



**Haamuasiakastutkimukseen
pohjautuvaa
markkinoinnin suunnittelua
kahvila-ravintola Caterinalle**

Sanna Viinikainen

**Opinnäytetyö
Huhtikuu 2006**



**JYVÄSKYLÄN
AMMATTIKORKEAKOULU**
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

JYVÄSKYLÄN

KUVAILELEHTI

AMMATTIKORKEAKOULU

Päivämäärä

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

3.5.2006

Tekijä(t) VIINIKAINEN, Sanna	Julkaisun laji Opinnäytetyö	
	Sivumäärä 77	Julkaisun kieli suomi
	Luottamuksellisuus <input type="checkbox"/> Salainen _____ saakka	
Työn nimi Haamuasiakastutkimukseen pohjautuvaa markkinoinnin suunnittelua kahvila-ravintola Caterinalle		
Koulutusohjelma Palvelujen tuottamisen ja -johtamisen koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) NIKMO, Auli		
Toimeksiantaja(t) Kahvila-ravintola Caterina		
Tiivistelmä Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää kahvila-ravintola Caterinan palveluprosessin todennukainen tilanne haamuasiakkuuksien avulla ja antaa Caterinalle työkaluja markkinointisuunnitelmaan. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, mitä parannuksia palveluprosessin toimivuus kokonaisuutena vaatii, mitkä olivat prosessin solmukohtat ja saavutettavuuden esteet. Tutkimustuloksia hyödyntäen Caterinalle suunniteltiin markkinointikeinoja, jonka tehtävänä on sitouttaa nykyisiä asiakkaita ja houkutella uusia asiakasryhmiä. Haamuasiakastutkimus toteutettiin kahden viikon aikana, jolloin kuusi haamuasiakasta vieraili Caterinassa aamiaisella, lounaalla tai kahvilla ja he havainnoivat mm. toimintaympäristöä, opastusta ja palvelua. Vierailun jälkeen haamuasiakkaat täyttivät kysymyslomakkeen, jonka pohjalta jokaista haastateltiin heidän tekemistään havainnoista. Haamuasiakkaiksi valittiin matkailu-, ravitsemis- ja talousalan lehtoreita ja opiskelijoita, jotta suhteellisen pienellä otannalla saatiin ammattimainen kokonaiskuva toiminnan sujuvuudesta. Sairaalan hoitohenkilökuntaan kuuluva haamuasiakas toi mukanaan hieman erilaista, mutta Caterinalle merkityksestä näkökulmaa. Myös 11 henkilökunnan jäsentä täyttivät saman lomakkeen, jota haamuasiakkaat käyttivät. Haamuasiakkaiden ja henkilökunnan vastauksia verrattiin keskenään. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että haamuasiakkaat olivat kahvila-ravintola Caterinan palvelukokonaisuudessa tyytyväisiä kotoisan maukkaaseen ruokaan, omakekoiisiin leivonnaisiin sekä siistiin ympäristöön ja toimitiloihin. Myös kehittämisen kohteet löytyivät selvästi tutkimuksen tuloksista: parannusta kaivattiin opastukseen sekä ulkona että sisällä. Erityinen solmukohta haamuasiakkaiden mielestä oli ruokailun aloittaminen. Henkilökunnalla oli positiivinen mielikuva työpaikkansa toimivuudesta, mutta heillä oli jo etukäteen ajatus siitä, missä parantamista kaivattiin asiakkaiden mielestä. Ongelmakohtiin mietittiin henkilökunnan kanssa konkreettisia ratkaisuja, joita Caterinassa on tulevaisuudessa mahdollista toteuttaa. Markkinoinnin suunnittelu antaa kahvila-ravintola Caterinalle eväät lähteä toteuttamaan näkyvämpiä ja kohdistetumpia markkinointitoimia. Suositellut markkinointiratkaisut, haamuasiakastutkimuksen tulokset sekä henkilökunnalta saadut kehitysehdotukset jäivät toimeksiantajalle avuksi myös tulevaisuuden markkinointiratkaisuihin.		
Avainsanat (asiasanat) Markkinointi, haamuasiakastutkimus, markkinoinnin suunnittelu		
Muut tiedot Haamuasiakastutkimuksen yksityiskohtaiset tulokset sekä Caterinan SWOT-analyysi ovat salaisia vuoteen 2008 saakka		

Author(s) VIINIKAINEN, Sanna	Type of Publication Bachelor's Thesis	
	Pages 77	Language Finnish
	Confidential <input type="checkbox"/> Until _____	
Title MARKETING PLANNING BASED ON MYSTERY SHOPPING TO CAFÉ-RESTAURANT CATERINA		
Degree Programme Degree Programme in Service Management		
Tutor(s) NIKMO, Auli		
Assigned by Kahvila-ravintola Caterina		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to study the present situation of the service process at Café-restaurant Caterina with the help of mystery shopping and give to Caterina tools for a marketing plan. The aim of mystery shopping was to reveal what improvements Caterina's service process needs in order to work better, what are the critical points and obstacles for availability. The findings were used to make marketing solutions to Caterina for committing their current customers and tempting new customers.</p> <p>The mystery shopping was carried through in two weeks. Six mystery shoppers visited Caterina for breakfast, lunch or coffee and they made observations e.g. about operational environment, guidance and service. After visiting Caterina the mystery shoppers filled in a questionnaire and participated in interview. The mystery shoppers were teachers and students from the school of Tourism and Services Management in order to receive a professional integrated picture of the fluency of the operations. One mystery shopper was a member of the hospital care personnel and she gave different but important standpoint to the topic. In addition 11 members of Caterina's personnel answered the same questionnaire that the mystery shoppers used. The answers of Caterina's personnel and mystery shoppers were then compared to each other.</p> <p>The research proved that all and all the mystery shoppers were pleased with tasteful food, homemade bakeries and clean restaurant environment at Caterina. The objects that need development were also found easily among the research results: indoor and outdoor guidance needed improvement. The mystery shoppers thought that a particular critical point was the starting of the lunch. Caterina's personnel had a very positive image of the restaurants operations, but they also had some ideas on the critical points. Concrete solutions to the critical points were considered together with Caterina's personnel.</p> <p>Planning the marketing gives to the Café-restaurant Caterina tools a more visible and direct marketing activities. The recommended marketing solutions, mystery shopping results and development proposals from the Caterina's personnel can be used in the Café-restaurant Caterina for its future marketing solutions.</p>		
Keywords Marketing, mystery shopping, marketing planning		
Miscellaneous The research results and Caterina's SWOT-analyse are confidential until 2008		

SISÄLTÖ

1	HAAMUASIAKKUUDESTA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN	4
1.1	Työn lähtökohdat ja tarkoitus	4
1.2	Kahvila-ravintola Caterina	4
1.2.1	Organisaatorakenne.....	4
1.2.2	Liikeidea.....	5
1.2.3	Missio.....	7
2	MARKKINOINTI TYÖVÄLINEENÄ	8
2.1	Markkinoinnin määrittely ja tehtävät.....	8
2.2	Markkinoinnin tuloksellisuus.....	9
2.3	Markkinoinnin peruskäsitteitä	10
2.4	Markkinoinnin 4P:n kilpailukeinot	13
2.5	Sisäinen markkinointi	16
3	MARKKINOINTIVIESTINTÄ.....	17
3.1	Markkinointiviestinnän määrittely	17
3.1.1	Viestityypit.....	17
3.1.2	Tavoitteet	19
3.2	Markkinointiviestinnän keinoja.....	20
4	MITÄ PALVELU ON?	23
4.1	Palvelun määritelmä ja tunnuspiirteet	23
4.2	Palveluprosessi.....	24
4.3	Korkealaatuinen palvelu.....	25
4.4	Asiakkuuksien hoitaminen.....	27
5	HAAMUASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS	28
5.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät	29
5.2	Tutkimusaineiston keruu ja käytetyt menetelmät.....	30
5.3	Tutkimustulosten pohdintailtapäivä henkilökunnalle.....	32
5.3.1	Henkilökunnan kehitysehdotukset ongelmakohteisiin	32
5.3.2	Caterinan palvelulupaukset.....	36
5.4	Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys	37
6	TYÖKALUJA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN	39
6.1	Suunnitteluprosessi.....	39
6.1.1	SWOT-analyysi	40
6.1.2	Keinoja analysoida kilpailijoita.....	40
6.2	Markkinointistrategiat päämäärän ja tutkimustulosten nojalla	42

	2
6.2.1 Kohdemarkkinointi	42
6.2.2 Markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistäminen.....	44
6.3 Tavoitteet	46
6.4 Toimintasuunnitelma	47
6.4.1 Caterinalle suositeltuja markkinointitoimia	47
6.4.2 Keinoja markkinoinnin budjetointiin.....	52
6.4.3 Toimenpiteiden vastuutukset ja aikataulutukset.....	53
6.4.4 Seuranta- ja palautejärjestelmät	53
6.5 Mainonnan suunnittelu	54
7 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU - POHDINTAA PROSESSISTA	56
7.1 Yhteenveto.....	56
7.2 Oma oppimisprosessini.....	56
LÄHTEET	58
LIITTEET	60
Liite 1. Haamuasiakastutkimuslomake	60
Liite 2. Tutkimustulosten pohdintailtapäivän ryhmätehtävät	68
Liite 3. Caterinan palvelulupaukset.....	69
Liite 4. Markkinointisuunnitelman malli	70
Liite 5. SWOT-analyysipohja	75
Liite 6. Yksinkertaisen kilpailija-analyysin pohja	75
Liite 7. Ydinkilpailijoiden arviointipohja	76
Liite 8. Toimenpidesuunnitelman pohja	77

TAULUKOT

TAULUKKO 1. Markkinoinnin kannattavuuden parantamiskeinojen ryhmittely aikajänteen perusteella	10
TAULUKKO 2. Viestityyppien sisältö ja uskottavuus.....	18
TAULUKKO 3. Kilpailijan SWOT-analyysi	41
TAULUKKO 4. Suunnitellut markkinointitoimet eri kohderyhmille.....	48
TAULUKKO 5. Markkinoinnin seurannan tasot	54

KUVIOT

KUVIO 1. Liikelaitoksen organisaatio	5
KUVIO 2. Markkinointimix.....	13
KUVIO 3. Kilpailukeinopäätökset liiketoiminnan kokonaiskentässä.....	14
KUVIO 4. Caterinan palveluprosessi	25
KUVIO 5. Yrityksen yleiset strategiavaihtoehdot	44
KUVIO 6. Mainonnan suunnitteluvaiheet.....	55

1 HAAMUASIAKKUUDESTA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN

1.1 Työn lähtökohdat ja tarkoitus

Opinnäytetyön aihe on saatu Mara-yritysklinikan kautta ja sen toimeksiantaja on kahvila-ravintola Caterina, joka on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tunnistaa haamuasiakkuuksien avulla Caterinan palveluprosessin ongelmakohdat ja saavutettavuuden esteet ja yrittää löytää toimivia ja konkreettisia ratkaisuja niiden korjaamiseksi. Caterinan henkilökunta on tiiviisti mukana ratkaisujen kehittämisessä. Saavutettavuuden esteet ja muut ongelmakohdat halutaan poistaa palveluprosessista, jotta uusien asiakkaiden olisi helpompaa tulla Caterinaan ja myös asioida ravintolassa.

Opinnäytetyön toisena osana on koota Caterinalle työkaluja markkinointisuunnitelmaan ja hahmottaa Caterinan valituille kohderyhmille sopivia markkinointillisuuden ratkaisuja. Opinnäytetyö sisältää myös markkinoinnin ja palvelun teoriaa toimeksiantajan hyödynnettäväksi. Caterinalta puuttuu markkinointisuunnitelma, joten työ on varsin ajankohtainen.

1.2 Kahvila-ravintola Caterina

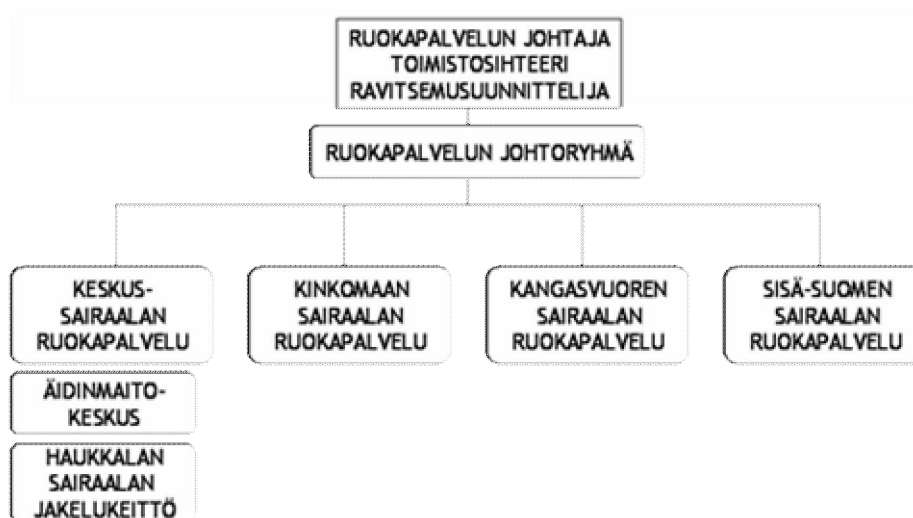
1.2.1 Organisaatorakenne

Keski-Suomen sairaanhoitopiirin organisaatioon kuuluu kaksi liikelaitosta: pesula ja ruokapalvelu Caterina. Caterina on aloittanut toimintansa vuonna 2002 ja se käsittää ruokapalvelun lisäksi myös kahvila-ravintolan. Ruokapalvelu Caterinan asema on itsenäisempi verrattuna muihin sairaanhoitopiirin organisaation osiin. Caterinalla on mm. oma kirjanpito, mutta se on kuitenkin

mukana sairaanhoitopiirin konsernitaseessa. Caterinan tulos ei mene sairaanhoitopiirin kassaan, vaan mahdollisella positiivisella tuloksella voidaan kattaa tulevien vuosien alijäämää. Caterinalla on myös valtuudet päättää esim. omasta henkilökunnastaan ja sen rekrytoinnista yms. (Lehto 2006.)

Caterinan liikelaitos käsittää laajan organisaation, johon kuuluu useita toimipisteitä. Kaikissa toimipisteissä työskentelee yhteensä noin 74 työntekijää. Organisaation toiminta laajenee entisestään, kun keskussairaalan läheisyydessä olevan Kyllön terveysaseman ruokapalvelu lopettaa toimintansa vuoden 2008 alkupuolella. Tällöin Kyllön ruokapalvelujen tuottaminen siirtyy Caterinalle.

KUVIO 1 on esitetty liikelaitoksen organisaation rakenne (Caterinan esittelyhallitukselle, 2006).



KUVIO 1. Liikelaitoksen organisaatio

1.2.2 Liikeidea

Yrityksen liikeidea vastaa kysymyksiin kenelle, imago, mitä ja miten. Lähtöidea muodostuu siis valituista asiakaskohderyhmistä, halutusta imagosta, tuotteista ja toimintatavasta. (Lahtinen & Isoviita 1998b, 40–41.) Imago ei synny itsestään, vaan se tehdään ja on hyvä muistaa, että asiakkaan ensiosto perustuu juuri yrityksen imagoon. Kaikessa yksikertaisuudessaan Caterinan

perusliikeidea on ” laatua lautaselle kilpailukykyisesti” (Lehto 2006). Alla on käyty tarkemmin läpi Caterinan liikeidean osa-alueet.

Nykyiset asiakkaat

Ruokapalvelun asiakkaita ovat lähinnä sairaanhoitopiirin potilaat (myös Kangasvuoren- sekä Kinkomaan sairaalan potilaat). Kahvila-ravintolan suurin asiakasryhmä on tällä hetkellä sairaalan oma henkilökunta, mutta Caterinan palveluja käyttävät myös vieraat, työssä oppijat, potilaiden omaiset ja poliklinikapotilaat, koulutustilaisuuksiin osallistujat ja muuta asiakkaat. (Caterinan esittely hallitukselle 2006.)

Mielikuva- eli imago tavoite

Imagoa ei voi itse luoda, mutta siihen voi vaikuttaa, ja Caterinan imagoon liittyikin suuri kehityshaaste. Tällä hetkellä Caterinan imago on varsin kliininen. Sitä luullaan usein vain sairaalan henkilökunnalle tarkoitetuksi työpaikkaruokalaksi, ja valkotakkisten suuri määrä vähentää ravintolan houkuttelevuutta.

Tuotteet

Ruokapalvelu tuottaa keskussairaalalle sekä Haukkalan sairaalalle päivittäiset potilasateriat sekä ravintolassa tarjottavat ateriat. Päivittäin Caterinassa valmistuu noin 2 200 aterialla. Ruokapalvelussa valmistetaan myös tuotteet kahvilatoimintaan, ja joka perjantai Caterinassa on take away -myynti, jolloin ruokia ja leivonnaisia voi ostaa kotiin. Kahvila-ravintolassa tiloissa voidaan järjestää myös kokouksia sekä juhlia, joihin Caterina valmistaa (tilaus)tarjoilut. Caterinassa toimivat myös äidinmaitokeskuksen palvelut. (Caterinan esittely hallitukselle 2006.)

Toiminta-tapa

Ruokapalvelu toimii liikelaitoksena osana sairaanhoitopiirin organisaatiota. Palvelut tuotetaan Caterinan omissa tiloissa omakustannushintaan perustuvalla hinnoittelulla. Caterinan kahvila-ravintolan tilat käsittävät noin 250 asiakaspaikkaa sekä neljä kabinettia kokouskäyttöön, joita vuokrataan keskussairaalan väen lisäksi myös ulkopuolisille. Kahvila-ravintolassa ei ole pöytiintarjoilua,

vaan käytössä ovat linjastot, joista asiakkaat voivat itse valita ruokansa.
(Caterinan esittely hallitukselle 2006.)

1.2.3 *Missio*

Toiminta-ajatus

Caterinan toiminta-ajatus on ”edistää keskisuomalaisten terveyttä ja toimintakykyä tuottamalla laadukkaita ruokapalveluja kilpailukykyisesti eri asiakasryhmille” (Caterinan esittely hallitukselle 2006).

Arvot

Arvot toimivat yrityksen työkaluina, jotka ratkaisevat yrityksen ja henkilökunnan arvostuksen, sitoutumisen ja panostuksen kohteet. Arvojen tulisi olla muutakin kuin kauniita sanoja: jokaisen yrityksen edustajan pitäisi sisäistää arvot ja sen tulisi näkyä jokapäiväisessä toiminnassa. Tässä onnistutaan parhaiten, kun arvoja pohditaan yhdessä henkilökunnan kanssa ja mietitään, mitä ne todella merkitsevät käytännön työssä. (Honkola & Jounela 2000, 90,98.) Caterinan arvoista on keskusteltu henkilökunnan kanssa ja arvot on esitelty seuraavassa:

Caterinan arvot (Lehto 2006):

- § Asiakkaiden tyytyväisyys
- § Yhteisöllisyys, yhteistyö ja keskinäinen arvonta
- § Oikeudenmukaisuus
- § Tuloksellisuus ja vastuullisuus
- § Ammatillisuus, osaaminen ja hyvinvointi

Visio

Ruokapalvelun kehitysvisio vuodelle 2010 on ”taloudellisesti kannattava ja henkilökuntaa kannustava ammattikeittiöiden edelläkävijä julkishallinnossa”.
(Caterinan esittely hallitukselle 2006.)

2 MARKKINOINTI TYÖVÄLINEENÄ

2.1 Markkinoinnin määrittely ja tehtävät

Markkinointi on yrityksen näkyvin toiminto ulospäin. Markkinointi toteuttaa yrityksen liikeideaa, ja markkinoinnin avulla yritykset kilpailevat asiakkaista.

Rope (2000, 41) määrittelee markkinoinnin seuraavasti:

Markkinointi on ajatustapa tehdä ja toteuttaa valitun kohderyhmän tarpeisiin rakennettua ja segmenttiperusteisesti eriytettyä liiketoimintaa niin, että markkinointitoimin saadaan rakennettua kilpailuetuperusteinen tarjonta, joka saadaan vietyä tuloksellisesti ostohalua synnyttämällä kohdejoukon tietoisuuteen ja sitä kautta ensikaupaksi varmistaen näin aikaansaadun asiakkuuden syventämisen tulokselliseksi asiakassuhteeksi.

Aikaisemmat markkinointimallit ovat perustuneet lähinnä suurten massojen tavoittamiseen ja massaan vaikuttamiseen. Nykyään suuntauksena on kuitenkin personoidumpi asiakaslähtöisyys. Markkinoinnin lähtökohtana tulisikin olla asiakkaan tarve ja sen ratkaiseminen, ja yrityksen kaikkien toimintojen pitäisi olla mahdollisimman asiakaslähtöisiä. Markkinoinnin asiakaslähtöisyys perustuu tietoon siitä, että kaikki yrityksen potentiaaliset asiakkaat eivät ole samantaisia. (Korkeamäki ym.1996, 18–20.)

Markkinointi mielletään yleensä pelkäksi viestinnäksi, jota tehdään yrityksestä ulospäin. Ropen (2000) mukaan markkinointi ei kuitenkaan ole erillinen toiminto vaan kokonaisvaltainen toimintajärjestelmä, joka liittyy kaikkeen tekemiseen. Koko henkilökunnan kuuluisi toimia markkinointihenkilöinä. Menestyvän markkinointi-ajattelun tulee olla määrätietoista, järjestelmällistä ja pitkäjänteistä sekä ennen kaikkea taloudellista. Onnistunut markkinointi edellyttää lisäksi laajojen tapahtumaketjujen hallintaa sekä kokonaisvaltaista arviointia, jotta tehtyjen ratkaisujen yhdenmukaisuus säilyy koko prosessin ajan. Nykypäivänä markkinointitoimissa kaivataan myös hyviä tietotekniikan taitoja, sillä teknologinen kehitys on todella nopeaa. (Mts.42.) Suuri merkitys on myös ihmistuntemuksella, sillä markkinointityön avaimena on selvittää ihmisten ostopsykologia, koska kaikki ostot tehdään tunteiden perusteella (Rope 1999, 36).

Markkinointi on sekä ulkoista että sisäistä. Ulkoisella markkinoinnilla tavoitellaan lähinnä potentiaalisia asiakasryhmiä. Ulkoisen markkinoinnin perustehtäviä ovat kysynnän luominen, tyydyttäminen ja säilyttäminen sekä kannattavien asiakassuhteiden ylläpitäminen ja kehittäminen (Korkeamäki, Selinheimo & Vahvaselkä 1996, 14). Sisäinen markkinointi taas kohdistuu henkilökuntaan ja sitä on käsitelty tarkemmin luvussa 2.5.

2.2 Markkinoinnin tuloksellisuus

Painopisteet

Lahtisen ja Isoviidan (1998b) mukaan yrityksen kannattaa keskittää voimavaroja valittuihin painopisteisiin, koska kaikki eivät voi olla hyviä kaikessa. Painopisteellä eli avaintuloksella tarkoitetaan tehtäväaluetta, jolla onnistuminen on ratkaisevaa organisaation kokonaisuuden menestymiselle. Painopisteitä ei kannata suunnitella liian suppeaksi, vaan niiden tulee olla laajoja ja niihin valitaan kauden suurimmat haasteet. Painopisteitä on hyvä olla kahdesta viiteen kappaletta ja niihin on suunniteltava konkreettiset toimenpiteet sekä tulostavoitteet. (Mts. 87.)

Tavoitteet

Edellä mainituille painopisteille asetetaan tulostavoitteet, jotka voivat olla määrällisiä tai laadullisia. Määrälliset tavoitteet ovat numeerisia, lähinnä helposti mitattavissa olevia myynti- tai myyntikatetavoitteita. Laadullisia päämääriä taas ovat vaikeammin mitattavat pehmeät tulokset, kuten mielikuvan kehittyminen ja tyytyväiset kanta-asiakkaat. (Lahtinen & Isoviita 1998b, 90.)

Markkinoinnin yleiset tavoitteet liittyvät tiiviisti ajatukseen, että markkinointi toteuttaa yrityksen sen hetkistä liikeideaa. Pällimmäiset päämäärät ovat tuottava myynti ja asiakastyytyväisyys. Näitä tukevia tavoitteita ovat tunnettuuden lisääminen, positiivinen yritysimage sekä hyvät ja pitkäaikaiset suhteet niin asiakkaisiin kuin muihinkin sidosryhmiin. (Korkeamäki ym. 2002, 81.)

Kannattavuuden parantaminen

Mäntyneva (2002) käsittelee markkinoinnin kannattavuuden parantamista painopisteiden kautta, tarkastellen niitä aikaperusteisesti eli miten nopeasti kannattavuus on saatava kohenemaan. Pidemmällä aikavälillä on mahdollisuus panostaa enemmän strategiaan toimiin, kun taas lyhyellä aikavälillä toimenpiteet ovat lähinnä kustannusten karsimiseen pyrkivä. (Mts.187.)

Toimenpiteet voidaan ryhmitellä aikajänteen perusteella TAULUKKO 1 mukaisesti (Mäntyneva 2002, 188).

TAULUKKO 1. Markkinoinnin kannattavuuden parantamiskeinojen ryhmittely aikajänteen perusteella

Akuutti kriisi	Lyhytaikainen parantaminen (alle 9kk)	Keskipitkä aikaväli (9kk – 2v)	Pitkä aikaväli (yli 2 vuotta)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ toiminnan ja kiinteiden kustannusten karsinta ▪ kysynnän väliaikainen maksimointi äärimmäisin hinnanalennuksin ▪ markkinointi- ja muiden kehittämispäntosten lopettaminen väliaikaisesti 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ kustannusten karsiminen ▪ ostohintojen ja maksuehtojen uudelleen neuvottelu ▪ vaihto-omaisuuden kierron tehostaminen ja varaston arvon pienentäminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ markkinointiresurssien kohdentamisen kriittinen tarkastelu ▪ liiketoimintaprosessin kehittäminen ▪ kysynnän lisääminen ▪ asiakaskohtaisen myynnin lisääminen ▪ asiakaskohtaisten kustannusten karsiminen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ markkinoiden valintastrategioiden tarkastaminen ▪ markkinaosuuden lisääminen ▪ uusien markkinoiden etsiminen ▪ uusien tuotteiden kehittäminen ja lanseeraus

2.3 Markkinoinnin peruskäsitteitä

Markkinat

Markkinat mielletään kansan keskuudessa tapahtumaksi, jossa myydään ja ostetaan erilaisia tuotteita. Markkinoinnin yhteydessä markkinoilla on kuitenkin hieman eri sisältö: niillä tarkoitetaan joko maantieteellistä aluetta tai ihmisryhmää, joka koostuu nykyisistä ja potentiaalisista asiakkaista. Markkinat ovat markkinoinnin merkittävä perusta, sillä ilman markkinoita ei ole kysyntää ja ilman kysyntää on turha markkinoida mitään. Mm. Kotler ja Armstrong (2004) toteavat, että markkinoiden lähtökohtana ovat ihmisten perustarpeet (fyysiset-, sosiaaliset – ja yksilölliset), joita ei voida markkinoinnilla luoda. Mihin markki-

noinnilla sitten voidaan vaikuttaa, ovat ihminen halu ostaa ja tahto kyetä käyttämään ostovoimaansa. (Mts.6.) Markkinat siis luovat yrityksille perustan ja tarkoituksen toimia, joka markkinoinnin avulla saadaan ihmisten tietoisuuteen.

Rope (2000, 60) mainitsee markkinoissa ongelmaksi sen, että ne voidaan jaotella eri ryhmiin lukemattoman monella eri tavalla. Yrityksen onkin markkinoinnissaan syytä arvioida juuri ne perusteet, joilla ostamisen luonnetta voidaan selittää parhaiten sekä pohtia, mikä liiketoiminnan osa-alue voidaan niihin järkevimmin yhdistää.

Segmentointi

Segmentillä tarkoitetaan tiettyä asiakaskohderyhmää ja segmentoinnin perustavoitteena on löytää kokonaismarkkinoilta yritykselle sopivimmat segmentit, joihin yritys keskittää markkinointinsa. Segmentointi toimiikin eräänlaisena markkinoinnin lähtökohtana: on turhaa markkinoida kaikille kaikkea. Kun panostetaan vain tiettyihin segmenttiryhmisiin, on helpompi hyödyntää yrityksen osaamista ja resursseja ja näin varmistaa parempi liiketaloudellinen tulos.

Segmenttien jaon perusteena voi olla esim. ikä, asuinpaikka tai ostovarot. Segmentin profiili kannattaa tuntea varsin hyvin, jotta tuotteesta voidaan tehdä sellainen, että segmentti tuntee sen omakseen. Rope (1999, 32) mainitsee segmentin valinnan perussäännöksi seuraavan: "Segmentin pitäisi olla niin kapea, että oikein hirvittää. Ja kun oikein hirvittää, ota vielä puolet pois."

Kilpailuetu

Yrityksen kilpailuedulla tarkoitetaan asiakkaan arvostamaa ylivoimaisuutta tuotteissa tai palveluissa, verrattuna kilpailijoihin. Tämän myötä asiakas valitsee kilpailuedun omaavan yrityksen tuotteen tai palvelun kilpailijoiden sijasta. Kilpailuetua voi olla tuotteen/palvelun hinta, ominaisuudet (esim. parempi laatu) tai imago. Porter (1991) esittelee kolmen vaihtohtoisen keinon malli, joihin kilpailuetu voi perustua, jotta yritys voisi toimia markkinoilla pitkällä aikavälillä. Ensimmäisenä vaihtoehtona on kustannusjohtajuus, jossa hintaa käytetään pääkilpailukeinona. Toinen vaihtoehto on erilaistaminen esim. imagollisen seikan perusteella. Kolmantena vaihtoehtona on keskittyminen

tiettyyn asiakasryhmään tai maantieteelliseen markkina-alueeseen. (Mts. 58–61.) Suomalaisissa yrityksissä pyritään kuitenkin yleensä muodostamaan kilpailuetua mieluummin tuotteen muiden ominaisuuksien kuin pelkän hinnan perusteella.

Markkinointimix

1960-luvulla Harvardin Business Schoolin professori Neil Borden esitteli teorian, jonka mukaan yrityksen tietyt toiminnot muodostavat ne keinot, joilla voidaan vaikuttaa suoraan ostajiin. Näistä tärkeät ja toisiaan tukevat toiminnot muodostavat markkinointimixin eli eräänlaisen markkinointiohjelman. Markkinointimix koostuu neljästä P:stä: Product (tuote), Price (hinta), Place (saataavuus) sekä Promotion (viestintä). (Kotler 1999, 128–129.)

Teoria neljästä P:stä on saanut vuosien saatossa negatiivista arvostelua osakseen, sillä sen katsotaan kuvaavan vain myyjän näkökulmaa. Myös sen sisällössä on huomattu puutteita mm. palvelujen, pakkausten sekä henkilökohtaisen myyntityön osalta. (Kotler 1999, 131.) 4P:n kilpailukeinot onkin mallinnettu myös asiakaslähtöisemmiksi 4C:si eli Customer (asiakas), Cost (kulu), Convenience (sopivuus), Communication (kommunikaatio), joiden kautta saadaan kuluttajanäkökulma. 4C:tä ovat tarkemmin räätälöityjä eikä massalle suunnattuja kilpailukeinoja. Myös Gummesson (2004, 413) on esittänyt oman, suhdemarkkinointi-ajattelun mukaisen 30R:n teorian, jossa keskiössä ovat yrityksen suhteet, verkostot ja vuorovaikutus, joita 4P:tä tukevat. Tässä työssä on kuitenkin keskitytty perinteisen markkinointimixin lähempään tarkasteluun.

Yrityksen markkinointimix tulee koota yksilöllisesti ja tapauskohtaisesti, sillä markkinointikeinot on valittava yrityksen tavoitteisiin perustuen. KUVIO 2 Ylikoski (1993, 31) havainnollistaa markkinointimixin osa-alueet.

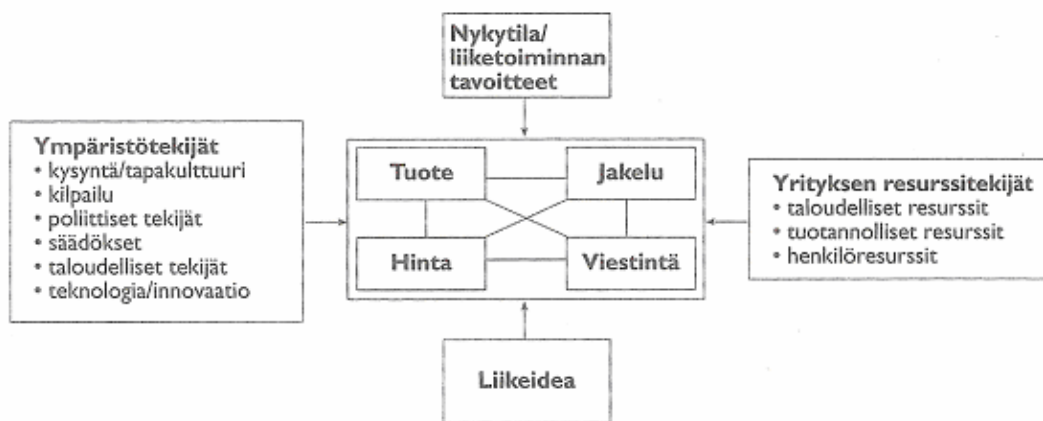
TUOTE	HINTA	JAKELU	MARKKINOINTI- VIESTINTÄ
<ul style="list-style-type: none"> - ominaisuudet - laatu - tavaramerkki - pakkaus - takuu - käyttöohjeet - varaosat - huolto 	<ul style="list-style-type: none"> - hintataso - alennukset - maksuehdot 	<ul style="list-style-type: none"> - jakelukanavat - sijainti - kuljetukset - varastointi - jakelun kattavuus 	<ul style="list-style-type: none"> - mainonta - henkilökohtainen myyntityö - myynninedistäminen - suhdetoiminta - julkisuus

KUVIO 2. Markkinointimix

2.4 Markkinoinnin 4P:n kilpailukeinot

4P:tä ovat markkinoinnin ehdottomasti klassisimmat kilpailukeinot. 4P:n kautta markkinoija valitsee aluksi peruskilpailukeinot eli myytävät tuotteet ja palvelut, hinnat sekä jakelukanavat. Viimeisenä ratkaisuna ovat viestintävälinepäätökset. Valinnoissa on hyvä olla suhteellisuudentajua, ettei huonolaatuista tuotetta hinnoitella liian korkeaksi tai hyvien tuotteiden ohella tarjota huonoa palvelua. Rope (2000, 206) muistuttaa, että yrityksen kilpailukeinopäätökset ovat merkittävä osa liiketoiminnan kokonaisratkaisuja ja valintoja tehdessä tulisikin pyrkiä mahdollisimman suureen tulosvaikutukseen pitkällä tähtäimellä.

KUVIO 3 Rope (2000, 207) hahmottaa liiketoiminnan kokonaiskenttää ja se ilmentää hyvin kilpailukeinopäätösten merkittävyyden. Kilpailukeinot muodostavat markkinoinnissa palapelimäisen kokonaisuuden ja valintoja tehdessä onkin syytä muistaa, että kaikki kilpailukeinot vaikuttavat toisiinsa.



KUVIO 3. Kilpailukeinopäätökset liiketoiminnan kokonaiskentässä

Tuote (product)

Rope (2000) toteaa, että markkinoinnin näkökulmasta tuotteella tarkoitetaan hyödykettä (palvelua tai tavaraa), joka voidaan myydä. Tuote on muiden kilpailukeinojen perusta: tuote mielletään yleensä liiketoiminnan ytimeksi, jonka ympärille kaikki muu markkinoinnissa rakentuu. Nykypäivänä tuotekeskeistä ajattelua pyritään kuitenkin vaihtamaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Tuote tulisi nähdä välineenä, jolla yritykselle saadaan hankittua asiakkaita. (Mts. 208.) Pelkän tuotteen sijasta Rope (1999,50) kehottaakin myymään tuotteen tuomaa hyötyä. Yleisesti myös tiedetään, että tuotteiden laatu vaikuttaa suorasti asiakastyytyvyyteen.

Rope (2000) käsittelee tuotetta tarkemmin pakettina, joka muodostuu ydintuotteesta, lisäeduista sekä mielikuvatuotteesta. Ydintuotteella tarkoitetaan tarvetta, johon tuotetta ollaan ostamassa, mutta nykymarkkinoilla tämä ei pelkästään riitä. Ydintuotteen täydennyksenä tarjotaan lisäpalveluja, esim. takuita, asennuksia ja kotiinkuljetuksia. Nämä palvelut tekevät ydintuotteen houkuttelevammaksi sekä madaltavat ostoskynnystä. Ydintuote ja lisäpalvelut muodostavat yhdessä ns. raakatuotteen. Mielikuvatuote taas liittyy saumattomasti brändimarkkinointiin eli markkinoinnin avulla raakatuotteesta tehdään mielikuvatuote. Mielikuvatuotteena se saadaan näyttämään markkinointisegmentin silmissä haaveelta, jonka kaikki haluavat saada, esim. tietyn tuotemerkin vuoksi. (Mts. 209–210.)

Hinta (price)

Hinnalla tarkoitetaan tuotteen arvoa rahassa eli yrityksen tekemät tuoteratkaisut ovat hinnoittelun perusta. Yleensä hinnoittelun pohjana ovat tuotteen aiheuttamat kustannukset. Ropen (1999, 59) mielestä ne eivät kuitenkaan anna oikeutta, eivätkä perustaa hinnoittelulle, sillä yritys ei voi vedota siihen, että tarvitsee tuotteen kustannusten lisäksi tietyn katteen. Hintaan vaikuttaa eniten tuotteen laatu, markkinoiden sen hetkinen hintataso sekä kilpailu eli kysynnän ja tarjonnan suhde. Tuotteen arvo asiakkaalle tietynä ajankohtana ja yrityksen kyky tehdä oma valikoima kilpailijoita houkuttelevammaksi antaa mahdollisuuden yleisestä poikkeaviin hintaratkaisuihin (Rope 2000, 225).

Yrityksen hintaratkaisut voivat sisältää myös erilaisia alennuksia. Yhtenä vaihtoehtona ovat mm. Mäntynevan (2002) mukaan tiettyyn asiakasryhmään kohdistuvat alennukset. Kyseistä alennusta hyödynnetään yleensä tilanteissa, joissa asiakasryhmää ei muuten saataisi käyttämään yrityksen palveluja tai ostamaan sen tuotteita. Asiakasryhmäalennusta käytetään myös kohderyhmiin, joilla on suuri potentiaalinen ostokyky. (Mts.87.)

Saatavuus (place)

Saatavuus rakentuu sekä jakelukanavan valinnasta että fyysisestä jakelusta. Saatavuuspäätösten tarkoituksena on taata, että asiakkailla on mahdollisuus vähäisin ponnistuksin ja nopeasti sekä täsmällisesti saada haluamansa tuotteet. Hyvä saatavuus varmistaa, että tuotteet ovat saatavilla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa, oikean suuruisina erinä, mahdollisimman helposti ja kohtuullisella hinnalla jne. (Anttila & Iltanen 2001, 208.)

Saatavuutta voidaan tarkemmin tarkastella ulkoisena - ja sisäisenä saatavuutena. Ulkoinen saatavuus mahdollistaa kilpailuetuja, kun yrityksen maantieteellinen sijainti on hyvä, opastus selkeää ja aukioloajat kilpailukykyisiä. Näin yrityksestä luodaan positiivinen ensivaikutelma, mikä on hyvin tärkeää juuri asiakkaiden hankintavaiheessa. Asiakkailta pystytään poistamaan ostamisen esteitä myös sisäisellä saatavuudella. Se varmistaa mm. esteettömän liikku-
misen toimivaksi suunnitellun yrityksen sisällä, riittävän henkilökuntamäärän sekä tavaroiden selkeän esillepanon. (Lampikoski, Suvanto & Vahvaselkä 1994, 176–177.)

Viestintä (promotion)

Viestintä on markkinoinnin toiminnallinen lähtökohta ja näkyvin väline. Sillä tarkoitetaan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii tuomaan tuotteensa asiakaskohderyhmien tietoisuuteen sekä viestimään sidosryhmilleen. Markkinoitiviestinnän keinoina nähdään yleensä neljä ryhmää: mainonta ja henkilökohtainen myyntityö, jotka informoivat asiakasta tuotteesta sekä menekinedistäminen ja suhde-toiminta, jotka pyrkivät vaikuttamaan asenteisiin. Markkinoitiviestintää on käsitelty tarkemmin kappaleessa 3.

2.5 Sisäinen markkinointi

Sisäinen markkinointi on ns. henkilökunnalle markkinointia. Keinoja toteuttaa sisäistä markkinointia ovat mm. koulutus, motivoiva esimiestoiminta sekä sisäinen tiedottaminen. Lahtinen ja Isoviita (1998a) toteavat, että osaava ja motivoitunut henkilökunta on yritykselle tärkeä pääoma. Sisäistä markkinointia käytetään apuna, kun pyritään rekrytoimaan, perehdyttämään ja säilyttämään hyvät työntekijät työyhteisössä sekä motivoimaan heitä kokonaisvaltaisesti. Sisäisen markkinoinnin avulla luodaan hedelmällinen työilmapiiri innostavine työtehtävineen ja tämän myötä työntekijä tuntee, että häneen luotetaan ja häntä arvostetaan. Työpaikan ilmapiiri näkyy suoraan myös asiakkaalle. Työntekijän huomattessa, että hänen kannattaa käyttää työpanostaan yrityksessä, hän motivoituu ja tämän myötä katoaa ”olen vain töissä täällä” – ajattelutapa. (Mts.92.)

Lahtisen ja Isoviidan (1998a, 94) mukaan sisäisellä markkinoinnilla tavoitellaan sitä, että koko henkilökunta sisäistää yrityksen palveluajatuksen sekä arvot ja myös toimii niiden mukaan. Tässä onnistumiselle on tärkeää, etteivät esimiehet nouse työntekijöiden yläpuolelle vaan ovat oikeasti kiinnostuneita työpaikan tapahtumista ja henkilökunnan hyvinvoinnista. Sen myötä syntyy kannustava työyhteisö, jossa työntekijät uskaltavat esittää mielipiteitään ja ideoitaan avoimesti. Kun ihminen viihtyy työssään, hän myös jaksaa paremmin. Hyvään työpanokseen tarvitaan motivaation lisäksi tietenkin myös valmiudet sekä mahdollisuudet suoriutua annetusta työtehtävästä.

3 MARKKINOINTIVIESTINTÄ

3.1 Markkinointiviestinnän määrittely

Kuten jo aiemmin todettiin, on viestintä markkinoinnin näkyvin väline ja sen sisältö on varsin monimuotoinen. Markkinointiviestinnän tulee yleisesti perustua yrityksen toiminta-ajatukseen. Vuokko (2003, 17) määrittelee markkinointiviestinnän osuvasti:

Markkinointiviestintä sisältää kaikki ne viestinnän elementit, joiden tarkoituksena on saada aikaan yrityksen ja sen sidosryhmien välillä sellaista vuorovaikutusta, joka vaikuttaa positiivisesti yrityksen markkinoinnin tuloksellisuuteen.

Yleiseksi toimintaohjeeksi markkinointiviestintään Rope (2000) mainitsee viestinnän kultaisen linjan, jota voidaan käyttää suunnittelun pohjana toteutuskeinoista riippumatta. Kultainen linja lähtee liikkeelle kohderyhmän valinnasta ja tätä kautta hahmotetaan kohderyhmän ostomotiivit. Motiivien löytymisen jälkeen päätetään haluttu viestisisältö ja valikoidaan tapa viestiä. Viestintävälineiden valinnan jälkeen siirrytään konkreettiseen markkinointiviestinnän toteutukseen. (Mts.289.)

3.1.1 Viestityypit

Kotler (1999) toteaa, että markkinointiviestintä on kokonaisvaltaista toimintaa ja sen haasteena on huomioida kaikki ne tilanteet, joissa asiakas saattaa kohdata yrityksen, sen tuotteet tai tuotemerkit. Kun yritys hahmottaa nämä kaikki kohtaamistilanteet, pystytään varmistamaan, että välitetty viesti on myönteisen. (Mts.157.)

Kokko (2002, 49) listaa neljä markkinoinnin viestityyppiä/viestilähdettä, jotka tulee tiedostaa, jotta niitä voi hyödyntää ja niihin voi vaikuttaa. Ensimmäisenä ovat suunnitellut viestit, toisena tyyppinä ovat tuoteviestit, kolmantena ovat palveluviestit ja viimeisenä listalla ovat suunnittelemattomat viestit. Suunnitte-

lemattomia viestejä kutsutaan myös WOM:iksi, jota on käsitelty tarkemmin hieman myöhemmin. TAULUKKO 2 on esitetty Grönroosin (2001, 354) ajatus em. viestityyppien sisällöstä sekä uskottavuudesta asiakkaiden keskuudessa.

TAULUKKO 2. Viestityyppien sisältö ja uskottavuus.

Vähiten uskottava ←			Uskottava →
Suunnitellut viestit	Tuoteviestit	Palveluviestit	Suunnittelemattomat viestit
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Massaviestintä (esim. mainonta) ▪ Esitteet ▪ Suora vastaus ▪ Myynti ▪ www-sivustot ▪ jne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ulkonäkö ▪ Suunnittelu ▪ Hyödyllisyys ▪ Raaka-aineet ▪ Tuotantoprosessit ▪ jne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Vuorovaikutus palveluprosessin kanssa ▪ Toimitukset ▪ Laskutus ▪ Valitusten käsittely ▪ Tiedotus ▪ jne. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Suusanallinen viestintä ▪ Referenssit (suositukset) ▪ Uutisjutut ▪ Juorut ▪ jne.

Viestien sisällön on todettu olevan välinettä tärkeämpää. Myös kertomatta jättäminen on viesti ja se koetaan yrityksen välinpitämättömyydeksi tai ammatitaidon puutteeksi. Usein kertomatta jättäminen koetaan jopa merkityksellisemmäksi kuin kerrotut viestit. (Kokko 2002, 49.)

WOM (Word-Of-Mouth) tarkoittaa epämuodollisten ja epävirallisten kanavien kautta leviävää viestintää, josta esimerkkeinä ovat huhu, mielikuva tai mielipide itse koetusta. Siitä käytetään myös nimitystä puskaradio. Puskaradion kautta välittyvä informaatio koetaan luotettavaksi ja siksi yritykset pyrkivätkin hyvään maineeseen asiakkaiden keskuudessa. Tyytyväinen asiakas on yrityksen paras mainos. Lahtinen ja Isoviita (1998a, 81) mainitsevatkin osuvasti ”Mitä enemmän saamme tyytyväisiä asiakkaita, sitä enemmän saamme tyytyväisiä asiakkaita.” Hyvä maine on siis kannattava osa mainosbudjettia, koska se hyvin todennäköisesti tuo yritykselle uusia asiakkaita ja saa vanhat asiakkaat palamaan aina uudestaan. Näin ollen myös Caterinalle puskaradio on tärkeä markkinointistrateginen ase.

Korkeamäki ja muut (2002, 49) toteavat, että on tutkittu tyytyväisen asiakkaan kertovan onnistuneesta palvelusta vain kolmelle tutulle ja tyytymättömän asiakkaan taas kertovan huonosta kohtelusta jopa 11 tutulle. ”Hyvä kello kauas kuuluu, huono vielä kauemmas” sanoo vanha sananlasku ja se pitää varsin hyvin paikkaansa. Pahimmassa tapauksessa huonosta palvelusta nimittäin saatetaan kirjoittaa jopa lehteen tai valittaa kuluttaja-asiamiehelle. Yrityksen maineen kannalta tällaiset tilanteet ovat äärimmäisen tuhoisia. Varsin harvoissa tilanteissa suomalainen asiakas ilmaisee tyytymättömyytensä yritykselle, koska yleinen oletamus on, ettei se kuitenkaan johtaisi korjaviin toimenpiteisiin. Asiakkaat äänestävät jaloillaan: huonoa palvelua antaneeseen yritykseen harvoin tehdään uutta vierailua.

3.1.2 Tavoitteet

Vuokon (2003) markkinointiviestinnän tavoitteiden tulee perustua yrityksen ja markkinoinnin tavoitteisiin ja strategioihin. Tavoitteiden tulee olla mahdollisimman realistisia sekä tarpeeksi haasteellisia. Viestinnän tehokkuuteen on todettu vaikuttavan ärsyke, vastaanottaja sekä viestintäympäristö (Mts.63, 137.) Tärkeää on muistaa, että viestinnässä annetut lupaukset täytyy myös toteuttaa palvelussa.

Lahtinen ja Isoviita (1998a) listaavat yksityiskohtaisemmin markkinointiviestinnän tavoitteita. Yksi tärkeimmistä tavoitteista on tuotteen, palvelun tai yrityksen asemointi eli mielikuvan luominen. Tarpeen vaatiessa viestinnällä kyetään myös parantamaan nykyistä yrityskuvaa. Edellä mainitun lisäksi viestinnällä tavoitellaan myös asiakkaiden asenteisiin vaikuttamista, myynnin aikaansaamista sekä kanta-asiakassuhteiden luomista ja kehittämistä. (Mts. 212.)

3.2 Markkinointiviestinnän keinoja

Kuten aiemmin jo todettiin, neljä perinteistä markkinoinnin viestikeinoa ovat henkilökohtainen myyntityö, mainonta, menekinedistäminen sekä suhdemarkkinointi. Viestinnän keinoja yhdistämällä muodostuu viestintämix ja kuhunkin tilanteeseen sopivan mixin valintaan vaikuttaa viestinnän syy ja tapa, valittu kohderyhmä sekä viestintätilanne. Viestintävälineitä valittaessa tulee muistaa päämääränä kannattava myynti ja asiakastyytyväisyys. Tämän yhteisen määränpäin lisäksi jokaiselle viestintävälineelle asetetaan omat tavoitteet sekä kohderyhmät. (Vuokko 2003, 151,158.)

Henkilökohtaista myyntityötä tekevät yrityksen omat edustajat ja se kohdistuu yksilöön, jakeluportaaseen ja käyttäjiin. Sen välineenä on usein henkilökohtainen kontakti tai puhelin. Vaikka sillä tavoitetaan vain pieni joukko ihmisiä, on henkilökohtaisen myyntityön arvo suuri eikä hyvän ja persoonallisen myyjän tärkeyttä tule aliarvioida. Myyntityön tehtävänä on viedä myyntiprosessia eteenpäin ja tätä kautta saada aikaan myyntiä. Henkilökohtaista myyntityötä pidetään usein yritykselle tärkeimpänä viestikeinona. (Rope 2000, 278.)

Henkilökohtaisen myyntityön suuri etu on, että sanoma voidaan määritellä varsin tarkasti, mutta haittana on, että se on hintava viestintäkeino. Se sitoo henkilökuntaa, vaikka vastaanottajana olisi vain yksi ihminen. Vuokko (2003) kehottaakin hyödyntämään henkilökohtaista myyntityötä erityisesti silloin, kun asiakkaan tarpeita ei ole kyetty selvittämään etukäteen tai asiakkaalla on varsin yksilölliset tarpeet. Näissä tilanteissa henkilökohtaisessa kontaktissa välittämänsä sanomaa voi samalla muotoilla sekä asiakkaan että tilanteen tarpeiden mukaisesti. (Mts.169.)

Mainonta on henkilökohtaisen myyntityön vastakohta, sillä se on persoonatonta viestintää. Yritys maksaa mainostilasta kohdistetuissa viestintävälineissä sekä joukkotiedotusvälineissä, jotta saavutetaan suuria ihmisryhmiä ja asiakassegmenttejä. Ero muihin viestintäkeinoihin on, että vastaanottajan tulee tunnistaa sanoma mainonnaksi. Mainonnan avulla yritys lisää kuluttajien tietoisuutta tuotteistaan ja palveluistaan eli sitä käytetään viemään eteenpäin

yrittäjien myyntisanomaa. Mainonnalla pyritään vaikuttamaan mielipiteisiin ja tätä kautta luomaan ihmisille tarpeita, jotta he ostaisivat yrityksen tuotteita. (Rope 2000, 278; Korkeamäki ym. 1996, 63.)

Ropen (2000) mukaan mainonnan yksi perusratkaisu on yritykselle parhaiten sopivien mainosvälineiden valinta. Erilaisia välineitä ovat mediaryhmät, jotka ryhmitellään ilmoitteluun, verkkomainontaan, radiomainontaan, tv-mainontaan, ulkomainontaan sekä suoramainontaan. Mainoskampanjaan kannattaa yleensä valita useampia mediaryhmiä, esimerkiksi tv ja sanomalehti ja panostaa niiden käyttöön mainoskanavana. Oikeilla mainosvälinevalinnoilla saavutetaan tavoiteltu kohderyhmä oikeaan aikaan ja saadaan haluttu viesti perille taloudellisesti. Osuvasti kohdistettu mainonta on tehokkainta ja parhaimmillaan sillä parannetaan yrityksen imagoa. (Mts.312.)

Korkeamäki ja muut (2002, 169) toteavat, että hyvän ja tehokkaan mainonnan periaatteena on AIDA eli herättää huomiota (Attention), lisätä mielenkiintoa (Interest), virittää ostohalukkuus (Desire) ja kehottaa toimintaan (Action). Mainonnan suunnittelua on käsitelty tarkemmin luvussa 6.5.

Menekinedistäminen (Sales Promotion) tapahtuu yrityksen tai sen edustajan välityksellä suoraan asiakkaille ja yleisenä tavoitteena on saavuttaa mahdollisimman suuri joukko kohdehenkilöitä. Menekinedistämällä sanan mukaisesti pyritään välittömästi edistämään menekkiä eli piristämään kysyntää, näkyvyyttä ja luomaan yritykselle ja sen tuotteille positiivista imagoa. Keinoja edistää menekkiä ovat mm. markkinointikilpailut, messut, näytteet ja kylkiäiset sekä sponsorointi. (Rope 2000, 278, 366.)

Menekinedistämisen avuksi tarvitaan jokin muu viestintäkeino, kuten mainonta, jolla tiedotetaan eduista tai kilpailuista. Mainonta tarjoaakin syyn ostoon ja menekinedistäminen yllyttää siihen. Menekinedistämässä tarjottava etu on yleensä tilapäinen, esim. kampanjan aikana hinnanalennus tai ilmaistuote. Menekinedistämässä pyritään vaikuttamaan ostajien lisäksi myös myyjiin, joita motivoidaan ja informoidaan sen avulla. Tällöin järjestetään esim. myyntikilpailuja palkintoineen sekä tiedotustilaisuuksia asian tiimoilta. (Vuokko 2003, 247–248, 255, 258.)

Suhdetoiminnasta käytetään yleisesti nimitystä PR (Public Relations) ja sen kanavaksi yritykset valitsevat usein joukkotiedotusvälineitä. Joukkotiedotusvälineillä yritys hakee lähinnä positiivista näkyvyyttä ja pyrkii saavuttamaan kaikki ulkoiset sidosryhmät, mm. asiakkaat, tavarantoimittajat sekä tiedotusvälineet. Saavutetun suhdetoiminnan lujittamiseksi järjestetään mm. asiakastilaisuuksia, joissa luodaan äärimmäisen tarpeellisia henkilökohtaisia kontakteja. Näin PR:n avulla luodaan vakaata pohjaa muille toiminnoille. (Rope 2000, 278, 354.)

Suhdetoiminta voi olla myös sisäistä, jolloin kohteena ovat henkilökunta ja yrityksen omistajat ja sen hoitamisesta vastaa yrityksen johto eli sisäinen suhdetoiminta on käytännössä sisäistä markkinointia. Sisäisen suhdetoiminnan keinoina voivat olla esim. henkilökunnan perehdyttäminen ja kehittäminen, kannustepalkkaus tai yhteiset juhlat. Em. keinoilla hoidetaan yrityksen me-henkeä, työssä viihtymistä sekä motivaatiota ja tehostetaan näin toimintaa ja parannetaan tuloksia. (Korkeamäki ym. 1996, 186–187.)

Julkisuudella tarkoitetaan viestinnässä tiedotusvälineistä yritykselle saatua, maksutonta aikaa tai tilaa. Tällaisia ovat esim. yritystä käsittelevät uutiset tai haastattelut televisiossa ja lehdissä sekä yrityksen omat lehdistötiedotteet. Mediajulkisuuden huonoina puolina on, ettei viestin sisältöä, esityspaikkaa ja –aikaa tai sävyä voi tarkasti kontrolloida. Vaikka sanotaankin, että kaikki julkisuus on tarpeellista julkisuutta, pyritään tietysti positiiviseen julkisuuskuvaan. Median kautta saatu julkisuus koetaan uskottavampana kuin yrityksen omat mainokset: uutisia kohtaan torjunta on vähäisempää kuin mainontaa kohtaan. (Vuokko 2003, 291–295.)

4 MITÄ PALVELU ON?

4.1 Palvelun määritelmä ja tunnuspiirteet

Palvelu on nykypäivänä merkittävä markkinointiväline, jonka avulla voi erottua positiivisesti kilpailijoistaan. Palvelun lähtökohtana on aina asiakas. Kalka ja Mäßen (2005, 77) määrittelevät palvelun osuvasti: ”Palvelulla ja asiakaspalvelulla ymmärretään kaikkia suorituksia, jotka liittyvät hyödykkeiden myyntiin, mutta se voi olla myös myynnistä riippumatonta. Se voidaan tarjota maksua vastaan tai maksutta.”

Korkeamäki, Pulkkinen ja Selinheimo (2002) listaavat palvelun tunnuspiirteitä, joilla se eroaa fyysisestä tuotteesta. Merkittävin piirre on palvelun *aineettomuus*: palvelua ei voi käsin kosketella. Palvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä ja tämän vuoksi sen laaduntarkkailu ja valvonta ovat vaikeaa. Jokainen palvelutapahtuma on uniikki, se tapahtuu tässä ja nyt, eikä sitä voi varastoida kuten tuotetta. Tunnuspiirteenä on myös, että asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen: ilman asiakasta ei ole palvelutapahtumakaan. (Mts.16–17.) Palvelutapahtumaan vaikuttavat monet tekijät ja näistä tekijöistä muodostuvaa palveluprosessia on käsitelty tarkemmin luvussa 4.2.

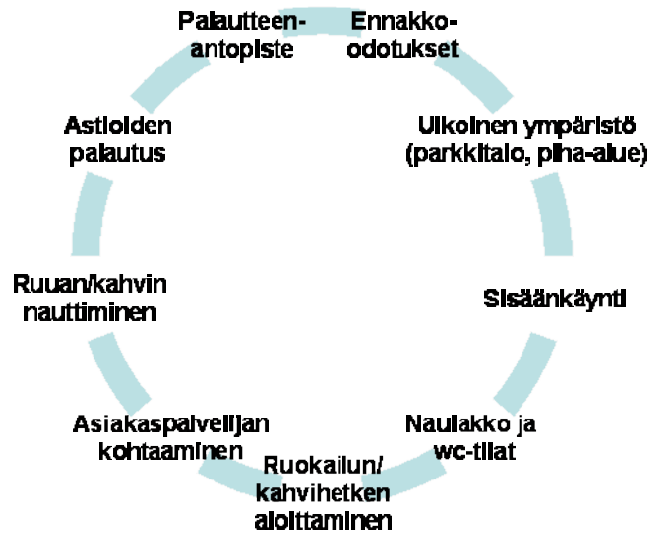
Tärkeää palvelun onnistumisen kannalta on palvelun havaittavuus ja todellisuus, jonka avulla asiakkaat voivat parantaa elämänlaatuaan. Palvelulla tulee olla tavoitteita, joiden kautta voidaan kehittää liikevaihtoa. Merkityksellisiä tavoitteita ovat asiakkaiden hankkiminen ja sitouttaminen, uusintaostoihin kannustaminen, tarjonnan ja liiketoiminnan profilointi sekä pyrkimys positiivisen yrityskuvaan eli imagoon (Kalka & Mäßen 2005, 77–78).

4.2 Palveluprosessi

Kuten edellä todettiin, muodostuu palvelu monesta toiminnosta ja siihen vaikuttavat useat tekijät. Korkeamäki ja muut (2002) kokoavat palveluprosessin osiksi yhdeksän vaihetta:

- § ennakko-odotukset ja mielikuvat
- § puhelinkontakti
- § ulkoinen ympäristö
- § sisääntulo
- § palveluvuoron odottaminen
- § palvelutapahtuma
- § palvelusta irrottautuminen
- § jälkivaikutelmat
- § jälkihoito

Ensimmäisenä ovat siis ennakko-odotukset ja mielikuvat yritystä ja palvelua kohtaan, jotka muodostuvat lähinnä markkinointiviestinnän kautta. Seuraavana vaiheena on mahdollinen puhelinkontakti, esim. ajanvarauksen vuoksi. Kolmas vaihe on ulkoisen ympäristön kohtaaminen, joka parhaimmillaan houkuttelee asiakkaan yritykseen ja pahimmillaan karkottaa ostohalut. Jos ulkoinen ympäristö miellyttää, neljäntenä vaiheena on sisääntulo, joka kannattaa tehdä helpoksi ja esteettömäksi. Viidentenä vaiheena on palveluvuoron odottaminen, joka kannattaa tehdä mahdollisimman lyhytkestoiseksi ja viihtyisäksi mm. sopivalla asiakaspalvelijoiden määrällä ja tarjoamalla istumapaikkoja. Kuudes vaihe on itse palvelutapahtuma, jolloin asiakkaan ongelma tai tarve ratkaistaan. Tämän jälkeen seuraa palvelusta irrottautuminen, jolla tarkoitetaan kassatoimintoja ja hyvästelyä. Tämän jälkeen seuraavat jälkivaikutelmat, joissa myös muilla asiakkailla ja ulkopuolisilla on suuri merkitys. Viimeinen vaihe on jälkihoito, joka pitää sisällään mm. laskutuksen hoitamisen. Hyvin hoidetulla jälkimarkkinoinnilla voidaan tuottaa asiakkaalle mielihyvää ja viimeistellä hyvä kokemus yrityksestä. (Mts.18–21.) KUVIO 4 on esitetty Caterinan palveluprosessin vaiheet.



KUVIO 4. Caterinan palveluprosessi

4.3 Korkealaatuinen palvelu

Laadukas palvelu on äärimmäisen tärkeä osa yrityksen imagon muodostumisessa sekä asiakastytyväisyydessä. Grönroos (2001, 124) listaa seitsemän tekijää laadukkaaksi koettuun palveluun:

- § ammattimainen tieto ja taito
- § asiakasystävällinen asenne ja käytös
- § kyky joustaa ja mukautua
- § luotettavuus
- § kyky normalisoida tilanne
- § palvelumaiseman muovaaminen
- § uskottavuus sekä hyvä maine

Ensimmäisenä tekijänä on siis asiakaspalvelijalta odotettu ammattimainen tieto ja taito. Eli asiakaspalvelijan täytyy tietää mitä hän tekee ja osata kaikki työtehtävänsä, jotta asiakaspalvelutilanteessa työ sujuu ongelmitta. Toisena perusteena on asiakasystävällinen asenne ja käytös palvelutilanteessa eli asiakaspalvelija ei saisi esimerkiksi näyttää huonoa tultaan asiakkaalle. Ja tulisi muistaa vanha sanonta ”asiakas on aina oikeassa”. (Mts.124.)

Kolmantena kriteerinä on yrityksen kyky joustaa ja mukautua asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin. Yrityksen tulee siis pyrkiä palvelemaan asiakasta ja täyttämään hänen toiveensa mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Neljäs ja äärimmäisen tärkeä peruste on yrityksen luotettavuus kaikissa tilanteissa. Asiakkaan tulee voida luottaa yritykseen ja totuus on, että asiakasta voi pettää vain kerran. Viidentenä kriteerinä on yrityksen kyky normalisoida tilanne, jos jotakin yllättää tapahtuu tai jokin menee pieleen kesken palvelutilanteen. Kaaosta ei saa päästää syntymään yllätyksistä huolimatta, vaan tulee rauhallisesti pyrkiä vakiinnuttamaan tilanne. Kuudes arvosteluperuste on palvelumaiseman muovaaminen palvelua tukevaksi tekijäksi, sillä ympäristöllä on suuri vaikutus palvelun onnistumiseen. Viimeisenä kriteerinä on yrityksen uskottavuus sekä hyvä maine, jotka vaikuttavat suoraan asiakkaiden käsitykseen yrityksen laadukkuudesta. (Mts.124.)

Korkeamäki ja muut (2002) selventävät, ettei asiakas odota palvelulta kovin monimutkaisia asioita vaan kuten edellä todettiin, aivan perusseikkoja. Kun nämä peruselementit on palvelun laadussa pysytty varmistamaan, voidaan pyrkiä tarjoamaan palveluelämys eli ylittämään asiakkaan odotukset. Onnistuneet palveluelämykset jäävät asiakkaan mieleen ja asiakas on tyytyväisempi kuin hän oli ennen saamaansa palvelua. Kun yrityksen palveluun ja tarjontaan ollaan tyytyväisiä, on asiakasuskollisuuskin korkeampi. (Mts. 22–23.)

Palvelun laatuun vaikuttavat suuresti vuorovaikutustekijät asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelijan toiminnalla ja käytöksellä on huomattava merkitys asiakkaan muodostamaan mielikuvaan yrityksestä. Vaikka yrityksen tuotteet olisivat kunnossa, sopivasti hinnoiteltu ja asiakas saatu tuotteiden lähelle, voidaan huonolla asiakaspalvelulla pilata koko ostotilanne. Lahtinen ja Isoviita (1998a, 4) toteavat, että tutkimusten mukaan yhden negatiivisen palvelukokemuksen korjaamiseksi tarvitaan jopa 12 myönteistä kokemusta.

Lahtinen ja Isoviita (1998a) muistuttavat, että vastuu palvelun laadusta on jokaisella työntekijällä ja jokaisen tulisi käsittää mitä hyvä laatu merkitsee omassa työssä. Työntekijöiden olisi hyvä myös saada palautetta omasta suoriutumisestaan ja kaikilla pitäisi olla mahdollisuus vaikuttaa palvelunlaadun parantamiseen ja kehittämiseen. (Mts.63.)

4.4 Asiakkuuksien hoitaminen

On yleisesti tiedossa, että tyytyväiset asiakkaat palaavat yritykseen uudelleen. Ajan myötä heistä muodostuu kanta-asiakkaita, joista yrityksen kannattaa pitää huolta ja pyrkiä säilyttämään. Kanta-asiakkaisiin kohdistuvan markkinoinnin on todettu olevan tuloksiin nähden halvempaa kuin uusien asiakkaiden saavuttaminen. Kanta-asiakkuuden säilyttämiseen ei riitä pelkästään samojen tuotteiden ja palvelujen tarjoaminen vaan niitä on pyrittävä kehittämään tai parantamaan. Kanta-asiakkaan täytyy tuntea olevansa yritykselle tärkeä ja hyötyä kanta-asiakkuudesta eli saada enemmän (esim. tavaraetuja tai lisäpalveluita) kuin tavallinen asiakas. Asiakastietokanta onkin varsin käyttökelpoinen väline asiakkuuksien hoitamisessa, sillä se mahdollistaa asiakkaiden tietojen ja tarpeiden säilyttämisen myöhempiä käyntejä silmälläpitäen. Jälkimarkkinointi kanta-asiakkaille on merkityksellistä, sen avulla pyritään pitämään asiakas tyytyväisenä käyntien jälkeenkin. Tyytyväinen asiakas kertoo yrityksestä myös eteenpäin. (Anttila & Iltanen 2001, 54–56.)

Asiakassuhdemarkkinointi

Asiakassuhdemarkkinoinnilla pyritään muodostamaan pitkäjänteisiä asiakassuhteita, joita hoidetaan suunnitelmallisesti ja tavoitteellisesti, sillä pitkän aikavälin asiakassuhde on yrityksen tärkein omaisuus. Asiakassuhdemarkkinoinnin onnistuminen vaatii Korkeamäen ja muiden (1996) mukaan markkinoiden hyvää tuntemusta ja järjestelmällistä segmentointia. Myös kattavan asiakastietojärjestelmän rakentaminen on kannattavaa esim. päivittäistavaraketjuille, jotka konkreettisimmin hyötyvät asiakkaidensa yksityiskohtaisemmas-ta tietämyksestä. Keskeistä on myös luoda vuoropuhelumainen viestintäjärjestelmä asiakkaan kanssa sekä varmistaa luvattu palvelunlaatu palautejärjestelmää unohtamatta. (Mts. 21–22.)

5 HAAMUASIAKASTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Haamuasiakastutkimus (engl. mystery shopping) on lähtöisin Yhdysvalloista, jossa se kehitettiin 1950-luvulla pankkien palvelulaadun tutkimiseksi. Nykyäänkin on yleistä, että haamuasiakastutkimuksella arvioidaan yleensä palvelun laatua eli se toimii eräänlaisena laatumittarina. Tutkimuksen avulla saadaan tietoa palvelun laadun todellisesta tilanteesta ja siitä miten asiakkaat sen kokevat. (Jos et tutki, et tiedä vaan luulet...2006.) Suomessa haamuasiointi on koko ajan yleistynyt menetelmä, sillä se on rantautunut Suomeen vasta viime vuosikymmenellä. Nykyään maassamme toimii useita markkinatutkijayrityksiä, joiden kautta yritykset voivat tilata haamuasiakastutkimuksia.

Haamuasiakasta (engl. mystery shopper, mystery guest) voisi kuvailla eräänlaiseksi valeasiakkaaksi. Haamuasiakas on kontaktissa yritykseen ja toimii oikean asiakkaan tavoin eli ei käyttäytymisellään paljasta olevansa tekemässä tutkimusta. Haamuasiakastutkimuksen tärkeä lähtökohta onkin, että mahdollisimman harva tietää siitä yrityksen sisällä etukäteen. Tällä varmistetaan, että yrityksen tila on mahdollisimman ”normaali”, kun haamuasiakas on kontaktissa yritykseen. Kontaktin jälkeen tutkija raportoi tilanteesta ja havainnoista toimeksiantajalleen.

Syy, miksi tavallinen asiakaspalaute ei riitä vaan tarvitaan haamuasiointia, on tutkimustuloksia silmälläpitäen varsin selvä. Ulkomaisen tutkimuksen mukaan 96 % tyytymättömistä asiakkaista ei valita suoraan yritykselle, vaan kertoo siitä tuttavilleen. Yritys ei näin ollen saa tietää antaneensa huonoa palvelua. Haamuasiointin tarkoitus onkin löytää mahdolliset ongelmakohdat palvelussa ja kertoa niistä yritykselle, jotta ne voidaan pyrkiä korjaamaan. (Miettinen 1997.)

Haamuasiakastutkimuksia on erilaisia, eikä aina keskitytä vain palvelun laatuun. Puhelintutkimuksessa tutkija soittaa yritykseen ja kysyy lisätietoja tuotteista ja palveluista. Käyttäytymistutkimuksessa tutkija vierailee yrityksessä normaalina asiakkaana, kokeilee tuotteita ja kenties myös ostaa niitä. Jos tutkija ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun, hän saattaa tehdä suullisen

valituksen. Toimipaikkatutkimuksessa tutkija tarkkailee toimipaikan ulkoista ja sisäistä toimintaympäristöä, kuten julkisivua, opastusta, sisustusta ja siisteyttä. (Jos et tutki, et tiedä vaan luulet...2006.) Caterinassa suoritettiin käyttäytymis- ja toimipaikkatutkimuksen yhdistelmä, jotta palveluprosessista saatiin mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva.

5.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusmenetelmät

Kahvila-ravintola Caterinassa toteutettavan kuvailevan haamuasiakastutkimuksen tavoitteena on selvittää Caterinan palveluprosessin todenmukainen tilanne ja löytää ratkaisu seuraavaan tutkimusongelmaan: miten palveluprosessin toimivuus kokonaisuutena voitaisiin parantaa. Selvittävät perimmäiset kysymykset ovat: mitkä ovat prosessin solmukohtat ja saavutettavuuden esteet ja minkälaisia ratkaisuja näihin tarvitaan. Tutkimuksen päämääränä on saada näkökulma prosessiin sellaisen asiakkaan silmin, joka ei ole käyttänyt Caterinan palveluja aiemmin tai ei käytä niitä päivittäin. Vertailupohjana näille tuloksille tullaan käyttämään Caterinan päätoimipaikan henkilökunnasta kootun otoksen vastauksia samaan kyselylomakkeeseen, jonka haamuasiakkaat täyttävät vierailunsa jälkeen. Näin saadaan kuva myös siitä, millainen käsitys henkilökunnalla on palveluprosessin toimivuudesta.

Tämä haamuasiakastutkimus on tyypiltään yhdistelmä kvantitatiivista survey-tutkimusta sekä kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Survey-tutkimukselle on tyypillistä, että tieto kerätään standardoidussa muodossa (kyselylomake ja teemahaastattelu) tietyltä joukolta ihmisiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen perustana on todellisen elämän kuvaaminen ja tiedonkeruu välineenä ovat yleensä oikeat ihmiset, jolloin ymmärretään paremmin asiakkaiden käyttäytymisen syistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2000, 122,152). Haamuasiakastutkimuksen otoskoko on pieni (6 hlöä), mutta sen kautta saadaan paljon informaatiota kirjallisen palautteen nojalla sekä erityisesti asiantuntijoiden teema-haastattelujen avulla.

Henkilökunnan osalta tutkimus on tyypiltään kvantitatiivinen eli määrällinen survey-tutkimus. Kvantitatiiviselle tutkimukselle on keskeistä, että havaintoai-

neisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen (Hirsjärvi ym.2000, 129). Henkilökunnan vastaukset analysoidaan SPSS-tilastointijärjestelmän avulla.

5.2 Tutkimusaineiston keruu ja käytetyt menetelmät

Kysymyslomakkeen laadinta

Kysymysten laadinnassa käytettiin apuna Antilan ja Takkisen (2003) haamuasiakastutkimusta. Lomakkeen kysymykset aseteltiin ja muotoiltiin Caterinan palveluprosessin mukaisesti. Palveluprosessi on esitelty tarkemmin kappaaleessa 4.2. Lomake sisälsi pääasiallisesti 4-portaiseen skaalaan perustuvia kysymyksiä, joissa ensimmäisenä vastausvaihtoehtona oli ”täysin samaa mieltä” ja toisena ääripäänä ”täysin eri mieltä”. Jokaisen kysymyksen jälkeen oli tilaa myös sanallista palautetta varten. Neljän portaan skaala oli valittu siksi, että tutkimukseen osallistuvien haluttiin ilmaisevan mielipiteensä. Näin välttyttiin ”ei osaa sanoa”-palautteelta.

Lomakkeen sisältö käytiin kokonaisuudessaan läpi yhdessä Caterinan ruokapalvelun johtajan sekä toimintosihteerin kanssa ja pohdittiin kysymysten osuvuutta ja tarpeellisuutta. Lomake myös esiteltiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun noin kahdellakymmenellä oppilaalla, jolloin sisältöön saatiin objektiivinen näkökulma ja havaittiin mahdolliset virheet kysymyksenasettelussa sekä lomakkeen ulkoasussa. Lomake on kokonaisuudessaan Liite 1.

Henkilöiden valinta ja motivoiminen

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä tarkoituksenmukaisen kohdejoukon valinta satunnaisotannan sijaan (Hirsjärvi ym. 2000, 155). Haamuasiakkaiksi valittiin Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kaksi lehtoria ja kolme opiskelijaa, jotka olivat opintojensa loppuvaiheessa. Opiskelijoista yksi oli matkailu-, yksi ravitsemis- ja yksi toimitilapuolelta. Matkailu-, ravitsemis- ja talousalan lehtorit ja opiskelijat valittiin haamuasiakkaiksi, koska heiltä saatiin ammattimaisempaa näkökantaa tutkimuksessa tarkasteltuihin seikkoihin. Yrityksen pyynnöstä yksi tutkimushenkilö valittiin Keski-Suomen keskussairaalan hoitohenkilökunnasta. Haamuasiakkaana toimi sairaanhoitaja, joka käyttää äärimmäisen harvoin Caterinan palveluja.

Yhtenä motivaation lähteenä haamuasiakkaille toimi se, että Caterina tarjosi aamiaisen, lounaan tai kahvin tutkimuksessa mukana olleille henkilöille. Myös mahdollinen bussimatka tai parkkimaksu korvattiin. Maksu suoritettiin jälkikäteen, jotta henkilöt eivät asioidessaan Caterinassa paljastuneet haamuasiakkaiksi. Sairaanhoidajalle motivaatiota lisäsi mahdollisuus vaikuttaa omaan työpaikkaruokailuun.

Haamuasiakkaiden vierailu ja teemahaastattelu

Haamuasiakkaiden vierailut Caterinassa tapahtuivat kahden viikon aikana. Jokaiselle haamuasiakkaalle annettiin etukäteen jokin ongelma tai kysymys, jonka heidän toivottiin esittävän asiakaspalvelutilanteessa, sillä lomakkeessa oli kysymys, jossa haluttiin selvittää asiakaspalvelijan tietotaito ja palvelualltius ongelmatilanteissa.

Tiedonkeruumenetelmäksi kyselylomakkeen rinnalle valittiin teemahaastattelu, jolla saadaan selville haastateltavien spontaanit mielipiteet ja kokemukset (Raatikainen 2004, 34). Teemahaastattelut suoritettiin kullekin tutkimuksessa mukana olleelle henkilölle sopivimpaan aikaan, mutta pyrkimys kuitenkin oli, ettei yritysvierailusta olisi kulunut kovin pitkä aika. Haastattelutilanne pyrittiin järjestämään mahdollisimman rauhalliseen paikkaan, jotta häiriötekijät olisivat pysyneet vähäisinä. Haastattelujen avulla pyrittiin poistamaan virhetulkinnan mahdollisuudet, eli jokainen vastaus käytiin läpi erikseen ja haastatteliija kysyi tarpeen vaatiessa tarkennusta. Lähes jokainen haamuasiakas oli kirjannut runsaasti sanallista palautetta lomakkeeseen, mikä helpotti haastattelua sekä rakenteellisesti että ajallisesti. Näin myös Caterinassa havaitut ongelmakohdat nousivat selvästi esille. Haamuasiakastutkimuksen yksityiskohtaiset tulokset on julistettu salaiseksi.

5.3 Tutkimustulosten pohdintailtapäivä henkilökunnalle

Tulokset esiteltiin henkilökunnalle arki-iltapäivänä, johon oli varattu aikaa myös yhteiselle ajatustyölle ja kehittämiskeinojen löytämiselle. Pohdintailtapäivään pääsi osallistumaan 15 henkilökunnan jäsentä. Tulokset käytiin yksityiskohtaisesti läpi, ja esille nostettiin positiivisten palautteiden lisäksi suurimmat ongelmakohdat. Iltapäivälle koottu materiaali on salaista. Ongelmakohdat oli jaettu neljään osaan henkilökunnan pienryhmätyöskentelyä silmällä pitäen, ja jokaiselle ryhmälle annettiin pohdittavaksi myös Caterinan mielikuvataavoite. Pohdintaryhmille annetut tehtävät löytyvät Liite 2 ja kehitysehdotukset ongelmakohteisiin on esitelty seuraavaksi. Myös ehdotusten käyttökelpoisuutta on pohdittu.

5.3.1 Henkilökunnan kehitysehdotukset ongelmakohteisiin

Ryhmä A: Ulkoinen toimintaympäristö

Ensimmäinen ryhmä sai mietittäväkseen lähinnä ulkoisesta opastuksesta ja sisäänkäynneistä esille nousseet kehittämistarpeet. Ryhmä ehdotti, että keskussairaalan uuteen parkkitaloon sekä sairaalan läheisille bussipysäkeille laitettaisiin näyttävät mainokset ja opasteet Caterinaan. Myös sairaalan sisälle sekä muille kulkureiteille (esimerkiksi päiväkirurgian oveen) ryhmä suositteli enemmän ja näkyvämpiä opasteita, jotta Caterina olisi helpompi löytää. Sisäänkäyntien vuodenaikaan sopivaa somistamistakin mietittiin, jotta sisäänkäynnit houkuttelisivat ja ”kutsuisivat” asiakkaita.

Ryhmä ehdotti pääoven viereen esimerkiksi ikkunaan sijoitettavaa mainosta, jossa kerrottaisiin viikon ruokalista sekä perjantaisesta take away -myynnistä. Ryhmä myös toivoi, että maakuntaan lähetettävien poliklinikka-kutsujen mukaan saataisiin Caterinan mainos, jotta poliklinikalle tulevat asiakkaat ja heidän saattajansa löytäisivät Caterinan palvelut. Ehdotuksena tuli lisäksi, että viikonloppuisin lounasruokailijoille tarjottaisiin ilmainen pysäköinti, sillä ravintolan lähellä olevien parkkialueiden käyttö on silloin pienimmillään. Ryhmältä tuli

ehdotus myös Caterinan ulkoseinälle sijoitettavasta vilkkuvasta valomainoksesta sekä sairaalan pihalle asennettavista kaiuttimista, joista kuuluisi Caterinan mainoksia esimerkiksi päivän lounastarjonnasta.

Mainoksen sijoittaminen parkkihalliin on mielestäni hyvä ratkaisu, kuten myös ulko-opasteiden lisääminen. Bussipysäkkimainonta olisi toki näkyvää, mutta kenties turhan kallis investointi. Vilkkuvaa valomainosta en myöskään suosittelisi, koska se antaa mielestäni kuvan yökerhosta, eikä laadukkaasta kahvilaravintolasta. Epäilen vahvasti, että ”äänimainontaa” saataisiin harjoittaa sairaalan piha-alueella. Oven viereiseen ikkunaan suosittelen sijoitettavaksi ruokalistaa ja viikonloppuasiakkaille erikoistarjouksen myöntäminen on mielestäni erinomainen idea. Myös poliklinikkakutsujen mukana postitettava mainos toisi mukanaan uusia asiakkaita.

Ryhmä B: Lounasruokailu

Toinen ryhmä sai mietittäväkseen lounasruokailuun liittyneen solmukohtan sekä ruokalistaan ja ruokien esille laittoon liittyneet kehitystoiveet. Ryhmä ehdotti ruokien sijoitteluun muutoksia ja uuden lämpövaunun hankkimista, jotta lämpimät ruuat saataisiin paremmin koottua yhteen paikkaan. Myös jäätelöiden ja virvoitusjuomien siirtäminen lähemmäs terassia toisi lisää tilaa kassan läheisyyteen ja mahdollisuuden sijoitella ruuat lähemmäs toisiaan.

Ryhmä ehdotti, että jokainen lounasvaihtoehto valokuvattaisiin, ja kuva sijoitettaisiin kyseisen ruokavaunun päälle, jotta asiakkaat näkisivät, mitä kyseinen lounasvaihtoehto sisältää ja mikä on suositeltu annoskoko. Myös hinnat ja paljon tiedustellut ravintosisällöt voitaisiin sijoittaa valokuvien yhteyteen.

Ryhmä ehdotti opaste-tv:n sekä opastetelineiden sijoittamista myös pääaulaan, jossa esitettäisiin päivän ruokalista sekä toimintaohjeet jo ennen kuin asiakas saapuu ravintolasalin puolelle. Ruokalistoja esitettiin sijoitettavaksi myös ravintolan ulkopuolelle. Ruokalistan sisällön laaja muuttaminen ja esimerkiksi liikemiesvaihtoehdon järjestämisen joka päivä todettiin olevan ravintolalle taloudellisesti mahdotonta.

Salaattipöydän houkuttelevuuden lisäämiseksi ryhmä ehdotti sekoitettujen salaattien runsaampaa käyttöä, sillä ne ovat houkuttelevamman näköisiä kuin pelkkä yhden lajin salaatti. Pohdintaryhmä ehdotti myös pienen työryhmän muodostamista, jossa mietittäisiin, millaisia sekoitesalaatteja voisi laittaa tarjolle ja miten niitä voisi koristella. Ryhmä ehdotti, että salaattivastaava kävisi iltapäivälläkin tarkistamassa että kaikki on kunnossa, jotta myös myöhemmin tulleille lounasasiakkaille voitaisiin tarjota raikkaannäköiset salaatit.

Ryhmän kaikki ideat ovat mielestäni äärimmäisen toteuttamiskelpoisia. Osa ideoista jo lienee toteutettu heti pohdintailtapäivän jälkeen, mikä kertoo siitä, että ideat saivat hyväksynnän koko ideariihen porukalta.

Ryhmä C: Kahvila ja asiakaspalautepiste

Kolmas ryhmä sai pohdittavakseen kahvilavitriinin tuotteet sekä niiden sijoittelun ja asiakaspalautepisteen löytämisen helpottamisen. Makeiden piirakoiden mehevyyden säilyttämiseksi ryhmä pohti yksittäispakkauksia, mutta tämä nostaisi tuotteen hintaa, sillä se vaatii lisää työaikaa ja pakkauskin maksaa. Ryhmä ehdottikin lisää tuotekehitystä, jotta piirakat olisivat mehevempiä ja myös säilyisivät sellaisena pidempään.

Edullisempaan suolaiseen vaihtoehtoon ryhmä pohti ratkaisuksi perinteistä voileipää, sillä tällä hetkellä Caterinassa on tarjolla vain täytettyjä sämpylöitä/patonkeja/reissumiestä, joissa jokaisessa on kaksi leipää. Yksittäispakattu tavallinen voileipä voisi olla tehty esimerkiksi vaaleasta vuoka- tai ruisleivästä. Tosin tässäkin tilanteessa ryhmä mietti, nostaako yksittäispakkauksen materiaali leivän hinnan turhan korkeaksi.

Vitriinin sijoitteluun ryhmä ehdotti väljempää otetta, ettei tuotteita pakattaisi vitriiniin aivan viere viereen. Loppupäivästä esimerkiksi kakut, joista osa paloista on jo mennyt, voisi sijoittaa jäljellä olevat palat erikseen lautasille kelmun alle, jolloin vitriini saataisiin houkuttelevamman näköiseksi. Asiakaspalautepisteen löytämisen helpottamiseksi ryhmä ehdotti toisen palautepisteen sijoittamista pääsisäänkäynnin yhteyteen. Esimerkiksi korkea pöytä, jossa olisi helppo kirjoittaa palautetta ja mukavan näköinen palautelaatikko pääoven luona lisäisi varmasti asiakaspalautteen määrää.

Tuotekehittely makeiden piirakoiden mehevyyden säilyttämiksi on mielestäni parempi ratkaisu kuin yksittäispakkaus, joka kasvattaisi kustannuksia. Edullisemmaksi suolaiseksi vaihtoehdoksi ideoitu yksinkertainen voileipä on hyvä ajatus, sillä se voidaan valmistaa samoista raaka-aineista mitä muissakin leivissä käytetään ja ne kaikki on helppo valmistaa samalla kertaa. Yksinkertaiset voileivät voisi sijoittaa kenties valmiiksi lautaselle, jolloin vitriinisijoitteluakin helpottuisi. Toisen asiakaspalautepisteen sijoittaminen pääoven läheisyyteen on ehdottoman hyvä ratkaisu.

Ryhmä D: Miljö ja astianpalautus

Neljäs ryhmä sai mietittäväkseen ravintolan miljööseen sekä astiapalautukseen liittyneet kehitystoiveet. Rauhalliseen aikaan ravintola oli haamuasiakaiden mielestä hallimainen ja tähän ryhmä ehdotti taustamusiikkia, mutta korkeat Teosto-maksut saattavat vaikeuttaa tilannetta. Sekä hallimaisuuteen että rauhattomuuteen ruuhka-aikana ryhmä ehdotti matalien seinäkkeiden sijoittamista ikkunan viereen, jolloin muodostuisi rauhallisia, pieniä looseja.

Astiapalautuksen biojätejärjestelmää ei ole mahdollista siirtää, mutta ryhmä ehdotti biojärjestelmän yhteyteen sijoitettavaksi varoitusvaloa, joka syttyy silloin, kun järjestelmän kovaääninen tyhjennys tapahtuu. Täysien astiakorien vaihto ryhmän mielestä toimii nykyisellään hyvin, koska vakioasiakkaat osaavat vaihtaa korit. Parin tunnin ajan ruuhka-aikaan työntekijä on hoitamassa astianpalautuspistettä, mutta palveluhenkilön sijoittaminen kokopäiväisesti astianpalautukseen on ravintolalle kustannuskysymys. Tarjottimen palautuskoneeseen ryhmä ehdotti lisäohjetta koneen astiakorien puoleiseen seinään, jotta asiakkaat huomaisivat koneen suuaukon olevan toisella sivulla.

Hallimaisuuteen sekä rauhattomuuteen korjaukseksi suunnitellut seinäkkeet ovat muuten hyvä idea, mutta ovatko niiden vaatimat kustannukset korkeat. Ehkä oikeiden tai silkkisten viherkasvien lisääminen toisi mukanaan lisää viihtyisyyttä. Biojätejärjestelmä vaatii jonkin varoitussysteemin, joko varoitusvalon tai muun vastaavan, jotta asiakkaat eivät säikähdä ääntä. Tarjotinkoneeseen sijoittava lisäohje on ehdoton, jotta uudet asiakkaat osaavat käyttää sitä.

Ryhmien esittämät mielikuvatavoitteet

Ryhmät miettivät Caterinalle mielikuvatavoitteita eli niitä mielikuvia, joita he toivoisivat asiakkailta ja potentiaalisilla asiakkailta olevan Caterinasta. Ryhmät toivoivat, että Caterina olisi tunnettu terveellistä, turvallista, laadukasta, maukasta, edullista ja itse valmistetusta ruuasta. He toivoisivat, että asiakkailta olisi positiivinen mielikuva kaikille avoimesta, savuttomasta, hyvän hintalaatusuhteen omaavasta ravintolasta, jossa pysäköinti on lähellä. Varsinkin sairaalan henkilökunnan keskuuteen toivottiin syntyvän ajatus Caterinasta pistäytymispaikkana ja päiväkahvipaikka.

Tavoitteeksi asetettiin myös Caterina parempi imago juhlapaikkana, sillä Caterinassa voi järjestää monenlaisia juhlia ja ravintolalla on anniskelulupa eli heillä voi tarjota juhlien järjestäjän itse tuomia alkoholijuomia. Henkilökunta toivoi myös erityisruokavaliotuntemuksen sekä erityisruokavaliot ja terveellisyys huomioivan valikoiman luovan positiivista imagoa. Caterina hakee lähiaikoina sydänystävällisestä ruuasta kertovaa sydän-merkkiä ravintolalleen.

Tiivistetyksi mielikuvatavoitteeksi asetettiin, että asiakkaat tuntisivat Caterinan terveellisen ja turvallisen sekä maukkaan ruuan ravintolana, jossa hintalaatusuhde ja asiantuntemus ovat kohdallaan. Henkilökunta toivoi myös, että asiakkaat näkisivät Caterinan paikkana, jossa voidaan järjestää myös vaivatta kaikenlaisia juhlia ja tilaisuuksia.

5.3.2 Caterinan palvelulupaukset

Pohdintailtapäivän päätteeksi yhdessä henkilökunnan kanssa muotoiltiin Caterinalle palvelulupaukset, joita yrityksessä halutaan toteuttaa. Palvelulupauksia Caterina voi hyödyntää esimerkiksi omassa mainonnassaan tai koota lupaukset huoneentauluksi ravintolan seinälle. Palvelulupaukset on koottu yhteen Liite 3.

Ensimmäinen palvelulupaus koskee Caterinan monipuolista tuotevalikoimaa eli luvataan **monipuolinen tarjonta** joka päivä. Toinen palvelulupauksista on

viihtyisä ja savuton miljöö, jossa on mukava nauttia Caterinan tarjoamista tuotteista. Kuten haamuasiakastutkimuksestakin kävi ilmi, Caterinan ruoka oli kotoisan maukasta, joten kolmas lupaus on **maukas ja laadukas ruoka**. Tällä hetkellä lähes kaikki Caterinan tuotteista on valmistettu kotimaisista raaka-aineista, mutta koska tätä ei enää lähitulevaisuudessa pystytä varmistamaan, ei kotimaisuutta tämän vuoksi mainita lupauksissa. Vaikka Caterinan ruuat ovat terveellisiä, jätettiin se lupauksista pois, sillä sen pelättiin karkottavan asiakkaita, jotka ovat saaneet yliannostuksen nykypäivän terveystuotteista.

Neljäs palvelulupauksista on tarjota asiakkaille **ystävällistä ja asiantuntevaa palvelua**. Caterinassa mm. erikoisruokavaliotietous on todella hyvä, koska Caterinassa tuotetaan myös sairaalan potilasateriat, joista osa on hyvinkin tiukan dieetin mukaisia. Allergiat ja erikoisruokavaliot lisääntyvät kokoajan ja Caterinan asiakaspalvelijat tietävät tarkasti mm. päivän lounasruokien sisällön ja erikoisruokavaliot on otettu huomioon jo ruokalistojen suunnittelussa. Viimeinen lupaus on, että palveluja löytyy **arkeen ja juhlaan**. Arkena Caterinassa on tarjolla lounasruokaa sekä kahvia ja juhlapäivinä pöydät laitetaan koreaksi asiakkaan toiveiden mukaisesti.

5.4 Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyden

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta voidaan tarkastella validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti eli pätevyys kertoo sen, onko tutkimuksessa tutkittu sitä mitä oli tarkoituskin. Tästä johtuen sitä kutsutaan myös vastaavuudeksi. Reliabiliteetti tarkoittaa vastausten pysyvyyttä (toistettaessa) ja tutkimuksen luotettavuutta. (Rope & Vahvaselkä 1994, 45.)

Haamuasiakastutkimuksen validiteetti oli todenmukainen, koska tutkimuksella selvitettiin palveluprosessin toimivuutta ja tämä oli alkuperäinen tarkoituskin. Tutkimuksen teki luotettavammaksi asetelma, jossa vain kaksi henkilöä yrityksen sisältä tiesi asiasta etukäteen. Tämän myötä saatiin realistinen kuva palvelusta ja toimintaympäristöistä, sillä henkilökunnalle ei annettu näin ollen mahdollisuutta tehdä muutoksia normaaliin työskentelyynsä. Tosin asiakas-

palvelua tutkittaessa on mahdottomuus saada samanlaisia tuloksia, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, sillä palvelutilanteet ovat aina toisistaan hieman poikkeavia.

Kysymyslomakkeen luotettavuutta paransi mahdollisimman selkeä ja yksiselitteinen kysymyksenasettelu, jolloin tulkinnan varaa ei suuremmin ollut. Haamuasiakas-tulosten luotettavuutta lisäsivät yksilö-teemahaastattelut, jolloin pystyttiin tekemään tarkentavia lisäkysymyksiä. Teemahaastattelun runkona toimi haamuasiakasvierailun jälkeen täytetty kysymyslomake. Haastattelija saattoi kuitenkin tiedostamattaan johdatella haastateltavaa tai muuten vaikuttaa vastauksiin esim. persoonallaan.

Yleistettävyydellä tarkoitetaan, että tutkimus pitää voida yleistää koskemaan vastaavia tilanteita ja ihmisiä. Kvalitatiiviselle haamuasiakastutkimukselle yleistettävyys ei kuitenkaan ole luontaista, sillä tutkitut tapaukset ovat ainutlaatuisia, eikä esimerkiksi palvelutilannetta voi toistaa samanlaisena. Eli yleistäminen ei ole mahdollista suoraan aineistosta, ainoastaan tehdyistä tulkinnoista. Henkilökunnan vastausten osalta tutkimus oli kvantitatiivinen, jolla on helpompi yleistettävyys. Caterinan tapauksessa henkilökunta muodosti tutkimuksen perusjoukon ja satunnaisotanta olivat 11 henkilöä, jotka toimivat perusjoukkoa edustavana otoksena. Edustavan otoksen tuloksista voidaan tällöin tehdä perusjoukkoa koskevat, yleistettävät johtopäätökset. (Hirsjärvi ym. 2000,155,167.)

6 TYÖKALUJA MARKKINOINNIN SUUNNITTELUUN

6.1 Suunnitteluprosessi

Markkinoinnin suunnittelun lähtökohtana on markkinointitutkimus, joka tarkoittaa yrityksen toimintaympäristön tai sen osan analysointia (Raatikainen 2004, 10). Caterinan markkinoinnin suunnittelussa pohjana käytetään edellä esitellyn haamuasiakastutkimuksen tuloksia. Markkinoinnin suunnittelu on jatkuvaa ja järjestelmällistä toimintaa: ei riitä, että yritykselle tehdään yksi markkinointisuunnitelma, jota monistetaan sellaisenaan käyttöön joka vuosi. Markkinointi vaatii jatkuvaa kehittämistä ja samat toiminnot millä edellisellä vuonna pärjättiin, eivät toimi monta vuotta peräkkäin.

Suunnitteluprosessissa tärkeänä tausta-ajatuksena on yrityksen mahdollisuus tehdä omia ratkaisuja liiketoiminnassaan, huomioiden kuitenkin ympäristön, markkinoiden ja kilpailukentän vaikutusta päätöksiin. Suunnittelun lähtökohtana on yrityksen oma liikeidea. Yrityksen itsensä tekemä suunnitelma ohjaa yritystä haluttuun suuntaan, eikä päästä sitä taantumaan tahdottomana ympäristön ja kilpailun aiheuttamaan paineisiin. (Rope & Vahvaselkä 1994, 33.)

Markkinoinnin suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen perustamisvaiheessa tehtävillä lähtökohta-analyysillä (yritys-, markkina-, kilpailija- ja ympäristöanalyysit). Nelikenttä- eli SWOT-analyysi hahmottaa yrityksen kokonaistilaan yhdistämällä ympäristö- ja yritysanalyysit. Analyysillä pyritään kartoittamaan liiketoimintaan sekä markkinointiin vaikuttava kokonaiskenttä mahdollisimman havainnollisesti. Analyysien jälkeen valitaan toimintastrategiat sekä asetetaan tavoitteet. Näistä perustuksista kootaan toimintasuunnitelma, jonka pohjalta toteutus tapahtuu. Tärkeänä "loppuvaiheena" on toteutuksen ja tulosten seuranta. (Rope 2000, 464.)

Caterinan perustamisvaiheessa lähtökohta-analyysejä ei yritykselle ole tehty, joten tässä työssä Caterinalle on tutkijan toimesta koottu SWOT-analyysi (salainen), esitelty keinoja analysoida kilpailijoita ja tehty myös perusmalliksi SWOT-analyysi pahimmasta kilpailijasta. Työ ei itsessään sisällä Caterinalle valmiiksi koottua, kokonaista markkinointisuunnitelmaa, mutta antaa kuitenkin hyvät eväät koota suunnitelma itsenäisesti yrityksen sisällä. Kun markkinointisuunnitelma kootaan yrityksessä, eikä ulkopuolisen toimesta, tulee suunnitelmasta yrityksen tavoitteiden ja resurssien mukainen, jolloin sitä voidaan parhaiten hyödyntää. Opetushallituksen verkkopalvelun (2006) tarjoama ja varsin käyttökelpoinen markkinointisuunnitelman malli löytyy Liite 4.

6.1.1 SWOT-analyysi

SWOT- analyysi kokoaa yhteen kaikki markkinoinnin päätöksiin vaikuttavat tekijät: nelikenttä hahmottaa sekä yrityksen nykytilan (vahvuudet ja heikkoudet) että tulevaisuuden (mahdollisuudet ja uhat). Selkeä kaavio mahdollistaa lähtökohta-analyysien tulosten kokonaisvaltaisen tarkastelun ja ohjaa toiminnan suuntaa. Kun tiedostetaan kaikkien nelikentän lohkojen vaikutus toisiinsa, tulee markkinointisuunnitelmasta kokonaisvaltainen, eikä vain erillisten osien summa. SWOT-analyysin havainnot vaativat suunniteltuja toimenpiteitä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 94–95, 97.)

Lahtinen ja Isoviita (1998b) muistuttavat, että SWOT-analyysiä tulee osata hyödyntää. Vahvuuksista on mahdollisuus luoda kilpailuetu, ja mahdollisuudet voi käyttää hyödykseen jo nyt. Heikkoudet pitäisi poistaa tehokkain keinoin ja uhat tulisi kääntää mahdollisuuksiksi. (Mts.83.) Caterinan SWOT-analyysi on julistettu salaiseksi.

6.1.2 Keinoja analysoida kilpailijoita

Kilpailija-analyysit olisi tärkeää suorittaa liikeyrityksen sisällä niistä yrityksistä, jotka liikeyritys itse tuntee kilpailijoikseen. Tätä silmällä pitäen tässä luvussa on annettu Caterinalle työkaluja kilpailija-analyyseihin, jotka he itse voivat

omien tarpeidensa mukaisesti toteuttaa. TAULUKKO 3 on esitelty Caterinan pahimmasta kilpailijasta, keskussairaalan kahviosta, tehty SWOT-analyysi, joka on selkeä ja yksityiskohtainen kilpailijoiden analysointiin käytettävä muotti. Tulevaa tarvetta varten SWOT-analyysipohja löytyy Liite 3.

TAULUKKO 3. Kilpailijan SWOT-analyysi

Keskussairaalan kahvion SWOT-analyysi	
<u>VAHVUUDET</u>	<u>HEIKKOUEDET</u>
<ul style="list-style-type: none"> § Tuotevalikoiman laajuus § Läheinen sijainti § Laajat aukioloajat § Yrittäjän vetämä 	<ul style="list-style-type: none"> § Pienet asiakastilat § Rauhaton ympäristö § Ei muunneltava § Ei lämmintä lounasta
<u>MAHDOLLISUUDET</u>	<u>UHAT</u>
<ul style="list-style-type: none"> § Toiminnan kehittäminen § Laajentaminen 	<ul style="list-style-type: none"> § Uudet kilpailijat § Keskussairaalan kustannusleikkaukset § Kilpailijoiden kehittyminen § Sidosryhmien kato

Caterinassa keskussairaalan kahvio nimettiin merkittävimmäksi kilpailijaksi. Kahvion suurin kilpailuvaltti on sijainti sairaalan päärakennuksessa. Kahvio on siis helpompi löytää kuin Caterina, mutta verrattuna Caterinaan kahviolla on pienet ja rauhattomat asiakastilat sairaalan aulassa. Kahvion tuotevalikoima on laaja, tosin lämmintä lounasta siellä ei ole tarjolla, mutta valikoimiin kuuluu suolaista ja makeaa syötävää, juotavaa, kukkia, postimerkkejä ja – kortteja sekä veikkauspalvelu. Kahvio on myös myöhempään auki kuin Caterina ja yrittäjän vetämänä kahviolla on suuremmat mahdollisuudet päättää itseään koskevista seikoista.

SWOT-analyysin lisäksi kilpailijoiden analysointiin on tarjolla myös muita, perinteisempiä menetelmiä. Näillä menetelmillä selvitetään yleensä yrityksen kilpailijoiden imagoa, markkina-asemaa, vahvuuksia, taloudellista kannattavuutta sekä kilpailun luonnetta.

Liite 6 on esitelty Lahtisen ja Isoviidan (1998b, 59) yksinkertaisen kilpailija-analyysin malli, jossa kilpailijat on jaettu ydin-, marginaali-, tarve- ja potentiaalisia kilpailijoihin. Mallin mukaisesti jokaiselle kilpailijalle annetaan esimerkiksi pisteitä yhdestä viiteen. Tärkein analyysin kohde ovat ydinkilpailijat, jotka toimivat samoilla markkinoilla ja joilla on useita vahvuuksia. Marginaalikipailijat toimivat samoilla markkinoilla ilman suuria vahvuuksia, jolloin ne ovat yritykselle pienempi uhka. Tarvekilpailijat eivät toimi samalla alalla yrityksen kanssa, mutta vievät silti osan markkinoista, koska heidän tuotteensa tyydyttävät samaa tarveryhmää. Potentiaaliset kilpailijat ovat yrityksiä, jotka tulevaisuudessa voivat kiinnostua samasta toimialasta. Yksinkertaisessa kilpailija-analyysissä marginaali- ja potentiaaliset kilpailijat voidaan analysoida pinta-puolisesti.

Liite 7 on esitelty Lahtisen ja Isoviidan (1998b, 60) malli ydinkilpailijoiden arviointilomakkeesta. Kuten em. yksinkertaisessa analyysipohjassa, ydinkilpailijoille voidaan antaa esimerkiksi pisteitä yhdestä viiteen. Eri analyysit yhdistetään kokonaisarvioksi ja kilpailijat jaetaan näiden arvioiden mukaan eri segmentteihin. Syvällisen kilpailija-analyysin tekoa vaikeuttaa kuitenkin liiketoimintasalaisuus, jonka vuoksi mm. kilpailijoiden taloudellisen tilanteen tiedot eivät ole aina saatavilla julkisesti.

6.2 Markkinointistrategiat päämäärän ja tutkimustulosten nojalla

6.2.1 Kohdemarkkinointi

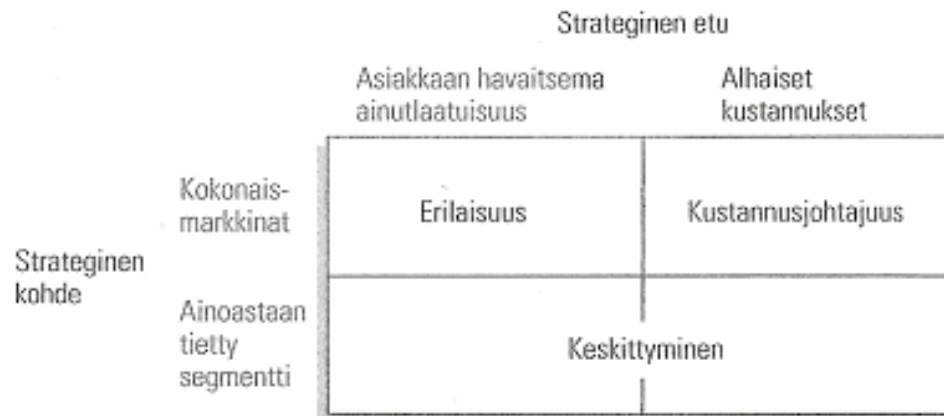
Kohdemarkkinoilla tarkoitetaan tiettyä asiakkaiden ryhmää, jolla on joitakin yhteisiä ominaisuuksia. Kohdemarkkinat voidaan jakaa vielä pienempiin osasiin, segmentteihin, jotka voidaan muodostaa esim. asiakkaiden iän, tulotason tai mielipiteiden perusteella. Määriteltäessä kohdemarkkinoita tulee tiedostaa niiden kolme eri tasoa. Ensimmäinen taso kattaa ihmiset, joilla on halua ja edellytyksiä ostamiseen ja haasteena on pyrkiä tunnistamaan ja tavoittamaan heidät. Toisella markkinatasolla ovat ihmiset, joilla on ostami-

seen edellytykset, muttei halukkuutta siihen. Kolmas markkinataso käsittävää ihmiset, joilla on halua ostaa, muttei mahdollisuutta siihen. Tätä tasoa kannattaa seurata, jotta havaitaan ostamisvalmiuden mahdollinen kasvaminen. (Kotler 1999, 225.)

Ylikoski (1993) pohtii artikkelissaan erikokoisten yritysten strategiavalintoja. Suuret yritykset laajoine tuotevalikoimineen pyrkivät yleensä tyydyttämään mahdollisimman suuren segmentin tarpeet ja tätä kutsutaan differointi- eli erilaistamisstrategiaksi. Pienet yritykset kapea-alaisine tuotevalikoimineen taas keskittyvät mieluummin jonkin tietyn segmentin palvelemiseen ja tätä nimitetään fokusointi- eli keskittämistästrategiaksi. (Mts. 26.)

Differointistrategiaa toteutetaan erilaistamalla yrityksen omia tuotteita verrattuna kilpailijoiden tuotteisiin. Strategian toimivuus perustuu siihen, että yrityksen tuote koetaan toimialalla ainutlaatuiseksi ja että se eroaa positiivisella tavalla kilpailijoiden tuotteista. Nykypäivänä asiakkaat etsivät erilaisia tuotteita ja niistä erilaisia ominaisuuksia. Yrityksille on siis suotuisaa, etteivät kaikki myy esim. tietynmaalaista kahvia vaan eri yritysten valikoimista löytyy eri maista tulleita vaihtoehtoja.

Keskittämistästrategia eli *fokusointi* tarkoittaa yrityksen keskittymistä johonkin kapeaan asiakas- ja markkinalohkoon. Porterin (1991, 62) mukaan fokusointi perustuu olettamukseen, että keskittymisen kautta yritys pystyy palvelemaan segmenttiä paremmin ja/tai alhaisemmin kustannuksin kuin kilpailijansa. Keskittämällä toimenpiteitään yrityksellä on mahdollisuus ylittää jopa keskimääräistä suurempaan tuottoon kuin alalla yleensä, sillä fokusointi on eräänlainen kustannusjohtajuuden ja differoinnin yhdistelmä. Tämä nähdään myös KUVIO 5, jossa on Anttilan ja Iltasen teoksessa (2001, 371) havainnollistettu Porterin viitekehys yrityksen strategiavaihtoehtojen kentästä.



KUVIO 5. Yrityksen yleiset strategiavaihtoehdot

Caterinan kannattanee valita fokusointistrategia ja keskittyä haalimaan asiakkaita poliklinikan asiakkaista sekä vuodeosastopotilaiden omaisista, sillä Caterina ei syrjäisemmän sijaintinsa vuoksi ole ensisijainen taistelija kaupungin keskustan ravintola-asiakkaista. Myös yritysasiakkaisiin, kuten lääkeryritysten edustajiin, sekä juhla-asiakkaisiin kannattaa keskittää voimansa. Heihin saadaan yhteys osuvalla ja keskitetyllä markkinoinnilla.

6.2.2 Markkinoinnin kilpailukeinojen yhdistäminen

Ylikoski (1993) muistuttaa, että asiakaskohderyhmän ja heidän tarpeidensa definioinnin jälkeen yrityksen tulee valita keinot, joilla havaitut tarpeet pyritään tyydyttämään. Tarpeisiin vastaaminen vaatii monia ratkaisuja. Lähtökohtana on tietenkin yrityksen tarjoama tuote, jonka tulee vastata asiakkaan tarpeisiin. Tätä tarpeiden vastaavuutta voidaan tavoitella erilaisilla keinoilla, esimerkiksi muuttamalla tuotetta, sen pakkausta tai viestimällä siitä kuluttajille eri tavoin ja näin parantaa tuotteesta välittyvää mielikuvaa. Nykypäivänä markkinointiviestinnällä luotu mielikuva onkin varsin merkittävä osa itse tuotetta. Tämä ei kuitenkaan riitä tarpeiden täydelliseen tyydyttymiseen, vaan asiakkaan täytyy saada tietoonsa, mistä tuotteen voi hankkia ja mihin hintaan. Saatavuuden tulee siis olla esteetöntä. (Mts.29.)

Yrityksen yksilöllistä markkinointimixiä laadittaessa tulee se pohjana olla valitun kohderyhmän tarpeet, joille markkinointi suunnataan. Markkinointimixin tulee vastata yrityksen todellisia resursseja eli vahvuuksia sekä osaamista ja

mixin osasten tulee muodostaa toimiva ja saumaton kokonaisuus. Pyrkimyksenä on luoda sellainen markkinointikeinojen yhdistelmä, joka parhaiten johtaa yrityksen tavoitteiden saavuttamisen ja menestyksen äärelle. (Ylikoski 1993, 31.)

Caterinan tuotteet

Caterinan suurin tuoteryhmä ovat ruokapalvelussa tuotetut ateriasuoritteet. Mm. vuonna 2004 Caterinan ruokapalvelu tuotti noin 1,2 miljoonaa ateriala. Näistä 72 % oli sairaanhoitopiirille tuotettuja potilasateriasuoritteita ja 17 % työpaikkaruokailusuoritteita. (Caterinan esittely hallitukselle 2006.) Ruokapalvelujen lisäksi Caterinan merkittävät ja siksi erityistä markkinointiviestintää kaipaavat tuotteet ovat kokous- ja juhlapalvelut. Caterinan muunneltavat toimitilat mahdollistavat isompienkin kokousten ja juhlien järjestämisen.

Caterinan hinnoittelu

Caterinan hinnoittelu perustuu omakustannusarvoon eli OKA – menetelmään. Lahtisen ja Isoviidan (1998a) mukaan tämän hinnoittelumuodon perustana ovat tuotteen aiheuttamat muuttuvat kustannukset sekä tietty osuus yrityksen kiinteistä kustannuksista. Näistä muodostuu omakustannusarvo, johon lisätään verot sekä haluttu voitto ja näin muodostuu lopullinen myyntihinta. OKA – hinnoittelu on varsin tuotantosuuntainen ja näin ollen sitä onkin kritisoitu jo hieman vanhentuneeksi menetelmäksi nykypäivänä. (Mts.171.) OKA – hinnoittelu on kuitenkin yleisesti käytössä julkisella sektorilla ja Caterinassakin sen käyttö lienee perusteltua.

Caterinan saatavuus

Caterina sijaitsee keskussairaалalla, päiväkirurgian alakerrassa ja sillä on varsin uudet toimitilat. Caterinalla on kuitenkin heikkouksia sekä ulkoisen- että sisäisen saatavuuden joillakin osa-alueilla. Kuten haamuasiakastutkimuksessa kävin ilmi, ulkoisessa saatavuudessa on parantamisen varaa: aukioloaikoihin oltiin tyytyväisiä, mutta ulkoinen opastus koettiin riittämättömäksi ja varsin näkymättömäksi.

Haamuasiakastutkimuksessa löytyi myös sisäisen saatavuuden suurin solmu-kohta: ruokailun aloittaminen koettiin varsin monimutkaiseksi. Oli sangen

huolestuttavaa kuulla, että eräs haamuasiakas olisi jättänyt lounaan väliin, ellei hän olisi vierailut Caterinassa ystävänsä kanssa. Ystävän kanssa tutkittiin, mistä otetaan mitään ja minne oikein pitää mennä seuraavaksi. Asiakas-kiertoa vaatii helpottavia ja selventäviä ratkaisuja ja lisää opastusta. Edellä mainittuihin ongelmiin on esitetty mielestäni erittäin käyttökelpoisia ratkaisuja tutkimustulosten pohdintailtapäivän aikaansaannoksissa luvussa 5.3.1.

Caterinan viestintä

Caterinan nykyinen markkinointiviestintä hoidetaan lähinnä internet-sivujen avulla sekä sairaalan tiloissa ja piha-alueella olevien mainosten ja tiedotteiden välityksellä. Myös asiakaspalvelijat tekevät omalta osaltaan henkilökohtaista myyntityötä asiakkaille, jotka ovat jo löytäneet tiensä ravintolaan. Viestinnässä kaivataan kuitenkin tulevaisuudessa näkyvämpiä ja osuvampia toimenpiteitä. Suositeltuja markkinointitoimia Caterinalle on käsitelty luvussa 6.4.1.

6.3 Tavoitteet

Yrityksellä täytyy olla tavoitteita, jotta markkinointi voitaisiin toteuttaa tuloksellisesti ja jotta toteutuneita tuloksia voitaisiin verrata asetettuihin tavoitteisiin, jolloin nähdään kuinka markkinointitoimissa onnistuttiin. Asetetut tavoitteet tulee kertoa selkeän yksityiskohtaisesti ja määrällisesti. Korkeamäki ja muut (1996) jakavat markkinointitavoitteet kolmeen ryhmään: myyntitavoitteet, välitavoitteet sekä puitetavoitteet. Myyntitavoitteen lähtökohtana on edellisen vuoden myynti ja tavoitteen pohjalta hahmotetaan myyntibudjetti. Välitavoitteiden kautta saavutetaan haluttu tavoite pienin askelin. Määrällisten tavoitteiden lisäksi tulee määrittää laadulliset tavoitteet, joissa päämääränä on esim. imagon ja tunnettuuden parantaminen. Puitetavoitteilla taas pyritään varmistamaan kannattavuus ja tehokkuus. (Mts. 45–46, 48.)

Markkinointitavoitteet muodostetaan yleensä esimiesten vetämissä tiimeissä. Tiimeissä asetetaan tavoitteet avaintuloksille (esimerkiksi myyntiluvut), suunnitellaan konkreettisia markkinointitoimintoja ja niiden vastuutusta sekä laaditaan aikataulus ja budjetit. (Raatikainen 2004, 89.) Haamuasiakastutkimuksen tulosten perusteella Caterinalle sopivia päätavoitteita ovat kannattavuus-

den ja tuottavuuden parantaminen. Välitavoitteita ovat markkinoinnin ja mainonnan tehon parantuminen ja tätä kautta Caterinan ulkoisen kuvan kehittyminen sekä uusien asiakassuhteiden syntyminen.

6.4 Toimintasuunnitelma

Anttila ja Iltanen (1998, 122) listaavat toimenpiteisiin kilpailukeinojen valinnan, painotuksen ja käytön, budjetoinnin, toimenpiteiden vastuutuksen ja aikataulutuksen sekä tulosten seurannan ja arvioinnin. Palvelualojen yritykset tekevät harvoin vuositason suunnitelmia, vaan on järkevämpää miettiä lyhyemmän aikavälin suunnitelmia. Sisäisen markkinoinnin kautta pyritään varmistamaan myös henkilökunnan sitouttaminen suunnitelman toteutukseen.

Seuraavassa on esitelty Caterinalle sopivia markkinointiratkaisuja. Suunnitelmiin ei ole liitetty toimenpiteiden budjettia eikä aikataulutusta tai vastuunjakoa, sillä Caterinalle markkinoinnillisten toimien käsittely on koko vuoden 2006 teema. Työkaluja budjettiin ja yksityiskohtaisempaan toimenpidesuunnitelmaan on kuitenkin tarjolla. Näiden avulla Caterina voi itsenäisesti parhaaksi katsomanaan ajankohtana suunnitella vastuutuksen aikatauluineen sekä budjetoinnin, kunhan kuluva teemavuosi etenee kyseisiin vaiheisiin.

6.4.1 Caterinalle suositeltuja markkinointitoimia

TAULUKKO 4 on esitelty Caterinan eri kohderyhmille suunnitellut markkinointitoimenpiteet. Konkreettisten toimenpiteiden hahmottelussa on käytetty apuna haamuasiakastutkimuksen tuloksia sekä henkilökunnan kehitysehdotuksia havaittuihin ongelma-kohtiin. Jokainen kohderyhmä sekä toimenpiteet on käsitelty tarkemmin taulukon jälkeen.

TAULUKKO 4. Suunnitellut markkinointitoimet eri kohderyhmille

Kohderyhmä	Toimenpiteet
Kaikki asiakasryhmät	<ul style="list-style-type: none"> • Lehtimainonta → palvelupaukset • Saavutettavuuden parantaminen • Ruokalista esille myös ulos
Ulkopuoliset lounasasiakkaat arkena ja viikonloppuna	<ul style="list-style-type: none"> • Ravintolassa asiointimisen helpottaminen • Viikonloppuasakkeille erikoistarjous
Poliklinikan asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Poliklinikkakutsun mukaan esite • Lisämainontaa poliklinikalle • Lisäpastusta sairaalan sisäselle kulkureitille
Vuodeosastopotilaiden omaiset	<ul style="list-style-type: none"> • Lisämainontaa osastoille • Hoitohenkilökunta markkinoimaan • Lisäpastusta sairaalan sisäselle kulkureitille
Kokousasiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Kokouspaketin kokoaminen • Painettu esite kokouskutsusta ja -tarjunnasta, palvelupaketista
Juhlapalveluasiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> • Palvelupaketin kokoaminen • Painettu esite juhlapalvelupaketeista kuvien kera
Lääke-edustajat	<ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyö-sopimuksia → kanta-asiakaset ja

Kaikki asiakasryhmät

Yleiseksi, kaikkia asiakasryhmiä tavoittelevaksi markkinointitoimenpiteeksi on suunniteltu lehtimainonta esimerkiksi Keski-suomalaiseen, joka on maakunnan tilatuimpien sanomalehtien joukossa. Lehtimainonnassa voisi hyödyntää tehokkaasti Caterinan kokonaisvaltaista palvelulupausta, jonka kautta lehden lukijat saisivat tietää monipuolisesta palvelutarjonnasta. Lehtimainoksessa olisi myös hyvä olla Caterinan nettisivujen osoite, jotta asiakkaat löytäisivät ne. Lehtimainos toistettaisiin tietyin väliajoin budjetin sallimissa rajoissa.

Saavutettavuuden parantamisella tavoitellaan kaikkia asiakasryhmiä. Opasteiden ja mainosten lisääminen Caterinan välittömään läheisyyteen parantaisi näkyvyyttä huomattavasti. Hyvä idea mielestäni on henkilökunnan ehdotus sijoittaa kookas Caterinan mainos keskussairaalan parkkihalliin. Keskussairaalan läheisyydessä olevien bussipysäkkien mainostauluihin Caterinan mainoksen sijoittamista en kuitenkaan ensisijaisesti suosittelen, sillä taloudellisesti se voi olla turhan suuri panostus. Bussipysäkkimainontaa Jyväskylässä

pääsääntöisesti hoitaa JCDecaux Finland Oy, joten firmaan voidaan ottaa yhteyttä, jos bussipysäkkimainokset katsotaan Caterinassa aiheelliseksi.

Päiväkirurgian kanssa yhteiskäytössä olevaan sisäänkäyntiin suosittelen laitettavaksi opasteen, jotta ravintola-asiakkaat eivät eksyisi päiväkirurgian puolelle. Myös muut sisäänkäynnit vaativat mielestäni enemmän huomiota herättävät mainokset tai opasteet, jotta Caterina olisi helpompi löytää. Suosittelen myös mainos-ständin sijoittamista keskussairaalan pihan jalkakäytävästä erkanevan pyöräväylän alkuun pihan tasalle. Viikon ruokalista take away – mainoksen kera olisi hyvä sijoittaa esimerkiksi sisäänkäyntien viereen niin, että asiakkaat näkevät lukea sen jo ulkopuolelta. Tätä tyyliä on käytetty mm. keskustan ravintoloissa ja mielestäni se on hyvä keino houkuttaa asiakkaita peremmälle.

Ulkopuoliset lounasasiakkaat

Caterina kaipaa lounaalle lisää ulkopuolisia asiakkaita sairaalan henkilökunnan lisäksi. Edellä mainittujen keinojen lisäksi lounasasiakkaita voitaisiin houkuttaa asioimaan Caterinassa helpottamalla ravintolassa asiointia eli selkeyttämällä lounasruokailua ja lisäämällä opastusta kuinka ravintolassa toimitaan. Lounasruokailun selkeyttämiseksi ehdotetut keinot nousivat esille henkilökunnan pohdintailtapäivässä ja ne on esitelty luvussa 5.3.1.

Varsinkin viikonloppuisin Caterinan käyttökapasiteetti ravintolan puolella on suhteellisen alhainen. Lounasasiakkaiden ja varsinkin perheiden houkuttelemiseksi voisi suunnitella jonkinlaista erikoistarjousta, josta informoitaisiin Caterinan mainonnan yhteydessä. Viikonloppuasiakkaille voitaisiin tarjota esimerkiksi ilmainen pysäköinti lounaan ajaksi tai ilmainen jälkiruoka/kahvi lounaan yhteydessä.

Poliklinikan asiakkaat

Kuten henkilökunnan pohdintailtapäivässä kävi ilmi, tehokas keino saavuttaa poliklinikka-asiakkaita ja heidän saattajiaan olisi maakuntaan lähtevien poliklinikakutsujen mukaan laitettava mainos Caterinan palveluista. Tämän toteuttaminen vaatii kuitenkin ensin luvan keskussairaalan hallinnolta.

Mahdollisuuksien mukaan myös poliklinikalla olevaa mainontaa voisi lisätä ja varsinkin parantaa opastusta sisäkautta Caterinaan tultaessa, jotta asiakkaat osaavat perille. Haamuasiakkaat kokivat reitin monimutkaiseksi ja huonosti opastetuksi ja koska reittiä ei rakennusteknisistä syistä voi muuttaa, täytyy opastukseen saada lisää näkyvyyttä.

Vuodeosastopotilaiden omaiset

Vuodeosastoilla olevien potilaiden omaiset ovat hyvä asiakaskohderyhmä Caterinalle, koska he ovat jo sairaalassa ja Caterinan läheisyydessä. Mainonnan osastoille lisäämisen lisäksi tärkeää olisi myös, että osastoilla työskentelevä hoitohenkilökunta saataisiin ohjaamaan omaisia Caterinaan. Esimerkiksi synnytysosastolla synnyttäjän tukena olevat kumppanit olisivat varmasti hyvillään hengähdystauosta kotoisan maukkaan lounaan äärellä. Hoitohenkilökunta voisi myös ohjata omaiset vierailemaan Caterinassa esimerkiksi potilaalle suoritettavan toimenpiteen ajaksi. Hoitohenkilökuntaa pitäisi kenties jotenkin rohkaista markkinointiviestintään tarjoamalla heille pientä palkintoa tai korvausta työstään (esimerkiksi suosittelija saa kahvin). Jotta hoitohenkilökunnankin olisi helpompi ohjata omaisia Caterinaan, reittiä osastoilta Caterinaan tulisi opastaa näkyvämmiin.

Kokous – ja juhlapalveluasiakkaat

Kokousasiakkaiden tavoittelemiseksi suosittelen Caterinalle esitteiden painattamista kokouspalveluista. Painatetut esitteet ovat asiallinen ja näyttävä keino mainostaa omia palveluitaan ja tuotteitaan, kun esitteeseen on koottu kaikki tarpeellinen tieto ja havainnollistettu se vielä hyvin valokuvin. Kokouspalvelutarjonnasta voisi myös koota valmiita palvelupaketteja, joita olisi helpompi markkinoida tiettyyn pakettihintaan ja niistä voisi kertoa esitteessäkin. Esimerkkejä kokouspaketeista on puolipäiväpaketti, joka sisältäisi kokoustilavuokran ja kahvin sekä kokopäivä-paketti, joka sisältäisi kokoustilavuokran lisäksi lounaan ja aamu – tai iltapäiväkahvin. Paketteja voisi markkinoida esimerkiksi terveydenhoitoalan yhdistyksille ja työporukoille, jotka muutenkin jo vierailevat keskussairaalalla.

Henkilökunnalle järjestetyssä pohdintatuokiossa nousi esille ehdotus, että juhlapalveluihin koottaisiin esimerkiksi kolme valmiiksi räätälöityä ”pakettitarjousta”, joita olisi helpompi esitellä asiakkaille ja myös markkinoida. Suosittelemkin räätälöinnin jälkeen budjetin salliessa painatettavaksi myös juhlapalveluista esitteet, joissa myös kuvin havainnollistetaan Caterinan monipuolisia käyttömahdollisuuksia juhlapaikkana. Kokous – ja juhlapalvelutarjonnasta olisi hyvä kertoa myös lehtimainonnassa.

Lääke-edustajat

Lääke-edustajat tarjoavat tuote-esittelyjensä ohella lääkäreille ja hoitohenkilökunnalle kahvia tai lounasta edustamansa yrityksen laskuun ja he käyttävät jo Caterinan palveluja enenemissä määrin. Lääke-edustajille kulujen määrä ei ole tärkein seikka, joten kenties heille voisi tarjota alennuksen sijaan muita kanta-asiakasetuja, jotta yhteistyötä saataisiin kasvatettua entisestään. Yhtenä vaihtoehtona on tehdä lääkefirmojen kanssa yhteistyösopimuksia, joihin kuuluu lääkefirmalle nimetty pöytä Caterinan ravintolasalista. Eli sinä päivänä, kun tämä tietty lääkeyritys tulee esittelemään tuotteitaan sairaalalle, Caterinasta varattaisiin firman nimikkopöytä ja merkittäisiin se esimerkiksi firman logolla varustetulla kyltillä. Tässä nimikkopöydässä voisivat ruokailla ne lääkärit ja hoitajat, joille lääkefirma haluaa tarjota kahvin tai lounaan.

Toisena vaihtoehtona on koota heillekin valmis palvelupaketti tiettyyn pakettihintaan, johon kuuluisi yksi kabineteista heille varattuna ruokailumahdollisuuksineen tai kahvi ja erikseen sovittavat kahvileivät (makea tai suolainen).

Tällöin edustajat voisivat samassa tilassa hoitaa sekä tuotteiden esittelyn että ruokailun tai kahvitarjoilun. Tällä hetkellä lääke-edustajat pitävät esittelynsä sairaalakahvion rauhottomassa asiakastilassa, joten kabineteissa heillä olisi rauhallisempi tila, jossa voisi myös panostaa visuaaliseen havainnollistamiseen.

6.4.2 Keinoja markkinoinnin budjetointiin

Lahtinen ja Isoviita (1998b) valaisevat teoksessaan kolme erilaista markkinoinnin budjettien laatimismenetelmää: Break Down – , Build Up – sekä Teamwork – menetelmät. *Break Down* – menetelmän perustana on kokonaisbudjetin jakaminen ”ylhäältä alas” -periaatteella eri osastoille ja toiminnoille. Tällöin yksiköillä ei ole paljon mahdollisuutta vaikuttaa omiin budjetteihinsa, mikä laskee menetelmän motivoivaa vaikutusta, kun henkilöstön sana ei paina päätöksissä. Menetelmä on kuitenkin tasapuolinen kaikkia osastoja kohtaan, mutta sen käyttö on vähentynyt viime vuosina. (Mts. 274.)

Build Up – menetelmä on päinvastainen Break Down – menetelmän kanssa. Siinä kullekin myyntialueelle, tuoteryhmälle, asiakasryhmälle ja osastoille laaditaan omat kausibudjetit (”alhaalta ylös” – periaatteella). Osabudjetit kootaan yrityksen kokonaismarkkinointibudjetiksi ja menetelmä on henkilökuntaa hyvin motivoivaa. Menetelmä on melko yleisesti käytössä, mutta sen heikkoutena on huomattu, että yksittäiset kustannukset nousevat usein liian korkeaksi. (Lahtinen ja Isoviita 1998b, 274.)

Teamwork – menetelmä toimii sananmukaisesti tiimityönä. Markkinointijohto laatii budjetille kehykset ja osastot laativat tälle pohjalle lopullisen budjetin. Menetelmä on puolueeton, koordinoitu sekä henkilökuntaa motivoivaa ja sen avulla saadaan hyvin tasapainoinen budjetti. *Teamwork* on yleisimmin käytössä oleva menetelmä, mutta sen heikkoutena on työläys, jonka tuo mukanaan monista budjetin laatijoista johtuva kerroksellisuus. (Lahtinen ja Isoviita 1998b, 274.)

Caterinalle suosittelen *Build Up* – menetelmää, jolloin jokaiselle tuote- ja asiakasryhmälle voitaisiin varata oma osansa budjetista. Budjetissa on hyvä huomioida, että esimerkiksi kokous- ja juhlapalvelut vaativat toisenlaista markkinointia, kuin arkilounas. Myös tavoitellut asiakaskohderyhmät tarvitsevat heille suunnattua markkinointia massamarkkinoinnin sijaan.

6.4.3 Toimenpiteiden vastuutukset ja aikataulutukset

Lahtinen ja Isoviita (1998b, 278) muistuttavat, että markkinointi vaatii jämäkkyyttä. Markkinointiohjelmien ja suunnitelmien toteutuminen edellyttää, että päätetään ennen toteutukseen ryhtymistä kuka on vastuussa toimenpiteistä ja mikä on niiden aikataulu. Tällä estetään asioiden siirtäminen eteenpäin jonnekin hamaan tulevaisuuteen. ”Hyvin suunniteltu on puoliksi tehty”, mutta hyvätkin suunnitelmat vaativat onnistuneen toteutuksen.

Liite 8 on Caterinalle toimenpidesuunnitelman pohja, jota Caterinassa voidaan tulevaisuudessa hyödyntää suunniteltaessa uusia markkinoinnillisia toimenpiteitä kohderyhmille tai yrityksen sidosryhmille. Suunnitelma-pohjassa on omat sarakkeensa valitulle kohderyhmälle ja sille suunnatulle markkinointitoimenpiteelle sekä sovitulle aikataululle ja vastuuhenkilölle. Myös toimenpiteelle laskettu budjetti voidaan liittää suunnitelmaan. Yksinkertaisesta, kirjallisesta muodossa olevasta toimenpidesuunnitelmasta on koko ajan nähtävillä kuka tekee mitään ja millä aikataululla ja sen pohjalta on helppo seurata suunnitelmien etenemistä.

6.4.4 Seuranta- ja palautejärjestelmät

Markkinoinnista seurataan yleensä tavoitteita, toimintoja, tuloksia sekä kannattavuuden tunnuslukuja. Markkinointiohjelman seuranta parantaa työntekijöiden motivaatiota, sillä seurantaohjelmassahan ollaan kiinnostuneita heidän työnsä tuloksesta eli siitä miten työssä on onnistuttu.

Raatikainen (2004, 118) listaa markkinoinnin seurantaan kuuluvaksi kahdeksan vaihetta, joista ensimmäinen on seurantakohteiden nimeäminen. Seuraava päätös on seurantamenetelmien valinta, sillä jokainen seurantakohte voi tarvita erilaisen menetelmän. Seurantakohteille asetetaan tulostavoitteet ja määritellään poikkeamat. Seuraavaksi mitataan tulokset ja verrataan niitä asetettuihin tavoitteisiin ja todetaan mahdolliset poikkeamat. Tämän jälkeen selvitetään poikkeamien syy, jotta poikkeamien aiheuttajille osataan suunnitel-

la korjaavat toimenpiteet. TAULUKKO 5 on esitetty Lahtisen ja Isoviidan (1998b, 287) näkemys markkinoinnin seurannan neljästä tasosta.

TAULUKKO 5. Markkinoinnin seurannan tasot

Seurannan muoto	Ensisijainen vastuu	Seurannan tavoite	Tunnusluvut
I Vuosisuunnitelman seuranta	Ylin johto Keskijohto	Osoittaa, kuinka hyvin suunnitelmat ovat toteutuneet	Myyntianalyysi Markkinaosuusanalyysi Myyntikustannusten analyysi Rahoitusanalyysi
II Kannattavuuden seuranta	Markkinoinnin controller	Osoittaa, missä yritys ansaitsee ja missä se menettää rahaa	Kannattavuusanalyysi: ▪ tuotteet, asiakkaat ▪ alueet, segmentit...
III Tehokkuuden seuranta	Linjajohto ja -henkilökunta Markkinoinnin controller	Arvioida ja parantaa tehokkuutta ja markkinoinnin kustannusten käyttöä	Tehokkuusanalyysi: ▪ myyntihenkilöstö ▪ mainonta ▪ myynninedistäminen ▪ jakelu
IV Strateginen seuranta	Ylin johto Markkinoinnin valvoja	Arvioida yrityksen kyky hyödyntää mahdollisuutensa markkinoiden, tuotteiden ja jakelijoiden suhteen	▪ Markkinoiden teho ▪ Sisäinen tarkastus ▪ Markkinoinnin tulos ▪ Yrityksen etiikka ja sosiaalinen vastuu

6.5 Mainonnan suunnittelu

Caterinan mainonnan suunnittelussa on apuna mainostoimisto, jonka avulla mainokset ovat yhdenmukaisia. Tulevaa mainontaa kannattaa kuitenkin suunnata paremmin tavoitetuille kohderyhmille, joten tästä syystä myös mainonnan suunnittelua on käsitelty tässä hieman tarkemmin.

Rope (2000, 339) listaa mainonnan suunnitteluun vaikuttaviksi periaatteiksi mm. erottuvuuden, tasokkuuden sekä kohderyhmäkohtaisuuden. Vaikka mainontaan kehoitetaan valitsemaan useampi väline, ei mainospanosta kannata kuitenkaan ripotella ylettömän moneen suuntaan. Jotta viesti saadaan läpi, tulee yrityksen mainonnan saada hallitseva asema jossakin mainosvälineessä ja tämä saavutetaan vain keskittämällä. (Rope 1999, 105.)

Korkeamäki ja muut (1996) painottavat, että mainonnan suunnittelun perustana tulee olla yrityksen markkinointisuunnitelma. Mainonnan suunnittelu lähtee liikkeelle tarkoituksen valinnalla eli halutaanko kampanjalla tiedottaa, taivutella vai muistuttaa. Seuraava vaihe on kohderyhmän valinta. Mainonta kaipa onnistuakseen toimivan strategian sekä konkreettisia tavoitteita, jotka tulee muistaa koko suunnitteluprosessin ajan. Vasta näiden toimenpiteiden jälkeen voidaan siirtyä itse toteutukseen. (Mts.71–73.) KUVIO 6 Anttila ja Iltanen (2001, 272) hahmottavat mainonnan suunnittelun vaiheet.



KUVIO 6. Mainonnan suunnitteluvaiheet

Kotlerin (1999, 146) mukaan mainoksen sanoman valinta lähtee liikkeelle kohderyhmän motiiveista ja siitä miten kohderyhmään halutaan vaikuttaa. Tärkeää on myös muotoilla mainoksen sanoma mainosvälineeseen sopivaksi, sillä on silkkää rahan tuhlausta tehdä mainosta, jolla ei ole mitään järkevää sanottavaa tai se esitetään huonosti. Mainosta ei myöskään kannata tupata aivan täyteen ja Rope (1999, 107) muistuttaakin, että pieni asia näyttää huomionarvoiselta suurella jalustalla, esimerkiksi yksinkertaisella pohjalla.

Kotler (1999, 145) valaisee, että mainosbudjetti kannattaa laatia mainosten tavoitteiden ja tehtävien pohjalta: kuinka paljon ihmisiä halutaan tavoittaa, kuinka usein ja millaista vaikutusta sillä haetaan. Mainonnassa tulee pyrkiä siihen, että sanomaan voidaan samaistua, jolloin saavutetaan suora kosketuspinta kohderyhmään (Rope 1999, 125).

7 MARKKINOINNIN SUUNNITTELU - POHDINTAA PROSESSISTA

7.1 Yhteenveto

Opinnäytetyössäni olen käsitellyt markkinoinnin, markkinointiviestinnän ja asiakaspalvelun teoreettista perustaa sekä pohtinut kahvila-ravintola Caterinalle markkinointiratkaisuja. Opinnäytetyön osana toteutettu haamuasiakastutkimus antoi kokonaisvaltaisen ja realistisen kuvan Caterinan palveluprosessin toimivuudesta ja nosti selvästi esille kehittämistä vaativat kohteet. Tutkimustulosten perusteella Caterinalla on ongelmia ulkoisessa ja sisäisessä saavutettavuudessa. Markkinointitoimiin on helpompi ryhtyä, kun Caterinassa on tiedotettu omat vahvuudet sekä heikkoudet ja esille nousseet ongelmakohdat pyritään konkreettisin toimenpitein ratkaisemaan.

Tutkimustulosten pohdintailtapäivän anti toi varmuuden siitä, että Caterinassa todella halutaan kehittää toimintaa ja kehitystyössä on mukana koko henkilökunta. Myös palvelulupausten hahmottaminen antaa tulevaisuudessa kehystä Caterinan toimintaan ja asiakkaille kuvan siitä, mitä ja miten asiakkaita Caterinassa palvellaan. Palvelulupauksia voidaan tehokkaasti hyödyntää Caterinan massamarkkinoinnissa sekä valitussa kohdemarkkinoinnissa.

7.2 Oma oppimisprosessini

Markkinoinnin suunnittelu opinnäytetyön aiheena oli haasteellinen ja opettavainen prosessi. Markkinointi ei ole aiemmin kuulunut suurimpiin mielenkiinnon kohteisiini, mutta nyt opiskelujeni viimeisenä vuotena kiinnostukseni on ajan myötä herännyt. Tämän vuoksi tartuin tilaisuuteen, kun minulle tarjottiin mahdollisuutta lähteä työstämään Caterinan markkinoinnin suunnittelua. Prosessin aikana olen ollut hyvin tyytyväinen aihevalintaani, sillä mielenkiintoinen teema on toiminut äärimmäisen hyvänä motivaation lähteenä. Aiheen monipuolinen ja laaja käsittely antaa minulle paljon eväitä myös tulevaisuuden työelämään.

Opinnäytetyö oli minulle eräänlainen projekti, jonka keston päätin heti alkaessani työstää aihetta ja tämä päätös myös piti loppuun asti. Kun Jyväskylän ammattikorkeakoulun matkailu-, ravitsemis- ja talousalan opinnäytetöiden keskimääräinen valmistumisaika on yksi vuosi, vaati kolmessa kuukaudessa valmistuneen opinnäytteen tekeminen kurinalaisuutta. Kurinalaisuus ei kuitenkaan kuulu vahvimpiin puoliini, joten tässäkin mielessä koko prosessi oli hyvin opettavainen. Aiheen työstämisessä liikkeelle lähtö tuntui hieman hankalalta, sillä tietoa aiheesta vaikutti olevan rajaton määrä. Projektin tarkempi suunnitteleminen sekä motivoiva ohjaaja näyttivät kulkusuunnan ja oikean tien löytyttyä työstäminen muuttui järjestelmällisemmäksi ja näin saatiin tuloksia aikaan suhteellisen nopeasti.

Opinnäytetyön tekeminen ilman paria antoi paremman edellytyksen toteuttaa työ oman, suhteellisen tiukan aikataulun mukaisesti, sillä aikataulujen yhteensovittaminen työparin kanssa olisi todennäköisesti aiheuttanut viivästymistä. Tosin työpari olisi tuonut mukanaan toisenlaista näkökulmaa ja erilaisia ideoita. Itsenäinen työskentely antoi kuitenkin mahdollisuuden työstää projekteja minulle parhaiten sopiviin aikoihin viikonpäivästä ja kellonajasta riippumatta. Työni tulokseen olen itse hyvin tyytyväinen ja toivon siitä olevan paljon apua toimeksiantajalleni nyt ja tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Antila, L. & Takkinen, N. 2003. Anteeksi, saako täällä palvelua? Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi. 5. uud. p. Porvoo: WSOY.

Caterinan esittely hallitukselle. 2006. Esite.

Grönroos, C. 2001. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. 2. uud.p. Helsinki: Talentum.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2000. Tutki ja kirjoita. 6. uud. laitos. Helsinki: Tammi.

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

Jos et tutki, et tiedä vaan luulet...2006. [Viitattu 10.3.2006.] Astrasan Oy:n sivusto. <http://www.mysteryshopper.fi/index1.htm>

Kalka, R. & Mäßen, A. 2005. Markkinointi. Helsinki: RASTOR.

Kokko, T. 2002. Markkinointiviestinnän avartuva maailma. Vitriini 8, 49.

Korkeamäki, A., Selinheimo, R. & Vahvaselkä, I. 1996. Optio, Markkinointi. Porvoo: WSOY.

Korkeamäki, A., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2002. Optio 2002, Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi: luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.

Kotler, P. & Armstrong, G. 2004. Principles of marketing. Tenth ed. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice-Hall

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998a. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Tampere: Avaintulos.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998b. Markkinoinnin suunnittelu. Tampere: Avaintulos.

Lampikoski, K., Suvanto, P. & Vahvaselkä, I. 1994. Markkinoinnin menestystekijät. Porvoo: Weilin+Göös.

Lehto, A. 2006. Johtaja, Caterinan ruokapalvelu. Haastattelu 16.2.2006.

Miettinen, A. 1997. Haamuasiakas haistaa huonon palvelun. [Viitattu 10.3.2006.] <http://www.hs.fi/arkisto/suojatut/artikkeli?id=970824174>

Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Porvoo: WSOY.

Opetushallituksen verkkopalvelu. 2006. Markkinointisuunnitelman malli.
[Viitattu 11.4.2006.] <http://www.edu.fi/oppimateriaalit/markkinointisuunnitelma/>

Porter, M. 1991. Strategia kilpailutilanteessa. 4.p. Helsinki: RASTOR.

Raatikainen, L. 2004. Tavoitteellinen markkinointi: Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita.

Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: Weilin+Göös.

Rope, T. 1999. 100 keinoa tehdä markkinoinnilla tulosta. Porvoo: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari.

Ruokapalvelu Caterina. 2006. Viitattu 15.3.2006. Caterinan sivusto.
<http://www.ksshp.fi/caterina>

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: Merkitys, vaikutus ja keinot. Porvoo: WSOY.

Ylikoski, T. 1993. Markkinointi. Johdatus perusteisiin. Teoksessa Markkinointi. Johdatus perusteisiin. Toim. Uusitalo, L. Helsinki: Otava, 13–36.

LIITTEET

Liite 1. Haamuasiakastutkimuslomake

Haamuasiakastutkimus kahvila-ravintola Caterinassa

CATERINA PALVELEE KESKUSSAIRAALAN TILOISSA

arkisin kello 7.30 – 16.30 (aamiainen kello 7.30–9.00, lounas kello 10.30 - 15.30)

viikonloppuisin ja arkipyhinä kello 8.00 – 15.00 (lounas kello 11.00 - 14.00)

Ateriahinnat:

aamiainen 4,20 €

lounas (pääruoka) 6,20 €

keitto (tai pata- tai laatikkoruoka) 5,10 €

ruokasalaatti 5,10 € (arkisin)

jälkiruoka 1,40 €

Lounaat sisältävät lisäkesalaatin, ruokajuomat ja leivät noutobuffetista.

4 - 12 -vuotiaat lapset saavat aterian puoleen hintaan, alle 4-vuotiaat maksutta vanhemman ruokaillessa.

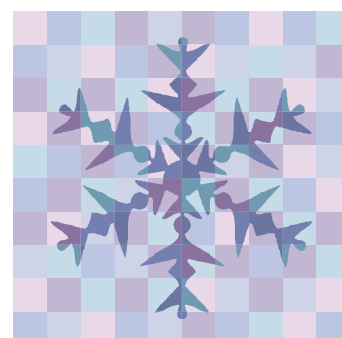
Ruokalista ja yms. voit etukäteen käydä tutkimassa osoitteessa

<http://www.ksshp.fi/caterina>

Toivon, että suoritat haamuasiakasvierailun Caterinassa seuraavan kahden viikon aikana. Voit itse valita käytkö aamiaisella, lounaalla vai kahvilla, mutta toivon että kiinnität huomiota koko palvelukokonaisuuteen: silmäile ympärillesi rohkeasti! **Säilytä kuitit** ostoksistasi sekä mahdollisesta bussimatkasta tai parkkimaksusta jälkikäteen suoritettavaa korvausta varten. Täytähän alla olevan kyselylomakkeen **vierailusi jälkeen**, jotta et paljastu paikan päällä haamuasiakkaaksi. Kun olet vierailut Caterinassa ja täyttänyt lomakkeen, ota minuun yhteyttä, niin sovitaan sopiva haastatteluajankohta.

Suuri kiitos avustasi jo etukäteen!

Sanna Viinikainen
B8145@jypoly.fi



Ohje: Valitse sopivin vaihtoehto / numero mielipidejanalta. Toivon tyhjille riveille sanallista palautetta, huomiota, plussaa tai korjausehdotuksia.

1. Vierailin Caterinassa __/__/2006, kello __:__

- Aamiaisella
- Lounaalla
- Kahvilla

2. Caterina oli helppo löytää

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

3. Ulkona opasteita oli riittävästi ja ne huomasi vaivatta

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

4. Piha-alue oli siisti

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

5. Sisäänkäynti oli kutsuva

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

6. Naulakosta löytyi vapaata tilaa

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

7. Wc-tilat löytyivät mutkattomasti

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

8. Sisällä (yleisesti) opastus oli riittävää

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

9. Ravintolan miljöö oli viihtyisä

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

10. Aukioloajat olivat minulle sopivat

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

11. Tarjoiluajankohdat olivat minulle sopivat

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

12. Päivän ruokalista oli selkeästi esillä

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

13. Ruokalista oli monipuolinen

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

14. Ruokailu oli vaivaton aloittaa, sillä ruokapisteet oli sijoiteltu selkeästi

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

15. Ruokalajit oli asetettu houkuttelevasti esille

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

16. Ruokapisteet olivat siistit

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

17. Ruokapisteestä toiseen oli sujuvaa siirtyä

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

18. Ruokapisteille ei muodostunut jonoa

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

19. Kahvilan tuotevitriinin valikoima oli monipuolinen

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

20. Vitriinituotteet olivat sijoitettu houkuttelevasti

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

21. Hinnat olivat selkeästi esillä

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

22. Asiakaspalvelija huomioi minut kun tulin kassalle

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

23. Asiakaspalvelija toimi ystävällisesti ja ripeästi

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

24. Asiakaspalvelija pyrki tekemään lisämyyntiä

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

25. Asiakaspalvelija osasi opastaa ja neuvoa ongelmatilanteessa

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

26. Ongelmatilanteen ratkaisemiseen kulunut aika

_____minuuttia

27. Asiakaspalvelija toivotti tervetulleeksi uudestaan

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

28. Vapaa ruokailu/kahvittelupaikka oli vaivaton löytää

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

29. Valitsin ruuakseni

30. Ruoka oli maukasta

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

31. Kahvi oli tuoretta

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

32. Valitsin kahvileiväksi

33. Kahvileipä oli tuore

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

34. Kahvileipä oli maukas

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

35. Ravintolassa oli viihtyisää nauttia aamiaista/lounasta/kahvia

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

36. Kaipasin taustamusiikkia

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

37. Astioiden palautuspiste oli helppo löytää

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

38. Astioiden palautuspiste oli toimiva

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

39. Astioiden palautuspiste oli siisti

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

40. Mahdollisuus asiakaspalautteen antamiseen löytyi helposti

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

41. Asiointi täytti ennakko-odotukseni

Täysin samaa mieltä 1 2 3 4 Täysin eri mieltä

Suuri kiitos vaivannäöstäsi!

Liite 2. Tutkimustulosten pohdintailtapäivän ryhmätehtävät

Ryhmä A

- ◆ Ulkona opastus riittämätöntä ja ”näkyvätöntä” à ravintolan löytäminen vaikeaa
- ◆ Sisäänkäynnit piilossa à ei kutsu sisään
- ◆ Sairaalan kautta tultaessa sokkeloista
- ◆ Opaste ohjasi ravintolaan, mutta asiakas päätyi päiväkirurgian puolelle

Ryhmä B

- ◆ Ruokailun aloittaminen vaikeaa ja ruokien sijoittelussa loogisuus kadoksissa
- ◆ Ruokalista selkeämmin esille
- ◆ Ruokalista kaipasi pientä hiomista (3 asiakasta) mm. liikemiesvaihtoehtoa kaivattiin
- ◆ Houkuttelevampi esille laitto

Ryhmä C

- ◆ Piirakoiden mehevyys. Miten saadaan säilymään?
- ◆ Edullisempi suolainen vaihtoehto?
- ◆ Tuotteiden nykyinen sijoittelu à vitriini tyhjänoloinen
- ◆ Vain kaksi löysi asiakaspalautepisteen

Ryhmä D

- ◆ Hallimaisen oloinen rauhalliseen aikaan
- ◆ Rauhaton ja meluisa tunnelma ruuhka-aikaan
- ◆ Biojätejärjestelmä liian edessä/tiellä
- ◆ Astiakorien vaihto?
- ◆ Tarjotinkoneeseen lisäohje?

Caterinan palvelulupaukset:

§ Monipuolinen tarjonta

§ Viihtyisä ja savuton miljöö

§ Maukas ja laadukas ruoka

**§ Ystävällinen ja asiantunte-
va palvelu**

§ Palveluja arkeen ja juhlaan

Liite 4. Markkinointisuunnitelman malli
(Opetushallituksen verkkopalvelu 2006)

Markkinointisuunnitelma

Yrityksen nimi/yksikön nimi: Kahvila-ravintola
nimi: Caterina
Päivä:

Sisällysluettelo

- 1 Perustiedot yrityksestä
- 2 Markkinat
 - 2.1 Kysyntä
 - 2.2 Kilpailu
 - 2.3 Toimintaympäristö
- 3 Lähtökohta-analyysi
 - 3.1 Ympäristöanalyysi
 - 3.1.1 Toimialan kehitys
 - 3.1.2 Markkinat ja kehityssuunnat
 - 3.2 Yritysanalyysi
 - 3.2.1 Toiminta-ajatus
 - 3.2.2 Liikeidea
 - 3.2.3 Toiminnan analysointi
- 4 Markkinointistrategia
 - 4.1 Markkinoinnin tavoitteet
 - 4.1.1 Liikevaihto, tulos ja markkina-asema
 - 4.1.2 Markkinat ja tuotteet
 - 4.1.3 Markkinointitoimenpiteet
 - 4.1.4 Organisaatio ja henkilöstö
 - 4.1.5 Taloudellinen asema
- 5 MARKKINOINTISUUNNITELMA
 - 5.1 Myyntitavoitteet segmenteittäin
 - 5.2 Tuotteistus
 - 5.2.1 Tuotepolitiikka ja –suunnittelu
 - 5.2.2 Hinta
 - 5.3 Jakelu
 - 5.4 Viestintä
 - 5.4.1 Myyntityö
 - 5.4.2 Mainonta
 - 5.4.3 SP
 - 5.4.4 PR
 - 5.5 Markkinoinnin organisaatio ja henkilöstö
 - 5.6 Budjetti
- 6 Riskien arviointi
- 7 Tiivistelmä

1 Perustiedot yrityksestä

Kirjoita tähän

2 Markkinat

2.1 Kysyntä

Kirjoita tähän

2.2 Kilpailu

Kirjoita tähän

2.3 Toimintaympäristö

Kirjoita tähän

3 Lähtökohta-analyysi

3.1 Ympäristöanalyysi

3.1.1 Toimialan kehitys

Kirjoita tähän

3.1.2 Markkinat ja kehityssuunnat

Kirjoita tähän

3.2 Yritysanalyysi

3.2.1 Toiminta-ajatus

Kirjoita tähän

3.2.2 Liikeidea

Kirjoita tähän

3.2.3 Toiminnan analysointi

Kirjoita tähän

4 Markkinointistrategia

4.1 Markkinoinnin tavoitteet

4.1.1 Liikevaihto, tulos ja markkina-asema

Kirjoita tähän

4.1.2 Markkinat ja tuotteet

. Kirjoita tähän

4.1.3 Markkinointitoimenpiteet

Kirjoita tähän

4.1.4 Organisaatio ja henkilöstö

Kirjoita tähän

4.1.5 Taloudellinen asema

Kirjoita tähän

5 MARKKINOINTISUUNNITELMA

5.1 Myyntitavoitteet segmenteittäin

Täytä oheinen taulukko

Tuotteiden myyntitavoitteet €

	1. vuosi	2. vuosi	3. vuosi
Tuote 1			
Tuote 2			
Tuote 3			

5.2 Tuotteistus

5.2.1 Tuotepolitiikka ja –suunnittelu

Kirjoita tähän

5.2.2 Hinta

Kirjoita tähän

5.3 Jakelu

Kirjoita tähän

5.4 Viestintä

5.4.1 Myyntityö

Kirjoita tähän

5.4.2 Mainonta

Kirjoita tähän

5.4.3 SP

Kirjoita tähän

5.4.4 PR

Kirjoita tähän

5.5 Markkinoinnin organisaatio ja henkilöstö

Kirjoita tähän

5.6 Budjetti

Kirjoita tähän

6 Riskien arviointi

Kirjoita tähän

7 Tiivistelmä

Liite 5. SWOT-analyysipohja

SWOT-analyysi	
<u>VAHVUUDET</u>	<u>HEIKKOUEDET</u>
<u>MAHDOLLISUUDET</u>	<u>UHAT</u>

Liite 6. Yksinkertaisen kilpailija-analyysin pohja

(Lahtinen & Isoviita 1998b, 59)

<i>Kilpailijatyyppi</i>	<i>Markkinointi</i>	<i>Tuotanto</i>	<i>Yleisarvio</i>
1. Ydinkilpailijat			
2. Marginaali- kilpailijat			
3. Tarvekilpailijat			
4. Potentiaaliset kilpailijat			
<i>Huomautuksia</i>			

Liite 7. Ydinkilpailijoiden arviointipohja
(Lahtinen & Isoviita 1998b, 60)

Analysointikohde	Kilpailija A	Kilpailija B	Kilpailija C
1. Liikkeenjohto avainhenkilöresurssit johtamistapa liikeidea kilpailustrategia johdon kyvykkyys			
2. Markkinointikyky asiakassuhteet markkinamenestys tuotteet hintataso jakelujärjestelmä viestintäkyvykkyys henkiset resurssit markkinointitutkimus kumppanuussuhteet			
3. Tuotanto teknologiaresurssit koneet ja laitteet tuotantotapa			
4. Talous kannattavuus maksuvalmius vakavaraisuus ROI MAT (markkinoinnin tuottoaste)			

Liite 8. Toimenpidesuunnitelman pohja

Kohde-ryhmä	Toimenpide	Toteutus-aikataulu	Vastuuhenkilö	Budjetti