räätälöidä entistä pidemmälle. Toisaalta omaan matkapuhelimeen vieraalta tulevat

tekstiviestit voidaan joskus kokea tungetteleviksi, jolloin tulee taas tarkkaan harkita mitä kohderyhmää tavoitellaan. (Isohookana 2007, 265-267) .

Se, mitä markkinointiviestinnän osa-alueita kulloinkin käytetään ja painotetaan, riippuu paljon yrityksen toimialasta, tuotteista ja palveluista. Markkinointiviestinnän keinoja on monenlaisia ja näistä yritysten tulisi osata yhdistellä jokaisessa tilanteessa paras mahdollinen markkinointiviestintä. Päätösten tulee kuitenkin olla tarkkaan harkittuja ja huolellisesti perusteltuja, sillä kaikkien keinojen suunnittelu ja toteutus aiheuttavat yritykselle kustannuksia. (Isohookana 2007, 132.)

3.3 Palveluketju

Palveluketjussa ilmaistaan asiakkaan kokema palvelureitti askeleittain (Reinboth 2008, 77). Palveluketju koostetaan kaikista ennen asiakkaan tuloa tehdyistä taustatoimenpiteistä, asiakkaan havainnoista ja ennen kaikkea asiakkaan kohtaamisesta yrityksen ja sen henkilöstön kanssa (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 225). Yrityksen toiminnan kuvaaminen palveluketjuin auttaa paikantamaan toiminnan kehittämiskohteita. Ketju voidaan kuvata yksinkertaisesti esimerkiksi juna- ja metrokarttamuotoon. Palveluketjun tarkkuuden määrittää sen käyttötarkoitus ja se, ketä varten ketju tehdään. Palveluketjua tarkastellaan ensin kokonaisuutena, jonka jälkeen jokaista osaa tarkastellaan vielä erikseen. Monesti palveluketjut muodostetaan vielä jokaiselle asiakassegmentille erikseen. (Reinboth 2008, 77-78.) Palveluketju on yhtä vahva kuin sen heikoin lenkki, joten mitään palveluketjun osaa ei tule väheksyä. Yksikin negatiivinen kokemus voi tuhota asiakkaan muut ketjun positiiviset kokemukset. Sen vuoksi jokaisen asiakaspalvelijan ja samalla koko henkilöstön on hyvä ymmärtää oma merkityksensä kokonaisuudessa ja palveluprosessin tuotannossa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 225.) Koska Vierumäellä on paljon eri yksiköitä ja toimijoita, jotka vaikuttavat kävijän kokonaiskuvaan yrityksestä, on tärkeää, että jokainen aspekti huomioidaan. Jokaisella työntekijällä myös ravintolamaailmassa tulisi olla palveluhenkisyttä, jotta palveluketju pysyy tasaisen hyvänä koko matkan. Jokainen palveluita tuottava yksikkö ja sen palvelukulttuuri pitäisi hioa

yhtenäiseksi saumattomaksi kokonaisuudeksi.

Palveluketju muokkaantuu ja jalostuu prosessissa koko ajan. Ketjua yleensä hiotaan ja sen laatua varmistellaan yrityksen puolesta. Sanotaan myös ettei palveluketju varsinaisesti ole ketju vaan pikemminkin ympyrä. Ympyrä siitä syystä, että ketju sulkeutuu, kun asiakas antaa palautetta yritykselle ja palautetta käytetään hyväksi parantamaan tai luomaan uusia tuotteita, palveluja ja kokonaisuuksia.

Ketjun tai sen osasen eli tuotteen tai palvelun jalostuminen lisää arvoa ja saatu lisäarvo on se nimenomainen asia, josta asiakas on valmis maksamaan. Lisäarvoa syntyy myös esimerkiksi asiakkaan tarpeiden mukaisesta yrityksen komponenttien paketoinnista. (Honkola & Jounela, 2000, 55-57.)

3.4 Lisämyynti

Lisämyynti tarkoittaa minkä tahansa toisen tuotteen myymistä asiakkaalle, eli lisämyynti tarkoittaa lisää rahaa yritykselle. Monesti lisämyynti tapahtuu kaupan päätösvaiheessa. Lisämyynnin ohella voidaan harjoittaa ristiinmyyntiä.

Ristiinmyynti on sitä, että asiakkaalle tarjotaan mahdollisuutta ostaa jokin varsinaiseen ostokseen liittyvä tuote taikka palvelu. (Bergström & Leppänen 2007, 231, 238.) Taitava myyjä osaa suositella asiakkaalle sellaisia tuotteita, joita hän ei alun perin tullut yritykseltä ostamaan. Lisämyynti ei kuitenkaan tarkoita sitä, että asiakkaalle myydään tuotteita tai palveluita väkisin. Lisätuotteita tarjoamalla muistutetaan asiakkaita tärkeistä ja ehkä unohtuneista lisätuotteista, jotka parantavat tai täydentävät palvelupakettia. Asiakas katsoo hyvällä perustellusti ja asiallisesti esitettyjä ostoehdotuksia, joista hän selkeästi hyötyy. Auttamalla asiakasta ostamaan hän saa paremman ja kattavamman ostokokemuksen kuin osasi odottaa. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 246.)

Tällä hetkellä Vierumäellä ongelmia on tuottanut se, että työntekijät eivät tiedä mitä toisessa toimipisteessä tapahtuu eivätkä osaa ajatella kunkin asiakkaan kannalta olennaista vaihtoehtoa. Asiakaslähtöisen ajattelutavan koetaan olevan

hukassa ja sitä kehittämällä pyrittäisiin myös tuottamaan yritykselle lisämyyntiä. (Koskela 2009; Korva 2009.) Tärkeä osa ravintoloiden lisämyyntiä on myös se, että henkilökunta kykenee luontevasti myymään oman yksikkönsä tuotteita asiakkaille. Ravintoloissa tämä tarkoittaa esimerkiksi päivän lehden tarjoamista tai juoman suosittelua ruuan yhteydessä.

4 SISÄINEN MARKKINOINTI

Sisäisellä markkinoinnilla on kolme keskeistä päämäärää. Ensinnäkin on tärkeää palkata hyviä työntekijöitä. Toiseksi hyvät työntekijät on saatava pysymään yrityksessä. Kolmanneksi työntekijät on saatava motivoituneiksi palvelemaan hyvin ja työskentelemään asiakaslähtöisellä tavalla sekä orientoituneiksi markkinoimaan organisaation kaikkia tuotteita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.)

Sisäinen markkinointi on kokonaisvaltainen markkinointiprosessi, joka kytkee yrityksen toiminnot yhteen kahdella tavalla. Ensinnäkin se varmistaa, että yrityksen jokaisen tason työntekijä ymmärtää ja kokee liiketoiminnan asiakaskeskeiseksi. Toiseksi se varmistaa, että työntekijät ovat valmiita ja motivoituneita asiakaslähtöisesti. Sisäisen markkinoinnin edellytys on, että organisaatio ja sen työntekijäryhmät pystyvät ”keskustelemaan” keskenään. (Grönroos 1998, 282.)

Palveluyhteiskuntaan siirtyminen ja ”palveluosaamisen” kysyntä ovat luoneet sisäisen markkinoinnin tarpeen. Palvelujen merkityksen kasvu on saanut huomaamaan, että hyvin koulutettu ja palveluhenkinen työntekijä on niukin ja tärkein resurssi. Lisäksi osaavien ja palvelualttiiden työntekijöiden merkitys kasvaa jatkuvasti alalla kuin alalla. Työntekijöiden asema on ratkaiseva myös asiakkaisiin suunnattavissa markkinointiohjelmassa. Kontaktihenkilöstön taidot, asiakaskeskeisyys ja palveluhenkisyys määräävät pitkälti asiakkaan yrityksestä saaman kuvan ja hänen tulevan asiakassuhteensa. (Grönroos 1998, 282.)

”Sisäisen markkinoinnin käsitteen mukaan henkilöstön muodostamat sisäiset markkinat saa parhaiten motivoituiksi palveluhenkisyteen ja

asiakaskeskeisyyteen noudattamalla aktiivista, markkinoinnillista lähestymistapaa, jossa käytetään monenlaisia sisäisiä toimia.” Sisäinen markkinointi on yhdistävä käsite, jonka avulla voidaan paremmin johtaa useita vakiintuneita, eri toimintojen välisiä toimenpiteitä osana yhteiseen päämäärään pyrkivää kokonaislinjausta. Sisäisen markkinoinnin merkitys on siinä, että se antaa johdolle työkalut lähestyä kaikkia näitä toimia entistä johdonmukaisemmin. (Grönroos 1998, 282-283.)

Sisäinen markkinointi on johtamistyyli, jonka tarkoitus on saada työntekijät motivoituneiksi tekemään niitä tehtäviä, joita heille on uskottu tehtäväksi. Sisäisellä markkinoinnilla yritetään pääasiallisesti vaikuttaa oman henkilökunnan työviihtyvyyteen, työtaitoihin ja työmotivaatioon. Tämä on tärkeä asia, sillä ainoastaan motivoitunut henkilökunta palvelee hyvin. (Hämeen uusyrityskeskus ry.)

Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla saadaan aikaan myös se, että henkilöstö sitoutuu aidosti yritykseen ja tuntee, että yrityksen toiminnan ja tuloksen eteen kannattaa ponnistella. Sitoutunut henkilöstö tuottaa yritykselle siis arvoa. Sisäisen markkinoinnin edellytyksenä on kuitenkin johdon ja esimiestason sitoutuneisuus. Johdon täytyy sitoutua sisäisen markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sisäisessä markkinoinnissa ei kannata kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka ovat jo kunnossa. Huomio tulee suunnata vain niihin ongelmiin, jotka ovat pulmallisimpia. (Lahtinen & Isoviita 1998, 264.)

Vierumäellä eri ravintolayksiköt ja toimipisteet ovat informatiivisella tasolla nyt liian erillään toisistaan. Pelkät fyysiset välimatkat alueella ovat pitkiä, minkä vuoksi olisi entistä tärkeämpää, että kaikki yksiköt olisivat hyvin perillä toistensa toiminnasta ja osaisivat tätä kautta tarvittaessa neuvoa asiakkaita minkä paikan puoleen kääntyä missäkin tilanteessa. Ongelmia alkaa syntyä siinä vaiheessa, kun asiakas on ostanut tuotteen tai palvelun ja hän haluaisi tiedustella sen hetkisestä paikasta jonkin muun yksikön palvelumahdollisuuksista. Eri yksiköt toimivat tällä hetkellä omina kokonaisuuksinaan eivätkä juuri tiedä toistensa toiminnasta tai palvelutarjonnasta. Kehittämällä sisäistä markkinointiaan Vierumäellä päästäisiin kohti asiakaslähtoisempää toimintaa.

4.1 Kanavat ja keinot

Sisäinen markkinointi lähtee jo työntekijöiden palkkaamis- ja perehdyttämävaiheessa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 65). Seuraavissa alaluvuissa esittelemme sisäisen markkinoinnin kanavia ja keinoja sekä mitä asioita tulisi ottaa huomioon sisäisiä markkinointitoimenpiteitä suunniteltaessa.

4.1.1 Liikeidea

Liikeidea -käsite ymmärretään usein väärin ja sen ajatellaan kuvaavan yrityksen toimintaa, vaikka pohjimmiltaan sen tarkoituksena on kuvata liiketoimintaa. Mikäli yhdessä yrityksessä on useita liiketoimintoja, tulee jokainen kuvata omalla liikeideallaan. Liikeidearakennetta voidaan kuvata sisäkkäisenä hierarkkisena järjestelmänä, jossa liikeideamallin avulla liiketoimintaa kuvataan yksikkö- tai osastokohtaiseen toimintaan saakka. Näin saadaan aikaan liikeideaketju. (Rope 2005, 607.)

Ropen (2000, 608) mukaan liikeideoita voidaan muodostaa eri tasoilla, joita ovat konserniliikeidea, businessliikeidea sekä osasto- tai yksikköliikeidea. Konserniliikeideassa määritellään millä tai missä liiketoiminnassa yritys toimii. Mikäli liiketoimintoja on erilaisia, tulee konserniliikeideassa määritellä näiden toiminnalliset sekä ulkoista markkinointia koskevat kytkennät. Konserniliikeidean toimivuudessa tarkoituksenmukaista olisi, että eri toiminnot jotenkin kytkeytyisivät yhteen. Tällöin puhutaan synergiasta eli yhden liiketoiminta-alueen ratkaisuja voitaisiin hyödyntää myös toisessa. Vierumäellä olisi tärkeää löytää eri liiketoimintojen väliset yhteydet ja nimenomaan tehdä kytkentöjä niiden välillä. Ei riitä, että jokaisella liiketoiminta-alueella on oma liikeideansa, jos ne eivät ole riittävässä yhteydessä toisiinsa. Tämän vuoksi myös osa ulkoisen markkinoinnin toimenpiteistä on tällä hetkellä tehottomia. Businessliikeidea kertoo yhdeltä liiketoimintatasolta valitut markkinasegmentit, tuotteet, toimintatavat ja imagotavoitteen. Siinä ilmaistaan ja kytketään toisiinsa kaikki samaan konserniin kuuluvat toiminnallisesti yhteen liittyvät toiminnot. Osasto- tai yksikköliikeideaan kuuluvat kaikki samat edellä mainitut osa-alueet,

mutta vain osastokohtaisena. Tällöin liikeidea saadaan vietyä myös yrityksen sisäisiin toimintayksiköihin, eikä vain niihin, joilla on ulkoisia asiakkaita. Yksikkötasoisena liikeidean tarkoituksena on purkaa jokaisen henkilön toimenkuvat ja sitä kautta saada heidät sisäistämään annettu toimintamalli ja toteuttamaan sitä motivoituneesti. (Rope 2000, 608-609.) Vierumäellä olisi tärkeää kiinnittää huomiota yksikkökohtaisten liikeideoiden auki purkamiseen. Liikeideat ovat kyllä olemassa, mutta henkilökohtaisten toimenkuvien sisäistäminen osana koko konsernin liikeideaa on hukassa. Huolellisesti suunniteltu ja toteutettu liikeideaketju on olennainen osa sisäistä markkinointia ja myös tärkeä työväline henkilöstön työhön sitouttamisessa ja motivoimisessa.

Vierumäen jokaiselle eri ravintolayksikölle on oma liikeideansa sekä liiketoimintasuunnitelmansa. Liiketoimintasuunnitelmat ovat melko abstraktilla tasolla, joten niitä on avattu enemmän jokaisen yksikön perehdytyskansiassa. (Koskela 2009; Korva 2009.)

4.1.2 Koulutus ja perehdytys

Perehdyttäminen on avain onnistuneeseen asiakaspalveluun ja tuotetietämykseen. Yleensä perehdyttämisessä on kaksi sudenkuoppaa. Ensinnäkin perehdyttämiselle ei nähdä olevan aikaa ja toiseksi perehdyttämisessä tarjotaan liikaa tietoa. Vajanainen perehdytys johtaa siihen, että tulokas ei osaa toimia oikein ja taitamattomana hän saattaa tehdä virheitä, joiden korjaaminen vaatii aikaa. Perehdyttäminen yritetään saada nopeasti alta pois ja sen takia tietotulva on monesti liian suuri heti alkuun, varsinkin jos perehdyttämisprosessia ei ole selkeästi jaettu osiin. (Reinboth 2008, 82.)

Reinbothin (2008, 82) mukaan perehdyttäminen pitää jakaa neljään osaan jotta se onnistuisi. Kun palat ovat sopivan kokoisia, pitää miettiä missä järjestyksessä perehdyttäminen niihin tapahtuu. Näitä palasia ovat Tervetuloa Taloon -materiaali, perehdytys asiakaspalveluun, ohjenuoriin ja arvoihin, perehdytys työtehtäviin, tuotteisiin, palveluihin ja työympäristöön sekä tutustuttaminen työtovereihin ja työyhteisöön. Perehdyttämisen tukena toimii check-lista, johon

merkitään läpikäytyt asiat.

Perehdytyskansioita päivitetään Vierumäellä vuosittaisella tasolla. Ravintoloiden henkilökuntaa kierrätetään eri yksiköissä ja tätä kautta on myös pyritty siihen, että he olisivat paremmin tietoisia toistensa toiminnasta sekä palvelutarjonnasta. (Koskela 2009; Korva 2009.) Ravintoloiden työntekijöiden tulisi tietää kaikkien alueen ravintoloiden tarjoamat tuotteet ja palvelut asiakkaan niistä jotain tiedustellessa. Heidän tulisi tietää myös alueella sijaitsevista muista rakennuksista, tiloista, halleista, palveluista sekä urheilutarjonnasta. Yrityksestä jokaisen tulee osata yleiset tiedot. Edellä mainittuihin asioihin liittyen järjestetään perehdytystä, kun henkilö ensimmäisen kerran tulee töihin Vierumäelle, ja myöhemmin tapahtuu vielä syventävä perehdytys. Tällä hetkellä tiedot ja taidot koetaan kuitenkin puutteellisiksi, eivätkä työntekijät tiedä välttämättä paljoa muusta kuin muutaman ravintolayksikön perustiedot. (Koskela 2009; Korva 2009.)

Uusien työntekijöiden perehdytys tapahtuu siten, että he saavat Tervetuloa Vierumäelle -paketin, joka sisältää yleiset tiedot alueesta ja yrityksestä. Sen jälkeen uusi työntekijä tutustutetaan paikkoihin ja koko alueeseen käytännössä. Kerralla ei haluta kuitenkaan antaa liikaa informaatiota, jotta tieto pystyttäisiin myös omaksumaan. Perehdyttämiseen pitäisi kuitenkin olla enemmän aikaa, sillä tällä hetkellä siinä olisi parantamisen varaa. (Järvinen 2009.)

Vanhoille työntekijöille järjestetään koulutusta, jonka tarkoituksena on kehittää jokaisen vahvuuksia ja omia osaamisalueita oikeaan suuntaan. Henkilöstöltä tiedustellaan missä toimipisteessä he mieluiten työskentelisivät ja millaista ravintolan työtä tekisivät, jonka mukaan heidät pyritään alueen eri yksiköihin sijoittamaan. Esimerkiksi kahvila, à la carte ja lounas jaotellaan erikseen ja kartoitetaan ne henkilöt, jotka haluavat kussakin toimipisteessä työskennellä. Näin eri henkilöt pääsevät paremmin kehittämään omia osaamisalueitaan ja erityisesti niitä, joista he ovat kiinnostuneita. Yrityksessä halutaan panostaa niihin henkilöihin, joista näkee, että se kannattaa. Myös tutkintoon johtavia koulutuksia tuetaan ja muuta koulutusta pyritään aina järjestämään henkilön omien toiveiden mukaisesti. (Koskela 2009; Korva 2009.)

Yleistä koulutusta on tarjolla ajoittain enemmän ja vähemmän. Yksilöllisiä koulutushankkeita kuitenkin tuetaan vahvasti, ja työntekijät pääsevät opiskelemaan työnsä ohessa tai kouluttautumaan haluamaansa suuntaan. (Järvinen 2009.) Kehityskeskusteluissa kysytään millaista koulutusta ja kuinka paljon työntekijä haluaisi, ja tämän tarkoituksena on henkilön oman osaamisen laajentaminen hänen itse haluamallaan tavalla. (Auranen 2009; Nuutila 2009.)

4.1.3 Motivointi ja kannusteet

Ihminen motivoituu ainoastaan, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. (Hämeen uusyrityskeskus ry). Kun henkilökunta on motivoitunut palvelemaan, he palvelevat paremmin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan lisäävät henkilökunnan motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Näin yrityksessä vallitsee niin sanottu ”hyvä kehä” eli yksi hyvä seikka synnyttää muita myönteisiä asioita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 62.) Hyvä kehä parantaa tuloksia nopeasti ja hyvin onnistunut sisäinen markkinointi johtaa ennen pitkään siihen, että asiakkaiden määrä ja myynti kasvavat ja kannattavuus paranee. (Hämeen uusyrityskeskus ry). Motivointi tapahtuu Vierumäellä kannustamisen, kehumisen sekä koulutuksen kautta. Myös yhteisiä tilaisuuksia sekä retkiä järjestetään henkilökunnalle. (Järvinen 2009; Nuutila 2009.) Motivoinnin keinoina on myös ravintola Greenissä muutamasta tuotteesta saatavat henkilökunta-alennukset sekä ilmainen urheilupalveluiden käyttömahdollisuus (Auranen 2009; Nuutila 2009).

Kannusteilla pyritään vaikuttamaan siihen, kuinka innostuneesti työntekijät tavoittelevat yhteistä tavoitetta. Kannusteet rohkaisevat ja innostavat työntekijöitä toimintaan yrityksen hyväksi. (Ruohotie & Honka 1999, 45.) Palkka ei ole paras keino motivoida ja kannustaa ihmisiä työhön ja yhteisiin tavoitteisiin, vaikkakin liian pieni palkka on tyytymättömyyden lähde ja estää työnantajaa saamasta täyttä panosta työntekijästä. Työnantaja voi määrätä tekemään työtä, mutta se ei takaa, että sitä tehdään antaumuksella. Motivoimisella ja kannustamisella puolestaan saadaan työntekijöistä enemmän irti. Motivointi tulisikin liittää osaksi kokonaispalkitsemisjärjestelmää, joka puolestaan tukee yrityksen koko strategiaa.

Palkitsemisjärjestelmä auttaa yritystä kohdentamaan työntekijöidensä energian ja osaamisen yrityksen tavoitteiden kannalta oleellisiin ja hyödyllisiin asioihin. (Koskinen 2005.)

Rahallisen korvauksen kannustava vaikutus on suhteellisen lyhyt, eikä se yksin takaa motivaatiota. Niinpä ulkoisten palkkioiden kuten rahan, kiitoksen ja tuen lisäksi tulisi huomioida sisäiset palkkiot. Sisäisiä palkkioita ovat muun muassa mahdollisuus oman osaamisen ja tiedon lisäämiseen, haasteita tuova mielekäs ja monipuolinen työ, terve työyhteisö sekä asiallinen palaute. (Koskinen 2005.) Sisäiset ja ulkoiset palkkiot ja motivaatiotekijät pitäisi nähdä toisiaan täydentävinä komponentteina. Sisäiset motivaatiotekijät ovat pitkäkestoisempia, sillä ne kumpuavat työstä itsestään. Kun työ koetaan palkitsevaksi, vie työ tekijäänsä eteenpäin. Jos sisäiset kannusteet ja sisäinen motivaatio ovat kunnossa, työtä tehdään työn itsensä vuoksi eikä ulkopuolisten kannusteiden eteen. Viimeisteltä lopputulos motivaation ja sen intensiivisyyden suhteen saadaan, kun saatava palkkio vastaa hyvin tarpeita ja tehtyä työpanosta. Panoksen ja hyödyn suhteen on oltava positiivinen. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

Varsinaista kannustejärjestelmää ei Vierumäellä tällä hetkellä ole käytössä, mutta sellainen on valmistumassa vuoteen 2011 mennessä. Motivointia ja työhön sitoutumista pyritään tällä hetkellä toteuttamaan erityisesti koulutuksen kautta sekä esimerkiksi vakinaistamalla hyvien työntekijöiden työsopimuksia. Yritys järjestää työntekijöilleen myös yhteisiä matkoja, retkiä sekä tilaisuuksia. (Koskela 2009; Korva 2009.)

4.1.3.1 Motivoiva esimiestoiminta

Palvelun laadun yksi keskeisimmistä tekijöistä on työhönsä sitoutunut ja osaava henkilökunta, jonka työskentelyyn sekä toimivuuteen esimies pystyy pitkälti vaikuttamaan. Esimiehen tehtävissä tehdään usein kahtiajako asioiden johtamiseen (management) ja ihmisten johtamiseen (leadership). Asioiden johtamisella tarkoitetaan päivittäistä päätöksentekoa yrityksessä, kun taas ihmisten johtaminen pitää sisällään monimuotoisia vuorovaikutusprosesseja.

(Lämsä & Uusitalo 2002, 138-140.) Esimiehen tulee työssään keskittyä työntekijöiden sitouttamiseen, osaamisen kehittämiseen sekä jaksamisesta huolehtimiseen. Tänä päivänä ihmiset arvostavat yhä enemmän työssään vapautta ja itsenäisyyttä ja haluavat päästä toteuttamaan itseään. Siksi onkin tärkeää, että esimies on valmis antamaan vastuuta alaisilleen. Yhteisiin päämääriin keskittyminen on kuitenkin yksi osa-alue, josta esimiehen on pidettävä huolta silloin, kun työ on kovin itsenäistä. Toisaalta esimiehen täytyy muistaa myös sanoa milloin henkilön tulisi levätä, jos työtahti vaikuttaa jatkuvasti liian kiireiseltä. (Lämsä & Uusitalo 2002, 155.)

Esimehen oman motivoimistyön lisäksi ryhmän motivoimiseen katsotaan olevan kolme erilaista apumenettelytapaa, joita noudatteleamalla saavutetaan tehokas ja orientoitunut ryhmä. Sääntöjen noudattamisen painottaminen keskittää ryhmän energian oleelliseen. Ryhmä motivoituu, kun he pääsevät nauttimaan ulkoisista palkkioista eli sellaisista, jotka annetaan ryhmään kuulumisen (loma, eläke) tai yksilöllisen suoriutumisen perusteella. Myös esimieheltä tai tiimiltä saatu hyväksyntä parantaa motivoituneisuutta. Kolmas tapa parantaa motivaatiota on sisäisen motivaation kasvattaminen eli tehostetaan suorituksen tuomaa tyytyväisyyttä ja parannetaan tiimin tavoitteiden sisäistämistä, jolloin tavoitteista tulee osa työntekijän omaa arvojärjestelmää. (Ruohotie & Honka 1999, 115-116.)

Esimes luo toiminnallaan, teoillaan ja esimerkillään edellytykset hyvälle ryhmän toiminnalle. Yksikön tai työryhmän onnistumisella on positiivinen vaikutus ryhmän yksilöihin, heidän työtyytyväisyyteensä ja -motivaatioonsa sekä yritykseen sitoutuneisuuteen. (Ruohotie & Honka 1999, 113.) Sitoutumisella tarkoitetaan sitä, kun ihminen tulee mielellään töihin ja tuntee vastuuta työstään. Hänellä on tunne siitä, että hän pystyy vaikuttamaan työyhteisönsä kehittämiseen. (Lämsä & Uusitalo 2002, 156.)

4.1.4 Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tavoitteena on kehittää ja luoda uusia suhteita yrityksen sisällä ja vaikuttaa sillä tavoin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Se liittyy

organisaation eri tasot, yksiköt ja henkilöt yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa, luo positiivista ilmapiiriä ja ehkäisee konflikteja, hoitaa tiedottamisen sekä vaikuttaa jokapäiväiseen sujuvaan työskentelyyn. Yrityksen peruselementtien, vision, mission ja arvojen, viestiminen on myös yksi tärkeä osa sisäistä viestintää. Niiden kautta yrityksessä pyritään jatkuvasti katsomaan tulevaisuuteen ja ponnistelemaan kohti yhteisiä päämääriä. Sisäinen viestintä on tärkeässä roolissa yhteisen identiteetin luomisessa sekä omaksumisessa. (Isohookana 2007, 222-224.)

Sisäisen viestinnän tulee kulkea yrityksen sisällä ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä vaakasuorassa linjassa osastolta tai yksiköltä toiselle. Ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä tarkoittaa esimiehiltä alaisille suuntautuvaa viestintää ja alhaalta ylöspäin taas päinvastoin. Nykyaikaisessa sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää eri kanavia. Niiden valinta tulisi aina miettiä tarkkaan riippuen esimerkiksi viestinnän tavoitteesta, sanomasta, kohderyhmästä ja aikataulusta. Useiden eri kanavien käyttö on suotavaa viestin perillemenon varmistamiseksi. Liian monien kanavien turhaa käyttöä tulee kuitenkin välttää, koska se vie turhaa aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa. Huolellisesti hoidettu sisäinen viestintä on edellytys myös onnistuneelle ulkoiselle viestinnälle, ja siksi sen lopullisena kohteena tulisivatkin nähdä yrityksen ulkoiset asiakkaat sekä sidosryhmät. (Isohookana 2007, 225-226.)

Sisäinen viestintä toimii Vierumäellä ravintola Greenissä vaihtelevasti. Sen eri keinoja ovat kokoukset ja palaverit sekä päivittäin suullinen palaute. Suullisen palautteen antaminen koetaan helpoksi, jolloin keskinäiset suhteet ja ilmapiirikin ovat hyvät. Sisäisessä viestinnässä olisi kuitenkin parantamisen varaa, sillä kaikki oleellinen tieto ei aina kulje Greeniin asti. (Nuutila 2009). Sisäisessä tiedottamisessa ja viestinnässä väline ja muoto eivät ole pääasia, vaan niiden sisältö ja henki. Viestintä onnistuu varmimmin silloin, kun viestintäketjut ja -tavat on pystytty pitämään yksinkertaisina. (Eräsalo 2008, 142). Sisäisen tiedottamisen ja viestinnän kanavia valittaessa tulee ottaa huomioon kanavien nopeus ja saatavuus. Kanavan tulee olla sellainen, että viesti kulkee kaikille, joille se on tarkoitettu. Kanavan tulisi olla myös mielenkiintoinen ja ihmisiä aktivoiva. Tärkeää on myös se, että viestit ovat ymmärrettäviä ja saavuttavat kaikki halutut ihmiset muuttumattomina, eivätkä joudu väriin käsiin. (Eräsalo 2008, 141).

Ravintola Country Clubissa sisäinen viestintä tapahtuu sähköpostin, Viikkoinfolehtisen sekä viikoittaisen esimiehille järjestettävän Ressu-tapahtuman kautta. Viestinnässä on kuitenkin selkeitä puutteita, eivätkä viestit tunnu aina menevän perille. Tietyt samankaltaiset ja säännölliset viestit kulkevat hyvin, mutta tärkeitä tietoja on toisinaan jäänyt kokonaan ilmoittamatta. Viestinnässä koetaan olevan liikaa välikäsiä, mikä aiheuttaa sen, että viesti saattaa katketa johonkin pisteeseen tai muuttua matkalla. Country Clubin sisäisestä viestinnästä ei tällä hetkellä ole vastuussa kukaan yksittäinen henkilö, vaan jokainen vuoropäällikkö vastaa omille vuorolaisilleen tiedotettavista asioista. (Järvinen 2009.)

Kanavat voidaan jakaa kirjallisiin, suullisiin ja audiovisuaalisiin. Monesti kirjallisista kanavista ilmoitustaulu on edelleen tärkein ja käyttökelpoisin kanava. Usein ilmoitustaulun ongelmana on se, ettei se pysy ajan tasalla ja monesti taulu on liian täynnä ja sekaisin. Ongelma voidaan kuitenkin ratkaista palstoittamalla ja otsikoimalla taulu sekä nimittämällä tauluvastaava, joka huolehtii ajantasaisuudesta. Muita kirjallisen viestinnän kanavia ovat muun muassa viralliset ja epäviralliset tiedotteet, muistiot, ”päiväkirjat” sekä henkilöstölehdet. (Eräsalo 2008, 142.)

Suullisia kanavia ovat yrityksen tiedotustilaisuudet, erilaiset palaverit sekä keskustelut. Niihin monesti yhdistetään tueksi kirjallinen viestintä. Suullisiin kanaviin luetaan niin viralliset kuin epäviralliset kokoontumiset. Palaverit ovat yksi tärkeimmistä vuorovaikutuksen areenoista. Ne ovat luontainen foorumi, joissa henkilöstö voi yhdessä tarkastella yksikkönsä toimintaa, etsiä ratkaisuja ongelmiin sekä esittää parannuksia toiminnan kehittämiseksi. (Eräsalo 2008, 142; 152.)

Ilmapiiri Country Clubissa on viime aikoina ollut ajoittain jännittynyt, koska uusi hotellihanke on tuonut hieman jännitystä tulevaisuuden suhteen. Erityisesti tulevat työtehtävät ja asemien jakautuminen yksikössä ovat mietityttäneet henkilökuntaa. Samassa työvuorossa on myös paljon henkilökuntaa ja paljon eri persoonia, mikä ajoittain saattaa aiheuttaa jonkinlaisia yhteentörmäyksiä. Yleisesti ottaen ilmapiiri on kuitenkin hyvä. (Järvinen 2009.)

Sisäinen viestintä on sisäisen markkinoinnin osa-alueista tällä hetkellä eniten Vierumäen ravintolamaailmassa ongelmia tuottava kohta. Vierumäellä ei ole käytössä yrityksen sisäistä intranettiä, eikä kaikilla työntekijöillä ole yrityksen sähköpostiosoitetta. Sähköpostiosoite on ainoastaan esimiehillä, ja heille toimii myös sähköpostijakelu, kun tiedotetaan jostain kaikkia työntekijöitä koskevasta asiasta. Käytössä on myös Viikkoinfo-lehtinen, johon kaikkien työntekijöiden tulee tutustua. Esimiehet pitävät päivittäin yhteyttä keskenään puhelimitse. Ravintoloiden työntekijät kokoontuvat keskenään päivittäin esimerkiksi ruokailun yhteydessä. Muista alueen ravintoloista hieman etäämmällä sijaitseva Greeni meinaa kuitenkin toisinaan unohtua yhteisistä palavereista sijaintinsa vuoksi. Vuonna 2008 Vierumäelle on tehty tutkimus sisäisestä viestinnästä ja tällöin asiassa havaittiin puutteita. Esimerkiksi ravintoloiden ja myyntipalvelun välillä koetaan olevan liikaa välikäsiä, jolloin informaatio ei kulje sujuvasti. Sisäisen viestinnän toimintamalleja ei yrityksessä ole käytössä, ja tästä syystä viestinnän koetaan olevan kankeaa. Viestit eivät kulje perille tai saattavat muuttua matkan varrella. Myös yleinen tiedottaminen asioista on toisinaan koettu puutteelliseksi, ja tämä on aiheuttanut närkästystä työntekijöiden keskuudessa. Erityisesti uusien työpaikkojen julkistamisesta uuden hotellin osalta on hieman pidättäydytty, jolloin työntekijöiden keskuudessa on herännyt levottomuutta työn jatkuvuudesta. Viestinnän koetaan kuitenkin toimivan kaikkiin suuntiin yrityksen sisällä, ja myös alemmalta tasolta tulee paljon viestintää ylöspäin. Näin ollen keskinäiset suhteet esimiesten ja alaisten välillä vaikuttavat olevan kunnossa. (Koskela 2009; Korva 2009.)

4.1.5 Asenne- ja viestintäjohtaminen

Sisäinen markkinointi on johtamisstrategia, jonka painopiste on työntekijöiden asiakaskeskeisyyden kehittämisessä. Sisäisen markkinoinnin käsitteen alle mahtuu monenlaisia sisäisiä toimia, jotka tietyllä tavalla tarkasteltuina takaavat henkilöstölle erilaisen lähestymistavan markkinointi-, asiakas- ja palvelukeskeisyyteen pääsemiseksi. Sisäinen markkinointi pohjautuu ajatukseen, että yrityksen henkilöstö muodostaa ensimmäiset, sisäiset markkinat, joista on pidettävä hyvää huolta. Tavaroiden, palveluiden ja ulkoisten

viestintäkampanjoiden markkinoiminen tälle ryhmälle ensisijaisesti on tärkeää, sillä ilman sisäisen markkinoinnin onnistumista menestys ulkoisilla markkinoilla on vaarassa. Nykyään sisäistä markkinointia pidetään siis menestyksekkään ulkoisen markkinoinnin edellytyksenä. (Grönroos 1998, 280.)

Sisäisen markkinoinnin voidaan katsoa tarkoittavan kahdenlaisia johtamisprosesseja, joita ovat asennejohtaminen ja viestintäjohtaminen. Molempia tarvitaan, jos mielittää päästä hyviin tuloksiin. Ensinnäkin on johdettava työntekijöiden asenteita ja saatava heidät motivoituneiksi toimimaan asiakaskeskeisemmin ja palveluhenkisesti. Asennejohtaminen on merkittävä osa varsinkin sellaiselle organisaatiolle, joka pyrkii saavuttamaan kilpailuedun palvelustrategiansa turvin. Toiseksi päälliköt, kontaktihenkilöt ja tukihenkilöt tarvitsevat tietoa suoriutuakseen tehtävistään ja pystyäkseen tarjoamaan palveluja sisäisille ja ulkoisille asiakkaille. He tarvitsevat tietoa kaikesta yrityksen toimintaan liittyvästä, esimerkiksi työrutiineista, tavaroiden ja palvelujen piirteistä sekä asiakkaille annetuista lupauksista. Lisäksi heidän on tarpeen kertoa myös omista havainnoistaan, tarpeistaan ja vaatimuksistaan. Tämä kaksisuuntainen osa on sisäinen markkinoinnin viestintäjohtamista. (Grönroos 1998, 283-284.)

Usein näistä kahdesta muistetaan vain viestintäjohtaminen ja siitäkin vain yksisuuntainen osa. Monesti työntekijöille jaetaan suullista ja kirjallista tietoa ilman muuta viestintää. Päälliköt eivät välttämättä ole tarpeeksi kiinnostuneita alaisistaan ja siten eivät tajua, että alaiset tarvitsevat palautetta, kaksisuuntaista viestintää ja rohkaisua. Pelkän tiedon saaminen ei auta, sillä vastaanotetulla tiedolla ei ole mainittavaa vaikutusta vastaanottajiin. Kun asenteenmuutos ja motivaationkasvattaminen jäävät puuttumaan, tietoa ei oteta kunnolla vastaan. Kun sisäiseen markkinointiin yhdistetään vahvasti asennejohtamisen malli, sisäisestä markkinoinnista tulee erilaisten kampanjoiden sijaan jatkuva prosessi. Näin myös työnjohtajien rooli kasvaa ja muuttuu aktiivisemmaksi. Lisäksi saavutetaan parempia tuloksia. Asennejohtaminen on jatkuva tapahtumaketju, kun taas viestintäjohtaminen voi olla irrallisempi prosessi, johon kuuluu eri aikoina suoritettavia toimenpiteitä. Molemmat sisäisen markkinoinnin näkökulmat ovat sidoksissa toisiinsa. (Grönroos 1998, 284-285.)

5 PROSESSIN KUVAUS

Päädyimme tekemään opinnäytetyön Vierumäelle, koska olimme tehneet vuoden 2008 syksyllä pienemmän projektin Vierumäellä sijaitsevaan ravintola Greeniin. Heti projektin jälkeen tuli ilmi, että sille olisi hyvä kehittää jatkoa opinnäytetyön merkeissä ja paneutua asioihin syvällisemmin.

Koko Vierumäen matkailukeskuksen tulevaisuuteen sisältyy suuria muutoksia. Näitä tuo tullessaan uusi hotelli, jonka myötä alueelle avataan yhteensä viisi uutta ravintolaa. Käytännössä tämä tarkoittaa, että osan jo alueella olevista ravintoloista toiminta ja koko liikeidea tulevat muuttumaan. Esimerkiksi ravintola Greenistä tulee pelkästään kahvila ja sen keittiötoiminta lopetetaan. (Koskela 2009, Korva 2009.) Opinnäytetyömme painopistettä päätettiin muuttaa siten, että se koskisi koko ravintolamaailmaa eikä ainoastaan ravintola Greeniä. Tätä kautta työstä olisi eniten hyötyä yritykselle ja työtä pystyttäisiin käytännössä hyödyntämään paremmin.

Opinnäytetyöprosessimme lähti liikkeelle opinnäytetyösuunnitelman teosta syksyllä 2009, jonka jälkeen ryhdyimme hankkimaan teoreettista pohjaa työllemme. Teoriaperustaa kasatessamme suunnittelimme samalla haastattelukysymykset Vierumäelle. Haastatteluita käytettiin työssä lähteinä. Niiden tarkoituksena oli tuoda esiin Vierumäen ravintolamaailman sisäisen markkinoinnin nykytila ja löytää ongelmakohdat, joihin työssämme puututtaisiin. Haastattelimme Vierumäen ravintolatoimen johtajaa Päivi Koskela ja sekä ravintolapäällikköä Nina Korvaa. Tämän haastattelun kautta pyrimme löytämään tärkeimmät painopisteet työllemme ja kartoittamaan ne osa-alueet, joissa haastateltavamme kokivat olevan eniten parantamista. Haastattelimme myös kolmen eri toimipisteen työntekijöitä heidän työnsä lomassa. Haastattelut olivat lyhyitä, ja niiden tarkoituksena oli kartoittaa aivan perustason työntekijöiden näkemyksiä yrityksen sisäisen markkinoinnin nykytilasta. Halusimme työtämme varten saada myös heidän näkemyksensä asiasta, jotta näkisimme kohtaavatko esimiesten ja heidän alaistensa ongelmakohdat keskenään. Haastattelut nauhoitettiin ja niistä tehtiin myös kirjallisia muistiinpanoja. Haastattelujen purkamisen jälkeen yhdistelimme saamiamme vastauksia teoriaosuuteen ja

pyrimme löytämään Vierumäen kannalta tärkeimmät kehityskohdat sisäisen markkinoinnin suhteen. Seuraavassa osiossa käymme läpi kaikki ne osa-alueet, joissa koimme olevan kehitettävää. Kehitysehdotusten pohjalta ja työn tuotoksena teimme keväällä 2010 sisäisen markkinoinnin oppaan Vierumäelle. Oppaan valmistuttua päädyimme rajaamaan sen vain esimiehille.

Markkinointiviestintä on yksi selkeistä osa-alueista, joissa Vierumäellä on paljon kehitettävää. Alun pitäen markkinointiviestinnän tulisi olla huolella suunniteltua ja määrätietoista toimintaa. Markkinointiviestinnän suunnittelussa pitäisi ottaa huomioon mitä osa-alueita painotetaan ja mitkä ovat oleellisia juuri Vierumäen kannalta. Aluksi olisi tärkeää tehdä tutkimus markkinointiviestinnän tämän hetkisestä tilasta ja selvittää mitkä osa-alueet ovat toimivia ja tuovat yritykselle lisää asiakkaita. Tuottamattomista keinoista pitäisi samalla hankkiutua eroon tai löytää niiden tilalle toimivampia ratkaisuja.

Henkilökohtainen myyntityö on yksi tärkeimmistä markkinointiviestinnän keinoista ja Vierumäellä sen tasoa pitäisi parantaa. Ravintoloiden työntekijöiden tietämystä koko alueen tuotteista ja palveluista tulisi kehittää koulutuksen avulla. Myyminen helpottuu huomattavasti silloin, kun henkilöllä on itsellään riittävä tietämys alueesta. Kun henkilökohtainen myyntityö on kunnossa, voidaan keskittyä myös myynninedistämiskeinoihin. Lisäksi ravintolatyöntekijöiden tulisi päivittäisessä myyntityössään nähdä kaikki ravintolat yhtenä kokonaisuutena, jotta he pystyisivät markkinoimaan muitakin kuin omaa toimipistettään asiakkaalle.

Myös mainonnan ja mainontamuotojen välillä pätevät samat tekijät kuin markkinointiviestinnässäkin. Mainonnan tulisi olla huolella suunniteltua ja harkita tarkkaan mitä eri mainontamuotoja käytettäisiin. Vierumäen mainonnan nykytila on vanhanaikainen, eikä tämän hetkinen mainonta välttämättä tavoita uusia asiakkaita tehokkaasti. Mainonnan todellinen nykytila tulisi kartoittaa tutkimuksen avulla, jotta mainontaa osattaisiin paremmin suunnata uusiin potentiaalsiin asiakkaisiin. Mainonnan kanssa käsi kädessä kulkee tiedottaminen, joka on yritykselle edullisempi keino informoida asiakkaita palvelu- ja tuotetarjonnastaan. Tiedottamista voisi tehostaa Vierumäellä, ja esimerkiksi Vierumäkeläinen-lehteen ja sen ulkoasuun tulisi kiinnittää enemmän huomiota.

Lehti on yleisilmeeltään melko vanhanaikainen, eikä se välttämättä tavoita kaikkia haluttuja kohderyhmiä. Verkkosivujen kautta tapahtuvaa tiedottamista pystyttäisiin parantamaan paljon uuden verkkostrategian avulla.

Verkkoviestintä vaatisi pikaisia toimenpiteitä Vierumäellä. Vuonna 2008 oli jo tulossa uusi verkkostrategia, joka ei kuitenkaan ole vielä valmis. Internet on nykyään olennainen, ellei jopa tärkein tiedonhakulähde, ja siksi nettisivuihin tulisi panostaa nykyistä enemmän. Netissä näkyvyyttä voi saada huomattavasti edullisemmin kuin muilla mainontakeinoilla, jos käytössä on ammattitaitoista henkilökuntaa. Esimerkkinä vanhanaikaisesta viestintämuodosta ovat mökkikansiot. Mökkikansioiden päivittämiseen ja ajankohtaisuuteen otimme jo aiemman projektin kautta kantaa, koska se ei ainakaan tuolloin toiminut. Kansioissa informaatio on luonnollisesti painetussa muodossa, jolloin sen päivittäminen on erittäin työlästä. Kansioista löytyi myös vanhentunutta tietoa sekä esimerkiksi vääriä hintoja, kun ravintoloiden hinnat olivat nousseet. Vierumäen tulisi viestinnässään, mainonnassaan ja tiedottamisessaan panostaa sellaisiin muotoihin, jotka ovat nopeasti ja helposti muuteltavia. Nykyään myös yrityksen visuaalinen ilme on hyvin tärkeä ja erilaisten kuvien, fonttien ja muotojen avulla saisi uutta ilmettä ja houkuttelevuutta nettisivuihin.

Palveluketjuun ja sen säilymiseen tasaisena koko asiakkaan vierailun ajan tulisi Vierumäellä kiinnittää huomiota. Tällä hetkellä palveluketjun toimivuus ei ole huipussaan, sillä yrityksen työntekijät eivät tiedä tarpeeksi toisten yksiköiden toiminnasta ja tuotteista. Palvelun laadun tulisi myös säilyä tasaisena kaikissa eri yksiköissä, koska asiakas muodostaa kokonaiskuvan yrityksestä jokaisen ketjun osan perusteella. Heikko palveluketju tai palvelun laatu vaikuttavat negatiivisesti lisämyyntiin. Vierumäellä lisämyyntiä saataisiin aikaan helposti, jos työntekijöille olisi tarjolla koulutusta siihen. Olisi tärkeää osata tehdä lisämyyntiä omassa toimipisteessään, ja paremmat tiedot koko alueen palvelutarjonnasta saisivat aikaan eheän palvelukokemuksen.

Liikeideat olivat Vierumäen ravintoloissa hyvin tiedostettuina, ja jokaiselle yksikölle löytyi oma liikeideansa. Liikeideoita myös päivitetään säännöllisesti. Henkilökunnalle oli perehdytysvaiheessa selkeytetty oman yksikkönsä liikeidea

sekä Vierumäki Country Club Oy:n liikeidea. Henkilökunta koki ymmärtäneensä liikeideoiden sisällön.

Vierumäki järjestää työntekijöilleen työhön kuuluvaa koulutusta aina tarpeen vaatiessa. Tällä hetkellä yrityksessä oli käynnissä vaihe, jolloin koulutusta oli tarjolla runsaasti ja kaikki haastateltavat työntekijät kommentoivat koulutuksen tasoa positiivisella tavalla. Yrityksessä myös tuetaan tutkintoon johtavaa koulutusta ja työntekijöitä rohkaistaan kouluttautumaan haluamaansa suuntaan. Työntekijöiden perehdyttämisessä sen sijaan olisi parantamisen varaa. Osa haastatelluista työntekijöistä mainitsi, ettei perehdytys ole aina ollut kovin toimivaa. Tästä seikasta kertoo myös se, että henkilöstöllä ei ollut kovin hyvää tietämystä yleisesti alueella tarjottavista palveluista. He tiesivät lähinnä ravintolatuotteet sekä -palvelut mutta eivät välttämättä edes kaikkia niitä. Yrityksessä on käytössä perehdytyksen suhteen kaksi eri vaihetta, joista toinen on syventävä perehdytys. Haastatteluissa kävi kuitenkin ilmi, että tämä vaihe saattaa joskus jäädä hieman unohduksiin ja siksi sen merkitystä tulisi korostaa entisestään. Kahden eri osassa tapahtuvan perehdytyksen malli on toimiva siinä mielessä, että tietoa ei tule antaa kerralla liikaa. Tämä siksi, että henkilö pystyy todella omaksumaan tiedon. Jälkimmäinen perehdytyksen vaihe on kuitenkin oleellinen, koska tietojen syventäminen ja kertaaminen takaisi niiden mieleen painumisen. Perehdytyksen toimivuutta ja työntekijöiden tietoutta alueen palveluista ja tiloista tulisi mitata jollakin tavalla. Yksi keino tähän voisi olla esimerkiksi työntekijöiden Vierumäki-passi, jonka avulla kartoitettaisiin jokaisen alueellista tietämystä. Passi voisi toimia sillä periaatteella, että siihen saisi merkinnän aina, kun hallitsisi jonkin uuden osa-alueen. Tietämystä voisi mitata pienimuotoisella testillä. Ihmiset ovat usein innoissaan uuden oppimisesta, ja tässä tapauksessa itsensä kouluttaminen ja tietojensa syventäminen toimisi luonnollisena motivaattorina.

Motivoinnin suhteen Vierumäellä ei ilmennyt suuria puutteita ja työntekijät olivat melko tyytyväisiä motivoinnin tasoon. Koulutuksen järjestäminen sekä tukeminen koettiin sekä työnjohdon että työntekijöiden puolelta suurimmaksi motivointitekijäksi. Työntekijöille järjestetään yhteishengen ylläpitoa tukevia tilaisuuksia ja heillä on mahdollisuus käyttää myös tiettyjä liikuntapalveluja.

Tiettyä alennusjärjestelmää ei ollut käytössä, joten sen kehittämisessä voisi olla yksi keskeinen motivointikeino. Motivoinnin suhteen Vierumäellä on ymmärretty sisäisen motivaation keinojen tärkeys, ja niitä on hyödynnetty kiittävästi. Keinoina on käytetty nimenomaan koulutuksen tarjoamista ja mahdollisuutta oman osaamisensa lisäämiseen. Kannustajärjestelmän tulo luo varmasti myös lisää työtyytyväisyyttä ja lisää työntekijöiden työhön sitoutuneisuutta. Vierumäellä esimiehille on järjestetty koulutusta, joka on omalta osaltaan vaikuttanut positiivisesti työntekijöiden motivaatioon.

Sisäisen viestinnän osalta Vierumäellä on paljon kehitettävää. Tällä hetkellä ongelmia tuottaa se, että tiedon kulku tökkii eri osastojen välillä ja viestintä saattaa katketa matkan varrella. Ongelma ei ole siinä, etteivätkö ihmiset uskaltaisi viestiä keskenään ja puhua asioista esimiehilleen. Ravintolamaailmassa vaikuttaisi olevan liikaa portaita ja henkilöitä, joiden kautta viestinnän pitää kulkea päästäkseen perille. Viestintäpolkuja yksinkertaistamalla päästäisiin sujuvaan ja toimivampaan viestintään. Viestinnästä vastaavia henkilöitä tulisi myös nimetä erikseen. Tällä hetkellä viestinnästä ei vastaa oikeastaan kukaan, ja siksi se ei ole sujuvaa. Toimivan sisäisen viestinnän tärkeyttä tulisi perustella myös rivityöntekijöille ja saada heidät viestimään keskenään ja tiedottamaan yleisistä asioista toisilleen. Silloin viestinnästä vastaavan henkilön ei tarvitsisi olla yksitellen käymässä asioita jokaisen kanssa läpi. Sisäinen viestintä ja sen toimivuuden taso näkyy hyvin myös asiakkaalle, ja siksi siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Perinteisiä sisäisen viestinnän keinoja ei tällä hetkellä hyödynnetä Vierumäellä tehokkaasti. Perinteisen ilmoitustaulun sanottiin jäävän hieman unohduksiin, koska kukaan ei sitä kuitenkaan lue eikä se pysy ajan tasalla. Ilmoitustaulun hoitajaksi voidaan kuitenkin nimetä vastuhenkilö, joka pitää huolta ajantasaisuudesta ja asianmukaisuudesta. Myös jonkinlaisen päiväkirjan tai viestivihkon käyttö olisi suotavaa. Siihen voidaan kirjoittaa yksikön sisällä tiedotettavat päivittäiset asiat. Yhteisistä pelisäännöistä voidaan sopia siten, että jokainen lukee vihkon heti töihin tullessaan ja näin saadaan kaikkia informoitua yhdellä kertaa. Yhteisten sähköposti osoitteiden käyttöönotto koko henkilökunnan osalta olisi suotavaa. Tällä hetkellä sähköposti on käytössä vain osalla

henkilöstöstä ja taas pitäisi nimetä vastuu henkilö, joka tiedottaa kaikista sähköpostiin tulleista asioista muille työntekijöille. Jos kaikilla olisi oma sähköpostinsa ja yhteisenä ohjeena esimerkiksi, että sähköposti luetaan kerran päivässä, olisi tiedon hankkiminen jokaisen omalla vastuulla. Palavereita pidetään runsaasti ravintolapuolella ja niiden käyttöä on syytä pitää yllä.

6 ARVIOINTI

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Vierumäen ravintolamaailmalle. Työ käsittelee Vierumäen ravintoloiden sisäisen markkinoinnin tehostamista, ja se on muodoltaan toiminnallinen työ. Tuotoksena työstä jää sisäisen markkinoinnin opas yrityksen käyttöön. Työn lähdemateriaaliksi haastateltiin ravintoloiden työntekijöitä eri ravintolayksiköistä sekä ravintolatoimen johtajaa. Haastatteluiden tarkoituksena oli saada arvio sisäisen markkinoinnin nykytilasta ja kartoittaa sen puutteelliset osat. Haastatteluiden kylläntymisaste oli mielestämme riittävä, sillä emme usko, että olisimme saaneet erilaista tietoa enää muilta yksiköiden työntekijöiltä jo haastatteluiden lisäksi. Olennaisinta oli haastatella ravintolatoimenjohtajaa sekä ravintolapäällikköä, joilla oli selkeä näkemys siitä, mihin suuntaan toimintaa tulisi kehittää.

Työn aikataulu ei edennyt suunnitelmien mukaisesti, sillä työn oli alun perin tarkoitus valmistua jouluksi 2009. Alkuperäiset aikataululliset tavoitteet olivat kuitenkin hieman tiukat ja epärealistiset, sillä kumpikaan tekijöistä ei kirjoittanut opinnäytetyötä päätoimisesti. Marraskuussa päätimme siirtää työn valmistumisen vuoden 2010 kevääseen. Työn teoriaosuus oli valmis jo syksyllä, mutta prosessin kuvaus, oppaan kasaaminen ja työn viimeistely tehtiin keväällä. Yhteistyö ja kirjoitusprosessi parina sujuivat ongelmitta.

Sisäisen markkinoinnin opas on suunnattu ravintoloiden esimiehille. Oppaasta saa enemmän irti, jos sitä ja koko opinnäytetyötä käyttää rinnakkain, sillä työssä asioita on avattu enemmän ja niille on annettu selkeät perusteet. Opas on tiivis paketti, sillä halusimme pitää sen selkeänä ja helppolukuisena. Työ itsessään on hieman yleisellä tasolla kirjoitettu. Enempi syventyminen työssä olisi edellyttänyt

jommankumman työskentelyä Vierumäellä. Silloin olisimme saaneet työstä vielä käytännönläheisemmän ja olisimme osanneet nostaa esiin eniten huomiota kaipaavat tekijät.

Tätä opinnäytetyötä voisi kehittää eteenpäin purkamalla työn aihealueita pienempiin osiin ja syventymällä niihin yksityiskohtaisemmin. Yrityksen tulisi poimia nämä henkilöt omasta henkilöstöstään, jotta heillä olisi riittävästi sisäistä tietoa yrityksen toiminnasta. Esimerkiksi Vierumäki-passin luominen vaatii yrityksen sisäisen tekijän, jotta passiin on sisällytetty kaikki tarvittavat asiat ja siitä saadaan haluttu hyöty irti. Lisäksi olisi tärkeää nimetä vastuuhenkilöitä eri toimien hoitamiseksi, sillä kuormittamalla yhtä henkilöä asiat kasautuvat eikä kaikkien tehtävien hoitamiseen riitä aikaa ja energiaa. Vastuuta jakamalla saadaan tehostettua toimintaa ja samalla sitoutettua työntekijöitä, kun he tuntevat konkreettisesti olevansa vastuussa jostakin asiasta. Esimerkiksi kussakin yksikössä voidaan nimetä ilmoitustaulun hoitaja, viikkosiivousvastaava ja perehdytysvastaava. Jatkoa ajatellen Vierumäelle voisi tehdä muina opinnäytetöinä esimerkiksi markkinointi- tai asiakastytytyväisyystutkimuksen. Kummallekin aiheelle olisi ollut kysyntää jo silloin, kun aloitimme oman työmme tekemisen.

Lähteet

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Bergström, S & Leppänen, A. 2007. Markkinoinnin maailma. 8. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

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

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing – a customer relationship management approach. 2. painos. England, West Sussex: John Wiley & Sons, Inc.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Honkola, J & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Helsinki: Otava.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY.

Jokinen, T. & Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas: Myyntityön ja asiakaspalvelun taito. Helsinki: Oy Edita Ab.

Komppula, R. & Boxberg, M. 2002. Matkailuyrityksen tuotekehitys. Helsinki: Edita Prima Oy.

Koskinen, P. 2005. Iso palkka ei yksin riitä. Talouselämä 4.2.2005.

Kotler, P. 2005. Markkinoinnin avaimet. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Lämsä, A. & Uusitalo, O. 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. 2. painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Mill, R. 2008. Resorts: management and operation. 2. painos. United States of America, New Jersey, Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Helsinki: WSOY.

Pesonen, I. & Siltanen, T. & Hokkanen, T. 2006. Menestyvä matkailuyritys. 3. uudistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Ruohotie, P & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä merkitys, vaikutus ja keinot. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Hämeen uusyrityskeskus ry. Markkinointiopas yrittäjälle. Mistä asiakkaita? Ja miten? (Viitattu 7.10.2009)

<http://www.hel2.fi/taske/hup/material/markkinointiopas.pdf>

Viitattu koko sivustoon 30.10.2009

www.vierumaki.fi

Wickham, M. & O'Donohue, W. 2009. Developing Employer of Choice Status: Exploring an Employment Marketing Mix. *Organization Development Journal*. Vol. 27, Iss. 3, p. 77 [viitattu 8.11.2009]. Saatavissa ABI Inform Global Proquest Direct -tietokannassa:
<http://proquest.umi.com/aoneistot.phkk.fi/pqdlink?Ver=1&Exp=11-07-2014&FMT=7&DID=1851849331&RQT=309&cfc=1>

Auranen, H. 2009. Vastaanottovirkailija. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu 14.10.2009.

Järvinen, M. 2009. Vuoromestari. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu 14.10.2009.

Korva, N. 2009. Ravintolapäällikkö. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu 14.10.2009.

Koskela, P. 2009. Ravintolatoimen johtaja. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu 14.10.2009.

Nuutila, M. 2009. Tarjoilija. Vierumäki Country Club Oy. Haastattelu 14.10.2009.

LIITTEET

Vierumäen kartta

Sisäisen markkinoinnin opas



Sisäisen markkinoinnin opas

Vierumäen ravintolamaailma

Sisällysluettelo

| | |
|----------------------------|----|
| Johdanto | 2 |
| Henkilökohtainen myyntityö | 3 |
| Palveluketju | 4 |
| Lisämyynti | 5 |
| Liikeidea | 6 |
| Koulutus ja perehdytys | 7 |
| Motivointi ja kannusteet | 9 |
| Sisäinen viestintä | 10 |
| Yhteenveto | 14 |



Johdanto

Tämä on sisäisen markkinoinnin opas Vierumäen ravintoloiden esimiesten käyttöön. Sen tavoitteena on ohjata ja helpottaa päivittäistä työskentelyä ravintolayksiköissä ja niiden välillä. Oppaassa on nostettu esiin aihealueita, jotka koettiin eniten kehitystä kaipaaviksi Vierumäellä tehtyjen haastatteluiden pohjalta. Näitä ovat henkilökohtainen myyntityö, palveluketju, lisämyynti, liikeidea, koulutus ja perehdytys, motivointi ja kannusteet sekä sisäinen viestintä. Jokaisen aiheen kohdalla on aluksi lyhyesti selitetty teoria, jota seuraa toimenpide-ehdotukset.

Sisäisellä markkinoinnilla on kolme keskeistä päämäärää, joita ovat hyvien työntekijöiden palkkaaminen, heidän sitouttaminen sekä motivoiminen. Palvelujen merkityksen kasvu on luonut vahvan tarpeen toimivalle sisäiselle markkinoinnille. Onnistuneella sisäisellä markkinoinnilla saadaan aikaan se, että henkilöstö sitoutuu aidosti yritykseen ja tuntee, että yrityksen toiminnan ja tuloksen eteen kannattaa ponnistella. Sitoutunut henkilöstö tuottaa yritykselle siis arvoa. Sisäisen markkinoinnin edellytyksenä on kuitenkin johdon ja esimiestason sitoutuneisuus.

Henkilökohtainen myyntityö

Henkilökohtainen myynti on vuorovaikutustilanne, jossa myyjä auttaa asiakasta valitsemaan hänelle parhaan mahdollisen tuotteen tai palvelun. Tästä syystä myyjällä tulee olla erittäin vahva tietämys yrityksen tuote- ja palvelutarjonnasta sekä koko yritystoiminnasta.



Henkilökohtainen myynti tulisi nähdä pitkäjänteisenä asiakaskeskeisenä toimintana eikä ainoastaan yksittäisenä myyntitapahtumana. Myyjä toimii oman yrityksensä edustajana ja muokkaa sitä kautta tuote-, palvelu- sekä yrityskuvaa. Myyntitilanteessa ostaja muodostaa myyjän kautta käsityksen siis koko yrityksestä ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Myyjän luomaan mielikuvaan vaikuttaa puolestaan yrityksen sisäinen viestintä, jonka tasokkuus ja toimivuus näkyvät myyjän tiedoissa, taidoissa, asenteissa ja motiiveissa.

Henkilökohtainen myyntityö on tärkeä osa yrityksen sisäistä markkinointia, ja sillä on suora vaikutus asiakkaaseen. Henkilökohtaisen myyntityön pitää lähteä työntekijästä itsestään, ja hänen pitää itse olla motivoitunut lisäämään omaa tuntemustaan alueesta ja hankkimaan aktiivisesti tietoa. Yrityksen pitää luoda puitteet tiedonhankinnalle ja ilmapiirille, jossa työntekijän on helppo omaksua tietoa. Työntekijöiden tietämystä koko alueen tuotteista ja palveluista tulee kehittää koulutuksen avulla. Myyminen helpottuu huomattavasti silloin, kun henkilöllä on itsellään riittävä tietämys alueesta. Kun henkilökohtainen myyntityö on kunnossa, niin voidaan keskittyä myös myynninedistämiskeinoihin. Työntekijöiden tulee päivittäisessä myyntityössään nähdä kaikki ravintolat ja Vierumäen palvelut yhtenä kokonaisuutena, jotta he pystyisivät markkinoimaan muitakin kuin omaa toimipistettään asiakkaalle.

Henkilökohtainen myyntityö on alue- ja tuotetietämyksen lisäksi asiakkaan kohtaamista oikein. Omassa päivittäistyössä asiakkaan kohtaaminen oikein on tärkeää jo asiakkaan viihtymisen ja palaamisen kannalta. Asiakas tulee ottaa vastaan hymyillen tuttuna vieraana sekä hänen viihtymisestään tulee huolehtia koko hänen ravintolassa oloajan.

Asiakasta pystytään palvelemaan paremmin, kun asetetaan asiakkaan paikalle ja mietitään mitä itse kaipaisi palvelutilanteessa tehtävän. Asiakkaasta huolehtiminen on palvelutilanteen miettimistä loppuun saakka, sillä niin asiakkaalle pystytään jo normaalissa kohtaamisessa antamaan jotain ektraa.



Palveluketju

Palveluketjussa ilmaistaan asiakkaan kokema palvelureitti askeleittain. Palveluketju koostetaan kaikista ennen asiakkaan tuloa tehdyistä tausta-toimenpiteistä, asiakkaan havainnoista ja ennen kaikkea asiakkaan kohtaamisesta yrityksen ja sen henkilöstön kanssa. Palveluketju muokkaantuu ja jalostuu prosessissa koko ajan. Ketjua yleensä hiotaan ja sen laatua varmistellaan yrityksen puolesta. Sanotaan myös ettei palveluketju varsinaisesti ole ketju vaan pikemminkin ympyrä. Ympyrä siitä syystä, että ketju sulkeutuu, kun asiakas antaa palautetta yritykselle ja palautetta käytetään hyväksi parantamaan tai luomaan uusia tuotteita, palveluja ja kokonaisuuksia.

Palveluketju ja sen säilyminen tasaisena koko asiakkaan vierailun ajan on olennaista, koska asiakas muodostaa kokonaiskuvan yrityksestä jokaisen ketjun osan perusteella. Jokaiselle työntekijälle tulee selkeyttää heidän roolinsa palveluketjussa ja sen laadun säilymisessä. Jotta palveluketju saadaan eheämmäksi, yrityksen työntekijöiden tulee tietää enemmän toisten yksiköiden toiminnasta ja tuotteista sekä olla jatkuvasti perillä siitä mitä heidän oman yksikkönsä sisällä tapahtuu. Palvelun laadun tulee myös säilyä tasaisena kaikissa eri palveluketjun vaiheissa. Heikko palveluketju tai palvelun laatu vaikuttavat negatiivisesti asiakkaan kokemukseen.

Palveluketjun laatua pystytään ylläpitämään esimerkiksi tehokkaalla sisäisellä viestinnällä. Asiakkaaseen liittyvät tiedot ja varsinkin muutokset asiakkaan vierailun

aikana tulee kulkea jokaiselle tarvittavalle toimijalle yrityksen sisällä. Esimerkiksi jos asiakas tulee yritykseen ja ilmoittaa vasta silloin, että hän tarvitsee erityisruokavalion, tulee vastaanotossa olevan henkilön ilmoittaa asiasta välittömästi eteenpäin. Orderit ovat yksi hyvä apuväline palveluketjua ajateltaessa, sillä niiden avulla jokaisen asiakkaan tiedot on koottu yhteen ja tieto



on helposti saatavilla eri yksiköiden kesken. Kun asiakas ostaa palvelun, orderiin tallennetaan kaikki tieto asiakkaan tilaamista palveluista ja tuotteista. Orderia päivitetään ja kaikki mahdolliset muutokset tallennetaan. Orderin perusteella esimerkiksi tilaussaunalla tiedetään mihin aikaan saunan tulee olla lämmin, ja ravintolassa ruuat ovat valmiina, kun asiakkaat ovat tulossa syömään. Orderiin merkitään esimerkiksi erityisruokavaliot, jolloin kaikki tieto on yhdessä paikassa eikä käy niin, että tilauksen vastaanottanut henkilö unohtaa mainita jostakin poikkeamasta tai muutoksesta. Asiakkaalle pystytään ordereiden avulla tarjoamaan eheämpi palvelukokemus ja hänet saadaan tuntemaan itsensä tärkeäksi, kun kaikki toiveet on otettu huomioon. Orderi myös selkeyttää ja helpottaa huomattavasti henkilökunnan työskentelyä, kun kaikki tietävät mitä tekevät ja mihin aikaan.

Lisämyynti

Lisämyynti tarkoittaa minkä tahansa toisen tuotteen myymistä asiakkaalle, eli lisämyynti tarkoittaa lisää rahaa yritykselle. Monesti lisämyynti tapahtuu kaupan päätösvaiheessa. Lisätuotteita tarjoamalla muistutetaan asiakkaita tärkeistä ja ehkä unohtuneista lisätuotteista, jotka parantavat tai täydentävät palvelupakettia. Asiakas katsoo hyvällä perustellusti ja asiallisesti esitettyjä ostoehtotuksia, joista hän selkeästi hyötyy. Auttamalla asiakasta ostamaan hän saa paremman ja kattavamman ostokokemuksen kuin osasi odottaa.

Lisämyynnin tekeminen on merkittävä osa palveluketjua, ja työntekijöiden tulee saada koulutusta siihen. Lisämyynti on helppo ja suhteellisen yksinkertainen tapa palvella asiakasta paremmin ja tehdä tulosta. Esimiesten on tärkeää kannustaa ja opastaa alaisiaan lisämyynnin



tekemisessä. Yksikössä voidaan esimerkiksi kuukausittain valita jokin tietty tuote (jälkiruoka, kausijuoma), jota tehomyydään jokaisen asiakkaan kohdalla. Lisämyynti voi yksinkertaisemmillaan olla pelkkä kysymys, ”Saisiko olla muuta?” tai päivän lehden tarjoamista asiakkaalle. Asiakaspalvelutilanteessa kysymykset ”Saako olla toinen?” ja ”Maistuisiko jälkiruoka?” eivät maksa mitään, mutta tuottavat lisäarvoa asiakkaalle ja lisää euroja yritykselle. Lisämyynti voi myös koskea jonkin toisen yksikön tuotteita. Asiakasta ohjataan suosittelemalla muiden yksiköiden tuotteita asiakaskohtaamisen lomassa.

Liikeidea

Liikeidean tarkoituksena on kuvata liiketoimintaa ja niitä voidaan muodostaa eri tasoilla. Konserniliikeideassa määritellään millä tai missä liiketoiminnassa yritys toimii. Mikäli liiketoimintoja on erilaisia, tulee konserniliikeideassa määritellä näiden toiminnalliset sekä ulkoista markkinointia koskevat kytkennät. Konserniliikeidean toimivuudessa tarkoituksenmukaista olisi, että eri toiminnot jotenkin kytkeytyisivät yhteen. Tällöin puhutaan synergiasta eli yhden liiketoiminta-alueen ratkaisuja voitaisiin hyödyntää myös toisessa.

Eri liiketoimintojen väliset yhteydet tulee perustella henkilökunnalle entistä paremmin, sillä nyt päivittäisessä työskentelyssä puuttuu konserniliikeidean näkyminen. Vierumäellä konserniliikeidean käsitys korostuu entisestään, koska siellä on monia eri liiketoimintoja. Kaikkien työntekijöiden tulee nähdä oman yksikkönsä osuus

suuremmassa kokonaisuudessa. Henkilökunnalle tulee välittää kunkin kohteen liikeidea ja markkinointiajatus entistä selkeämmin. Nyt työntekijällä on selkeä kuva ainoastaan oman yksikkönsä liikeideasta. Jos kunkin ravintolan olennaisimmat tiedot on koottu lyhyesti yksiin kansiin, on työntekijöiden helppo saada yleiskäsitys kaikista alueen ravintoloista. Tällainen liikeideakansio pitää sisällään tuotekortin jokaisesta ravintolasta, ja siitä käy ilmi markkina-ajatus, aukioloajat, tuotteet ja palvelut sekä sijainti. Liitteenä kansiossa on kunkin toimipisteen hinnastot, jotta hinnat ovat tarpeen vaatiessa saatavissa mutta eivät sekoita kansion kokonaisuutta.



Koulutus ja perehdytys

Perehdyttäminen on avain onnistuneeseen asiakaspalveluun ja tuotetietämykseen. Usein perehdyttämiselle ei nähdä olevan aikaa ja siinä tarjotaan liikaa tietoa. Vajanainen perehdytys johtaa siihen, että tulokas ei osaa toimia oikein ja taitamattomana hän saattaa tehdä virheitä, joiden korjaaminen vaatii aikaa. Perehdyttäminen yritetään saada nopeasti alta pois ja sen takia tietotulva on monesti liian suuri heti alkuun, varsinkin jos perehdyttämisprosessia ei ole selkeästi jaettu osiin.

Kouluttaminen on yksi Vierumäen arvoista ja sitä on runsaasti tarjolla. Koulutuksella on kaksisuuntainen vaikutus, sillä siitä on hyötyä sekä yritykselle että työntekijälle. Kouluttamalla työntekijöitään yritys saa itselleen ammattitaitoisempaa henkilökuntaa ja parantaa sitä kautta omaa kilpailukykyään. Työntekijöille koulutus on motivoiva tekijä, joka antaa mahdollisuuden kehittää omia taitojaan ja tietämystään. Koulutuksen hyödyn maksimoimiseksi koulutuksen saaneiden henkilöiden pitää jakaa opittuja asioita eteenpäin sekä saada ne näkymään jokapäiväisessä työssä. Esimerkiksi baarikoulutuksen saanut työntekijä ohjeistaa muita tuotteiden esillepanossa tai uusien

drinkkien valmistuksessa. Tuotteiden esillepano ja jalkautettu tieto tuo yritykselle lisämyyntiä ja ideaalitapauksessa pystytään yllättämään asiakas positiivisesti. Erityisesti esimiehien tulee panostaa opittujen asioiden ja tiedon siirtämiseen alaisilleen, jolloin koulutuksesta on todellista hyötyä ja tieto jakautuu tasaisesti yritykseen.



Perehdytyksen ajatuksena on tiedon lisäämisen ohella se, että asiat myös perustellaan henkilökunnalle. Heille täytyy avata, miksi asioita tehdään tietyllä tavalla, jotta he ymmärtävät syy-seuraussuhteet. Perehdytyksen yhteydessä työntekijöille tulee tuoda esiin hyvin suoritetusta päivittäistyöstä saatavat kannusteet ja edut. Tätä kautta työntekijät ymmärtävät, että hyvin tehty työ on edellytys kannustimen saamiselle. Perehdytyksessä yrityksen tulee suosia kaksivaiheista mallia, joka on jo osittain ollut käytössä ravintoloissa. Kahden eri osassa tapahtuvan perehdytyksen malli on toimiva siinä mielessä, että tietoa ei tule kerralla liikaa ja työntekijä ehtii omaksumaan saamansa tiedon. Jälkimmäinen perehdytyksen vaihe on oleellinen, koska tietojen syventäminen ja kertaaminen takaa paremmin opitun asian ymmärtämisen.

Perehdytyksen toimivuutta ja työntekijöiden tietoutta alueen palveluista ja tiloista tulee mitata jollakin tavalla. Yksi keino tähän on esimerkiksi työntekijöiden Vierumäki-passi, jonka avulla kartoitetaan jokaisen alueellista tietämystä. Passin suorituspäiviä voidaan järjestää muutamia kertoja vuodessa, ja ne toimivat samalla myös henkilökunnan virkistäytymispäivinä. Passia suorittaessa kierretään Vierumäen eri toimipisteissä ja niissä voi olla joko yksilö- tai ryhmätehtäviä. Passiin saa aina merkinnän, kun suorittaa tehtävän. Tehtävät voivat olla leikkimielisiä, mutta samalla pitää sisällään olennaista tietoa Vierumäestä ja olla tietokilpailutyylisiä. Ihmiset ovat usein innoissaan uuden oppimisesta ja tässä tapauksessa itsensä kouluttaminen ja tietojensa syventäminen toimii luonnollisena motivaattorina. Ryhmässä tekeminen on toisinaan helpompaa kuin yksin, ja asiat jäävät paremmin mieleen niitä yhdessä pohtiessa. Erilaisia tutustumistarjouksia pystytään käyttämään perehdytyksen apuvälineenä, jolloin henkilökunta saadaan tutustumaan oman yrityksensä tarjoihin

palvelumahdollisuuksiin. Sitä kautta he asettuvat asiakkaan asemaan ja ymmärtävät paremmin oman roolinsa asiakkaan kokemassa palveluketjussa.



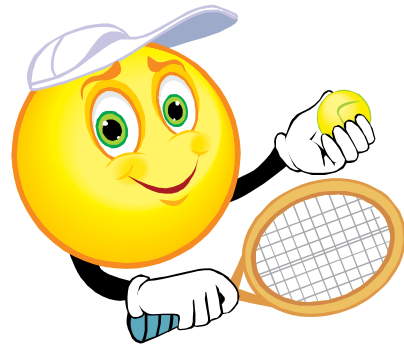
Motivointi ja kannusteet

Ihminen motivoituu ainoastaan, jos hän kokee tekevänsä arvostettua työtä. Kun henkilökunta on motivoitunut palvelemaan, he palvelevat paremmin ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Tyytyväiset asiakkaat puolestaan lisäävät henkilökunnan motivaatiota, mikä edelleen parantaa palvelun tasoa. Näin yrityksessä vallitsee niin sanottu ”hyvä kehä” eli yksi hyvä seikka synnyttää muita myönteisiä asioita. Hyvä kehä parantaa tuloksia nopeasti ja hyvin onnistunut sisäinen markkinointi johtaa ennen pitkään siihen, että asiakkaiden määrä ja myynti kasvavat ja kannattavuus paranee.

Kannusteilla pyritään vaikuttamaan siihen, kuinka innostuneesti työntekijät tavoittelevat yhteistä tavoitetta. Kannusteet rohkaisevat ja innostavat työntekijöitä toimintaan yrityksen hyväksi. Motivoimisella ja kannustamisella saadaan työntekijöistä enemmän irti. Motivointi tulisikin liittää osaksi kokonaispalkitsemisjärjestelmää, joka puolestaan tukee yrityksen koko strategiaa. Palkitsemisjärjestelmä auttaa yritystä kohdentamaan työntekijöidensä energian ja osaamisen yrityksen tavoitteiden kannalta oleellisiin ja hyödyllisiin asioihin.

Motivoinnin suhteen Vierumäellä on ymmärretty sisäisen motivoinnin keinojen tärkeys ja niitä on hyödynnetty kiitettävästi. Keinoina on käytetty nimenomaan koulutuksen tarjoamista ja mahdollisuutta oman osaamisensa lisäämiseen. Päivittäiseen motivointiin, innostamiseen ja kannustamiseen tulee vielä kiinnittää huomiota niin esimies- kuin työoveritasolla. Esimiesten pitää jaksaa kannustaa alaisiaan arkisessa aherruksessa ja antaa kiitosta päivittäisen työskentelyn toimivuudesta, jotta pystytään samalla innostamaan ja vaatimaan entistä parempia työtuloksia. Motivointiin

panostamalla edesautetaan työntekijöiden työssä jaksamista ja sitoutumista yritykseen.



Ulkoisen motivoinnin keinoina Vierumäellä voidaan harkita alennus- sekä kannustejärjestelmän käyttöönottoa. Henkilökunnalle annetaan tietty alennus Vierumäen tuotteista ja palveluista esimerkiksi henkilökuntakortilla tai henkilökohtaisella alennusnumerolla. Kannustejärjestelmä pitää sisällään esimerkiksi erilaisten liikuntapalveluiden käyttömahdollisuuksia tai liikuntaseteleitä, rahallisia bonuksia, lounasseteleitä tai muita porkkanoita. Edellä mainitut tutustumistarjoukset ovat myös yksi osa kannustejärjestelmää. Lisämyynti ja kannusteet tulee kytkeä yhteen siten, että onnistumalla hyvin esimerkiksi kampanjatuotteen myynnissä paras myyjä saa rahallisen bonuksen tai tuotepalkinnon. Kannusteiden käytössä pitää kuitenkin huomioida se, että ne ovat nimenomaan palkintoja hyvin tehdystä työstä. Kannusteita ei voi antaa ilmaiseksi, vaan niiden käytön tulee olla perusteltua. Perusteltu kannusteiden käyttö antaa yritykselle lisäarvoa, kun työntekijät ovat motivoituneempia työnsä suhteen. Jos kannusteita annetaan aiheettomasti, muodostuu niistä yritykselle menoerä ja työntekijät pitävät niitä itsestään selvyytenä.

Sisäinen viestintä

Sisäisen viestinnän tavoitteena on kehittää ja luoda uusia suhteita yrityksen sisällä ja vaikuttaa sillä tavoin yrityksen tavoitteiden saavuttamiseen. Se liittyy organisaation eri tasot, yksiköt ja henkilöt yhteen toimivaksi kokonaisuudeksi. Toimiva sisäinen viestintä sitouttaa ja motivoi henkilökuntaa, luo positiivista ilmapiiriä ja ehkäisee konflikteja, hoitaa tiedottamisen sekä vaikuttaa jokapäiväiseen sujuvaan työskentelyyn.

Sisäisen viestinnän tulee kulkea yrityksen sisällä ylhäältä alas, alhaalta ylös sekä vaakasuorassa linjassa osastolta tai yksiköltä toiselle. Ylhäältä alaspäin kulkeva viestintä tarkoittaa esimiehiltä alaisille suuntautuvaa viestintää ja alhaalta ylöspäin taas päinvastoin. Nykyaikaisessa sisäisessä viestinnässä voidaan käyttää eri kanavia. Useiden eri kanavien käyttö on suotavaa viestin perillemenon varmistamiseksi. Liian monien kanavien turhaa käyttöä tulee kuitenkin välttää, koska se vie turhaa aikaa ja kuormittaa vastaanottajaa.



Ravintolamaailmassa on paljon portaita ja henkilöitä, joiden kautta tiedon pitää kulkea päästäkseen perille. Tästä syystä viestiketju saattaa katketa matkan varrella. Viestintäpolkuja yksinkertaistamalla päästään sujuvaan ja toimivampaan viestintään. Ravintolamaailman hierarkiaportaikko on melko tiheä, koska siellä on paljon eritasoisia vastuuhenkilöitä. Tästä syystä viestintävastuuta ei ole selkeästi osoitettu kenellekään. Viestinnästä vastaavia henkilöitä tulee nimetä erikseen ja on luontevaa, että vastuuhenkilö on esimerkiksi kunkin yksikön esimies. Ainakin suurempien ja yksikön toimintaa koskevien muutosten viestinnän tulee olla yksikkökohtaisen esimiehen vastuulla. Asian merkityksellisyydestä riippuen esimiehen tulee hoitaa tällainen tiedotus mieluusti palaverin välityksellä. Tällöin henkilöstöllä on mahdollisuus päästä kysymään tai kertomaan heti mielipiteistään asiasta ja heillä on ehkä vielä mahdollisuus päästä vaikuttamaan siihen. Muutenkin suuremmista muutoksista on hyvä aina aluksi keskustella palaverin välityksellä eikä vain laittaa ilmoitustaululle lappua, että asia on nyt näin. Tällainen toiminta herättää usein paljon kyselyitä eikä anna työntekijälle kuvaa siitä, että hän pystyy vaikuttaa omaan työskentelyynsä. Palavereita on jo aiemmin pidetty runsaasti ravintolapuolella ja niiden käyttöä on syytä pitää yllä. Toimivan sisäisen viestinnän tärkeyttä tulee perustella myös työntekijöille ja saada heidät viestimään keskenään ja tiedottamaan yleisistä asioista toisilleen. Silloin viestinnästä vastaavan henkilön ei tarvitse olla yksitellen käymässä asioita jokaisen kanssa läpi ja henkilöstöresursseja säästyy. Sisäinen viestintä ja sen toimivuuden taso näkyvät hyvin myös asiakkaalle, ja siksi siihen on kiinnitettävä erityistä huomiota.

Perinteisiä sisäisen viestinnän keinoja tulee hyödyntää tehokkaasti, ja esimerkiksi ilmoitustauluun ja sen ajan tasalla pysymiseen tulee panostaa. Ilmoitustaulun hoitajaksi voidaan nimetä vastuhenkilö, joka pitää huolta sen ajantasaisuudesta ja järjestelmällisyydestä. Ilmoitustaulun hoitaja on vaikka kuukausittain vaihtuva henkilö, jolloin vuoro kiertyy jokaisella yksikön työntekijällä. Hänelle annetaan palkkioksi oman kuukautensa osalta esimerkiksi



ylimääräisiä liikunta- tai lounaseteleitä. On suotavaa käyttää myös jonkinlaista päiväkirjaa tai viestivihkoa, johon kirjoitetaan yksikön sisällä tiedotettavat päivittäiset asiat. Yhteisistä pelisäännöistä sovitaan siten, että jokainen lukee vihkon heti töihin tullessaan ja näin saadaan kaikkia informoitua yhdellä kertaa. Vihkoon tulee kirjoittaa kaikki pienetkin asiat, jotka koskevat päivittäistä toimintaa. Päiväkirjan käyttöä pystytään tehostamaan myös kuittausmenetelmän avulla, jolloin jokainen kuittaa luettuaan esimerkiksi tiedotteen tai Viikko-Infon. Silloin tiedetään, että tärkeä viesti on varmasti mennyt kaikille perille.

Yhteisten sähköpostiosoitteiden käyttöönotto eri yksiköiden osalta on suotavaa. Tällä hetkellä sähköposti on käytössä vain osalla esimiehistä ja siksi sähköpostiin tuleva informaatio ei kulje koko henkilöstölle. Jos jokaisella yksiköllä on oma sähköpostinsa, voi jokainen työvuoroon tuleva käydä tarkastamassa sen yhteisesti käytössä olevilla tunnuksilla. Sähköpostin lukeminen tulee ottaa mukaan päivittäisiin työtehtäviin, jolloin tiedonhankkiminen on jokaisen omalla vastuulla. Toinen vaihtoehto on, että esimerkiksi kuukausittainen ilmoitustaulun hoitaja käy sähköpostin läpi ja tulostaa tärkeimmät informaatiot ilmoitustaululle. Sähköpostin käyttöä tehostamalla saadaan myös karsittua viestinnästä turhia välikäsiä pois. Tällöin henkilöstöllä on käytössään oma selkeä kanava tiedonhankkimiseen. Koska yrityksellä ei ole tällä hetkellä käytössä intranetiä, on sähköpostin merkitys suuri.

Verkkoviestintä vaatii pikaisia toimenpiteitä Vierumäellä. Vuonna 2008 oli jo tulossa uusi verkkostrategia, joka ei



kuitenkaan ole vielä valmis. Internet on nykyään olennainen, ellei jopa tärkein tiedonhakulähde ja siksi nettisivuihin tulee panostaa nykyistä enemmän. Netissä näkyvyyttä saadaan huomattavasti edullisemmin kuin muilla mainontakeinoilla, jos käytössä on ammattitaitoista henkilökuntaa. Nykyään myös yrityksen visuaalinen ilme on hyvin tärkeä ja erilaisten kuvien, fonttien ja muotojen avulla saadaan uutta ilmettä ja houkuttelevuutta nettisivuihin. Esimerkkinä vanhanaikaisesta viestintämuodosta ovat mökkikansiot. Kansioissa informaatio on luonnollisesti painetussa muodossa, jolloin sen päivittäminen on erittäin työlästä. Kun tutkimme kansioita aiemmin, niistä löytyi vanhentunutta tietoa sekä esimerkiksi vääriä hintoja, kun ravintoloiden hinnat olivat nousseet. Vierumäen tulee viestinnässään, mainonnassaan ja tiedottamisessaan panostaa sellaisiin muotoihin, jotka ovat nopeasti ja helposti muuteltavia. Yksi tehokas sisäisen viestinnän apuväline on intranet, jonka käyttöönotto on tarpeen. Intranetissä tuore ja päivitetty tieto on nopeasti yrityksen henkilöstön saatavilla. Intranet korvaa osaksi sähköpostin käytön, koska intranetin kautta henkilöstölle pystytään viestimään yhtä tehokkaasti.

Erilaisista mainoskampanjoista tulee aina antaa tieto eri toimipisteisiin hyvissä ajoin ennen kampanjan alkamista. Mainosmateriaali pitää toimittaa kaikkiin yksiköihin, jotta myös työntekijöillä on vähintään samat tiedot kuin asiakkaalla alueella olevista erikoistapahtumista. Markkinointimateriaalin avulla pystytään esimerkiksi varautumaan suurempaan henkilöstömäärään, jos alueella on jokin suuri tapahtuma, tai luomaan tuotepaketteja jollekin tietylle asiakasryhmälle. Tärkeintä on kuitenkin, että henkilökunta on tietoinen siitä mitä alueella tapahtuu, jos asiakas sitä kysyy.

Yhteenveto

Sisäisen markkinoinnin tulee lähteä liikkeelle yrityksen johdosta ja se pitää ottaa osaksi yrityksen kokonaisstrategiaa. Johdon täytyy sitoutua sisäisen markkinoinnin suunnitteluun ja toteuttamiseen. Sisäisessä markkinoinnissa ei kannata kiinnittää huomiota niihin asioihin, jotka ovat jo kunnossa. Huomio tulee suunnata vain niihin ongelmiin, jotka ovat pulmallisimpia.



Tämän oppaan tarkoituksena on herätellä ajatuksia ja ideoita esimiesten keskuudessa. Ajatuksena ei ole se, että kaikki oppaassa esiin tuodut asiat olisivat toimivia Vierumäellä ja kaikissa sen ravintoloissa. Oppaan toivotaan herättävän keskustelua ja tarkoituksena on jalostaa siinä esiin tuotuja ideoita ja ajatuksia edelleen. Vierumäen ravintoloiden henkilökunnalla on mahdollisuus miettiä oman toimintansa kannalta parhaita mahdollisia vaihtoehtoja ja kehittää niitä edelleen.



1. Vierumäkihalli, Vierumäki Centre Vastaanotto, Reception
Tennis- ja squashkentät, Tennis- and squash courts
Ravintola Greeni, Golf Club, Restaurant Greeni, Golf Club Caddie Master
2. Suomen Urheiluopisto, Sport Institute of Finland
Majoitustila Kaskela 1401-1613, Dormitorie Kaskela
2b. Ravintola Wanha Sali
2c. Pallohalli, Sports hall for ball games
3. Majoitustila Pihkala 2202-2513, Dormitorie Pihkala
4. Majoitustila Ilkka 6101-6519, Dormitorie Ilkka
5. Vierumäki Country Club 7101-7416; Kokoustilat, ravintola
Vierumäki Country Club 7101-7416; Conference rooms, Restaurant
6. Vierumäki Garden, Vierumäki Garden
7. Rantamökki 4001-4006, Beach Cottages 4001-4006
8. Valkjärven rivitalot 7501-7606, Valkjärvi Row Houses
9. Jytinä 5001-5011, Jytinä dormitories 5001-5011
10. Humiseva 6012-6028, Humiseva dormitories 6012-6028
10b. Juurtola 6029-6045, Juurtola dormitories 6029-6045
11. Jukola 6046-6063, Jukola dormitories 6046-6063
12. Valkjärven rantsaunat, Valkjärvi lakeside saunas

- 12b. Ravintola Lyhty, Restaurant Lyhty
13. Tahkon aukio ja patsas, Tahko Square and statue
- 13b. Uimahalli/kahvila, Indoor swimming pool / Café
- 13c. Voimistelusalii, Gymnasium
14. Tenniskenttäalueet, Vierumäki tennis courts
- 14b. Tennisklubi, Tennis Club
15. Urheiluhalli, auditorio, Sports Hall, Auditorium
- 15a. Liikunta- ja terveysklinikka, Sport Medicine and Fitness Clinic
- 15b. Luentokaari, Conference rooms
16. Jäähalli, Ice Arena
17. Urheilukenttä, Athletic field
18. Lämmitettävä keinonurmi (jalkapallo), Artificial turf (football)
19. Harjoituskenttä, Sand training field
20. Bussipysäkki, Bus stop
21. Kuntokylän tenniskentät, Kuntokylä tennis courts
22. Kuntorinteen ja Loma-ajan tenniskentät, Kuntorinne and Loma-aika tennis courts
23. Kuntoharjun tenniskentät, Kuntoharju tennis courts
24. Golf Gardenin tenniskentät, Golf Garden tennis courts
25. Golf Villagen / Golf Garden 2:n tenniskentät, Golf Village and Golf Garden 2 tennis courts
26. Helikopterin laskutuspaikka, Helicopter field

27. Yhteys hiihtoladuille ja kuntoreiteille, Connection to ski tracks and keep-fit courses
 28. Henkilökunnan asuntoja, Staff lodgings
 29. Cooke Course 18r, Cooke Course 18 holes
 30. Classic Course 18r, Classic Course 18 holes
 31. Coach Course koulutusrata, Coach Training Course
 32. Uimaranta, Beach
 33. Ilkan kuru, Skiland
 34. Ekopiste, Recycling
 35. Ratsastustalli Toreson, Riding Stable Toreson
 36. Lasten leikkipuisto, Playground
 37. Hyppyrimäki, Ski jump
 38. Golf Resort 4601-4638, Golf Resort 4601-4638
 39. Vierastalo Puustelli, Guesthouse Puustelli
 40. Pienpelialue, Ball-games arena
 41. Huoltohalli ja lämpökeskus, Service area
 42. Golf Paviljonki, Golf Pavilion
 43. Golf Resortin tenniskentät, Golf Resort tennis courts
 44. Vierumäki Arena, Vierumäki Arena
 45. Golfin talviharjoittelukeskus, Golf winter training center
 46. Chalets huoneistot, Chalets Apartments
- P Pysäköintialueet A-I, Parking areas A-I