

Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittäminen

Päivi Välimäki

Opinnäytetyö

Palveluliiketoiminnan

johtamisen koulutusohjelma

2019



Tekijä Päivi Välimäki	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan johtamisen koulutusohjelma YAMK	
Opinnäytetyön nimi Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittäminen	Sivu- ja liitesivumäärä 53 + 4
<p>Hotelli-ravintola Fiskars Wärdshus (myöhemmin Fiskars Wärdshus) on Suomen vanhin, vuodesta 1836 alkaen toiminnassa ollut majatalo, jossa toimii nykyään ravintola ja pieni hotelli. Fiskars Wärdshus sijaitsee Fiskarsin kylässä Länsi-Uudellamaalla noin tunnin ajomatkan päässä Helsingistä. Ravintolapalvelut ovat yrityksen pääliiketoimintaa ja neljän huoneen hotelli on toiminnan tukipalvelua. Yrityksen toiminnan haasteina ovat Fiskarsin ruukkikylän hiljaiset talvikuukaudet, jolloin ravintolan ja hotellin asiakasmäärät ovat pieniä. Muita haasteita ovat markkinointi, henkilökunnan vähäinen määrä sekä tuotteiden suppea valikoima.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten pienen hotelli-ravintolan toimintaa voidaan kehittää. Opinnäytetyössä keskityttiin ravintolapalveluihin ja yrityksen yleiseen toimintaan. Toiminnan kannattavuuden suunnittelu rajattiin tutkimuksen ulkopuolelle. Opinnäytetyön tavoitteena oli laatia kehittämisehdotuksia Fiskars Wärdshusin toiminnalle.</p> <p>Opinnäytetyön empiirinen osuus tehtiin kvalitatiivisena tapaustutkimuksena ja tarkoitus oli saada vastaus tutkimusongelmaan. Tutkimuksessa keskityttiin Fiskars Wärdshusin toiminnan suunnitteluun, markkinointiin, asiakaspalveluun, tuotteisiin ja palveluihin. Tutkimusmenetelminä olivat havainnointit ja puolistrukturoidut yksilöhaastattelut. Havainnoiteja tehtiin vieraillemalla asiakkaana Fiskars Wärdshusin lisäksi Ravintola Linnankrouvissa Mustiolla, Ravintola Kuparipajassa ja Ravintola Lukaalissa Fiskarsissa. Kohdeyrityksen omistajien haastattelut tehtiin Fiskars Wärdshusissa.</p> <p>Toiminnan kehittämisen menetelminä käytettiin Business Model Canvas-mallia, jonka kysymyksiä käytettiin haastatteluissa. Muita kehittämisen menetelmiä olivat kilpailija-analyysi, jossa vertailtiin Fiskars Wärdshusia kolmeen ravintolaan sekä SWOT- ja PESTEL –analyysit, joiden tuloksia hyödynnettiin kilpailija-analyysissä. Tutkimus toteutettiin syksyn 2018 ja kevään 2019 aikana.</p> <p>Tutkimuksen tuloksien perusteella Fiskars Wärdshusin toimintaa voidaan kehittää useilla muutoksilla. Tutkimuksen tuloksena ovat toteutuskelpoiset kehittämisehdotukset toiminnan suunnitteluun, markkinointiin, asiakaspalveluun, tuotteisiin ja palveluihin.</p>	
Asiasanat Palveluala, ravitsemisala, majoitusala, ruukki, Fiskars	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimusongelma	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Fiskarsin ruukkikylä	5
2.1	Ruukkikylän historia	5
2.2	Fiskars Wårdshus	6
3	Tutkimuksen menetelmät	7
3.1	Tutkimusstrategia ja -ongelma	7
3.2	Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote	9
3.3	Havainnointi	11
3.4	Haastattelut.....	11
3.5	Tutkimusaineiston käsittely	12
4	Ruokamatkailu	14
4.1	Ruokamatkailun määritelmä.....	14
4.2	Ruokamatkailun trendit	15
5	Palvelun kehittäminen	18
5.1	Fiskars Wårdshusin palvelukonsepti	18
5.2	Asiakkaat	22
5.3	Viiden aistin hyödyntäminen markkinoinnissa	24
5.4	Henkilöstö	26
6	Toiminnan kehittämisen menetelmiä	28
6.1	Business Model Canvas.....	28
6.2	Kilpailija-analyysi.....	29
6.3	SWOT-analyysi	30
6.4	PESTEL-analyysi	31
7	Tutkimustulokset	32
7.1	Kilpailija-analyysi eli benchmarking	32
7.2	SWOT-analyysi	35
7.3	PESTEL-analyysi	36
8	Pohdinta.....	38
8.1	Fiskars Wårdshusin toiminnan kehittämis ehdotuksia	39
8.1.1	Toiminnan suunnittelu	39
8.1.2	Markkinointi, internetsivut, varauskanavat	41
8.1.3	Sijainti, miljö ja yleisilme	42
8.1.4	Asiakaspalvelu	43
8.1.5	Tuotteet ja palvelut.....	44
8.2	Tutkimuksen luotettavuus	46

8.3 Oma oppiminen.....	46
Lähteet	48
Liitteet.....	54
Liite 1. Business Model Canvas	54
Liite 2. Haastattelulomake	55
Liite 3. Havainnointisuunnitelma.....	56
Liite 4. SWOT-malli	57

1 Johdanto

Matkailun kasvu on jatkuva trendi, vaikka globaali talouskasvu hidastuisikin. Matkailua lisäävät uudet matkailukohteet, kestävän matkailun tietoisuuden lisääntyminen, uudet matkailijaryhmät, matkailua helpottavat uudet teknologiat sekä liikkumisessa tapahtuvat muutokset. (TEM 2019.)

Suomalaiset tekivät vuonna 2018 noin 6,8 miljoonaa vapaa-ajanmatkaa kotimaassa. Kasvua edelliseen vuoteen oli 17%. Matkoista 1,2 miljoonaa suuntautui Uudellemaalle, ja näistä yli 70% Helsingin alueelle. Matkakohteen valinnan tärkeimpänä kriteerinä pidettiin luontoa. Toisena tutkimuksessa olivat mökkimatkat ja matkat sukulaisten ja tuttavien luokse. Näiden jälkeen kriteereinä olivat kulttuuripalvelut, ostokset ja oma hyvinvointi, joihin sisältyvät ravintolapalvelut. (Tilastokeskus 2018.)

Ulkomaiset matkailijat tekivät Suomeen vuonna 2018 yli 8,5 miljoonaa matkaa, mikä oli 4% enemmän kuin vuonna 2017. Heidän matkoista suurin osa, yli 60%, suuntautui pääkaupunkiseudulle. Suurimmat vetovoimatekijät olivat luonto, kulttuuri ja viihde. 34% matkailijoista oli kiinnostunut makuelämyksistä eli suomalaisesta ruoasta. (Business Finland 2019.)

Fiskarsin ruukkikylässä, Kuninkaantien varrella Länsi-Uudellamaalla, vieraillee vuosittain noin 200 000 matkailijaa. (Fiskars Oyj 2017.) Siellä sijaitsee Suomen vanhin, vuodesta 1836 yhtäjaksoisesti palvellut majatalo Fiskars Wårdshus. Nykyään Fiskars Wårdshus on avoinna ympäri vuoden ja pääliiketoimintana on ravintolapalvelut, juhlien ja kokousten järjestäminen sekä majoituspalvelut. Ravintolapalvelut ovat ydintoimintaa ja majoituspalvelut ovat tukipalveluja. Fiskars Wårdshusissa työskentelee talvisaikaan 3-5 henkilöä ja kesäisin henkilökuntaa on noin 10. Tämä tutkimus keskittyy Fiskars Wårdshusin toiminnan kehittämiseen.

Tutustuin Fiskars Wårdshusin toimintaan kesällä 2018. Keskusteluissa omistajien kanssa nousi esille kysymyksiä kuten, miten liiketoimintaa ja palvelukonseptia voisi kehittää? Miten asiakkaiden määrää voitaisiin lisätä? Millainen on yrityksen operatiivinen toiminta? Millaisia tuotteita pitäisi olla? Näiden keskustelujen perusteella valitsin Fiskars Wårdshusin toiminnan kehittämisen opinnäytetyön aiheeksi. Toiminnan haasteena ovat kausiluonteisuus, henkilökunnan resurssit, vähäinen markkinointi sekä hajanaiset toimenkuvat. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää toiminnan ja palvelukonseptin nykytilanne haastattelujen, havainnointien ja kehittämisen menetelmien avulla. Asiakasnäkökulma huomioidaan asiakaspalautekyselyn (Lehtinen 2019, 5) perusteella. Tutkimuksen ulkopuolelle rajataan taloudellinen kehittäminen ja keskitytään toiminnan ja palvelujen kehittämiseen. Tutkimustulosten

pohjalta tehdään toiminnalle kehittämissuunnitelmia, jotka auttavat Fiskars Wärdshusin johtoa ja henkilökuntaa tulevaisuuden suunnittelussa.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoitus usein ohjaa tutkimusstrategian valintaa. Tutkimuksen tarkoitus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava, mutta tutkimuksen tarkoitus voi muuttua tutkimuksen edetessä. Kartoittava tutkimuksen tarkoitus etsii uusia näkökulmia. Selittävä tutkimuksen tarkoitus etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan. Kuvaileva tutkimuksen tarkoitus taas esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä, tapahtumista tai tilanteista. Neljäntenä on ennustava tutkimuksen tarkoitus, joka ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja. (Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013, 138–139.) Tämän tutkimuksen tarkoitus on kartoittava ja tarkoituksena on etsiä uusia näkökulmia ja toimintatapoja Fiskars Wärdshusin toimintaan.

Tutkimuksen tavoitteena on havainnointien ja haastattelujen avulla löytää uusia toimintatapoja, -malleja ja tuoteideoita Fiskars Wärdshusille. Havainnoinnit tehdään Fiskars Wärdshusissa ja kilpailijaravintoloissa, jotka ovat Ravintola Linnankrouvi Mustiolla, Ravintola Kuparipaja ja Ravintola Lukaali Fiskarsissa. Havainnointien lisäksi yritysten toimintaa vertaillaan sähköisissä kanavissa. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja ja niissä ovat mukana Fiskars Wärdshusin omistajat.

Tutkimustulosten perusteella laaditaan kehittämissuunnitelmia Fiskars Wärdshusin toiminnan suunnitteluun, markkinointiin, yleisilmeeseen, asiakaspalveluun, tuotteisiin ja palveluihin.

Tutkimus on kvalitatiivinen tapaustutkimus. Tutkimusongelmaa selvitetään omistajien ja henkilökunnan haastatteluilla, Tutkimusmetodeina käytetään puolistrukturoituja haastatteluja ja osallistavaa havainnointia. Haastattelujen, joiden kohteina ovat yrityksen omistajat, tavoitteena on sisäisen ja hiljaisen tiedon kerääminen. Asiakaspalvelun ja asiakkaiden havainnointi tapahtuu yrityksen tiloissa. Sähköisten kanavien seuraaminen on osa havainnointia. Tutkimusotteena on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, joka perustuu edellä mainittuihin metodeihin.

Tutkimusongelman pääkysymys on:

- Miten Fiskars Wärdshusin toimintaa voidaan kehittää?

Tutkimusongelmasta johdetut alakysymykset ovat:

- Miten palvelukonsepti määritellään?
- Miten saadaan parannettua Fiskars Wärdshusin tunnettuutta?

- Miten saadaan asiakkaat tulemaan ympäri vuoden?
- Mitkä ovat toiminnan suurimmat haasteet?
- Millainen on tavoiteltava toimintamalli?

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Tämä opinnäyte sisältää tietoperustan, tutkimusosan, yhteenvedon, pohdinnan ja tutkimuksen tuloksena kehittämisehdotuksia Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittämiseen. Opinnäytetyön teorian perustana on käytetty alan, toiminnan ja palvelun kehittämiseen liittyvää kirjallisuutta ja tutkimuksia. Suunnitteluvaiheessa tutkimuskohteena oli koko Fiskars Wärdshusin toiminta, myös hotellipalvelut, mutta haastatteluissa selkeytyi ydintoiminnan olevan ravintolapalvelut ja siksi keskityttiin niihin. Hotellipalvelut ja toiminnan kulurakenne rajattiin opinnäytetyön ulkopuolelle, koska haluttiin keskittyä toimintatapojen muutoksiin eikä suuriin rakenteellisiin uudistuksiin. Opinnäytetyön keskiössä on ravintolatoiminta, ja siksi ruokamatkailu ja sen trendit ovat omana lukunaan.

Ensimmäisessä luvussa kerrotaan miksi Fiskars Wärdshus valikoitui tutkimuskohteeksi, tutkimusongelma ja -kysymykset, tutkimuksen tarkoitus ja opinnäytetyön rakenne. Toisessa luvussa kerrotaan Fiskarsin ruukkikylästä ja sen historiasta, koska se liittyy vahvasti myös Fiskars Wärdshusin historiaan. Tässä luvussa esitellään kohdeyritys.

Kolmas luku on tutkimusosa, jossa esitellään tutkimuksen menetelmät ja perustellaan miksi nämä menetelmät ovat valittu. Tässä luvussa esitellään tutkimusstrategia, -ongelma ja -ote. Lisäksi kerrotaan miten havainnointi ja haastattelut ovat toteutettu sekä miten tutkimusaineistoa on käsitelty.

Neljäs ja viides luku ovat tutkimuksen tietoperustaa. Neljännessä luvussa kerrotaan ruokamatkailun trendeistä. Ravintolan asiakkaista suurin osa on matkailijoita ja ruoka on tutkimusten mukaan usein tärkeä valintakriteeri kohdetta valittaessa. Ruokamatkailun trendit, jotka vaikuttavat myös Fiskars Wärdshusin toimintaan nyt ja tulevaisuudessa, huomioidaan kehittämisehdotuksia laadittaessa. Viides luku on palvelun kehittämisestä. Siinä käsitellään palvelukonseptin tärkeyttä, asiakkaan palvelupolkua, markkinoinnin viiden aistin hyödyntämistä ja henkilöstöä.

Empiria-luvussa esitellään toiminnan kehittämisen menetelmiä. Menetelminä tutkimuksessa ovat Business Model Canvas-malli, jota käytetään haastattelujen tukena. Toisena menetelmänä on kilpailija-analyysi, johon valittiin Fiskars Wärdshusin lisäksi kolme saman

tyyppistä ravintolaa. Nämä ovat Mustion linnan ravintola Linnankrouvi, joka mainittiin henkilökunnan haastatteluissa pääkilpailijaksi sekä Fiskarsissa sijaitsevat kesäravintola Luukaali ja ravintola Kuparipaja. Tässä luvussa esitellään SWOT- ja PESTEL-analysit. Seitsemännessä luvussa esitellään tutkimustuloksia. Haastattelujen, kilpailija-analysien, SWOT- ja PESTEL-analysien tulosten ja teoriatiedon pohjalta luotiin Fiskars Wärdshusin toiminnalle kehittämisehdotuksia.

Kahdeksannessa luvussa esitellään analyysitapa, toiminnan kehittämisehdotuksia sekä kerrotaan jatkotutkimusehdotuksia tulevaisuuden tutkimuksiin. Tässä luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta sekä reflektoidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön lopussa ovat lähdeluettelo sekä liitteet Business Model Canvas-mallista, haastattelulomakkeesta, havainnointisuunnitelmasta, SWOT-analysista ja asiakaspalautteiden yhteenvedosta.

2 Fiskarsin ruukkikylä

2.1 Ruukkikylän historia

Fiskarsin ruukkikylä, Raaseporissa, Kuninkaantien varrella Länsi-Uudellamaalla on erityisen tunnettu historiallisesta ruukkimiljööstään, joka houkuttelee vuosittain yli 200 000 matkailijaa alueelle. (Fiskars Oyj 2017.) Alueella sijaitsee kohdeyritys Fiskars Wärdshus.

Fiskarsin ruukkikylän historia alkoi jo 1600-luvulla, jolloin hollantilainen Peter Thorwöste sai oikeuden rakentaa Fiskars-joen varrelle masuunin ja kankirautavaraston. Lähiympäristössä sijaitsivat vuonna 1616 perustettu Mustion Ruukki ja vuonna 1646 perustettu Fagervikin ruukki. Lähistöllä sijaitsi venäläisen siviili- ja sotilashallinnon keskus. Venäläiset ryöstivät ja hävittivät Fiskarsin ja Antskogin ruukit vuonna 1713. Fiskarsin ruukki sai uuden omistajan vuonna 1731, kun John Montgomerie osti sen ja muutaman vuosikymmenen jälkeen ruukin ostivat Robert Finlay ja John Jennings. Jennings luopui pian osuudestaan, mutta Finlay jatkoi ruukin toimintaa ja aloitti myös Kiskon Orijärveltä löytyneen kuparin jalostuksen. Finlayn ruukkitoiminta päättyi vararikkoon vuonna 1771, ja ruukki päättyi tukholmalaisen B. M. Björkmanin omistukseen. Hänen poikansa muutti Fiskarsiin. Parikymppisen pojan loistelas elämäntapa aiheutti ruukin myymisen vuonna 1822 Johan (John) von Julinille. Von Julin kehitti sekä Fiskarsin teollista toimintaa, että maataloutta ja metsänhoitoa. Hänen toimesta perustettiin Fiskarsiin Suomen ensimmäinen hionta- ja konepaja. Terveystenhoitoon ja koulutukseen panostettiin von Julinin aikana. Erilaiset yhdistykset toimivat vilkkaasti ja tarjosivat ruukkilaisille vapaa-ajan toimintaa kuten urheilun, musiikin ja vapaapalokuntatoiminnan merkeissä. Julin kuoli 1850-luvulla, jolloin ruukin johdon otti holhoojahallinto. (Fiskars Village 2018)

Fiskars Aktiebolag osakeyhtiö perustettiin vuonna 1883. Näin ruukista tuli osa isompaa kokonaisuutta, tulevaa Fiskars Oy:tä ja tämä vaikutti koko alueen kehitykseen. 1900-luku oli ruukille kasvunaikaa ja haasteellista aikaa; lama ja sotakorvaukset loivat omat haasteensa, samoin 1970-luvun öljykriisi. 1980-luvulla teollinen toiminta siirrettiin Fiskarsista Billnäsiin, koska ruukin tilat eivät olleet enää ajanmukaisia. Tämän jälkeen Fiskarsin ympäristö ja vanhat, tyhjillään olevat rakennukset alkoivat houkuttaa taiteilijoita, muotoilijoita ja käsityöläisiä. Kylän elinvoimaisuus alkoi parantua. Vuonna 1994 pidettiin ensimmäinen näyttely, joka oli menestys. Vuonna 1996 perustettiin Fiskarsin käsityöläisten, muotoilijoiden ja taiteilijoiden osuuskunta, ONOMA, jossa on jo toistasataa jäsentä. Nykyään Fiskarsin ruukissa toimii puusepäntörmä, museoita, muotoilutoimisto, arkkitehtitoimisto, keramiikkaverstaita ja ravintoloita. (Fiskars 2014.) Fiskarsiin avattiin uusi keramiikkamuseo, Kwum, kesäkuussa 2019 (Filppu 2019, 17).

Tänä päivänä Fiskarsin ruukkikylä on suosittu matkailukohde, sekä ulkomaisille että kotimaisille matkailijoille. Fiskars on usean käsityöläisen ja taiteilijan kotikylä ja matkailijoille on tarjolla mielenkiintoisia näyttelyitä, myymälöitä ja työpajoja. Kylässä aistii edelleen ruukkimiljööön tunnelman, vaikka teollisuus on jo sieltä poistunut. Fiskars on suositun matkakohteen lisäksi reilun 600 asukkaan koti. Fiskars on palkittu parhaana kotimaan matkakohteena vuonna 2016 ja Culture EDEN in Finland –palkinnolla vuonna 2018. (Fiskars Village 2018.)

2.2 Fiskars Wärdshus

Fiskars ruukkikylässä sijaitseva Fiskars Wärdshus eli tuttavallisesti ”Wärssy” on Suomen vanhin, vuodesta 1836 alkaen yhtäjaksoisesti palvellut majatalo. Fiskars Wärdshus on viihtyisä, arkkitehti A.F. Granstedtin suunnittelema (Fiskars Oyj 2014, 77) hotelli-ravintola, jossa on 60-paikkainen, ympäri vuoden (poikkeuksena tammikuu) avoinna oleva ravintola, neljä hotellihuonetta. Historian alussa Fiskars Wärdshusin ensimmäiset vieraat olivat hevosmiehiä, jotka saapuivat pitkän matkan jälkeen yöksi Fiskarsin majataloon. Heille tarjottiin tukevaa muonaa kuten sianlihaa ja papuja. Vuosisatojen saatossa majatalo on palvellut monia nimekkäitä asiakkaita, kuten presidentti Mannerheimiä. (Retva 2019.)

Fiskars Wärdshus on yksityisomistuksessa ja ydintoimintana on tarjota asiakkaille korkeatasoinen ravintolaelämys. Fiskars Wärdshusin asiakkaina ovat sekä kotimaiset että ulkomaiset asiakkaat. Muita tärkeitä ryhmiä ovat kotimaiset bussiryhmät ja kansainväliset metsästysmatkailijat. Fiskars Wärdshus toimii juhlien pitopaikkana sekä tekee tiivistä yhteistyötä viereisen Hotelli Tegelin kanssa tarjoamalla Tegelissä majoittuville ja kokoustaville asiakkaille ravintolapalveluita. (Retva 2019.)

Fiskars Wärdshusissa on neljä hotellihuonetta, jotka ovat rakennuksen toisessa kerroksessa. Hotellihuoneet ovat tilavia kahden hengen huoneita, joissa on kylpyhuone, televisio ja Wi-Fi. Huoneiden hinta per yö vaihtelee 125-145 euron välillä. Huonevarauksen voi tehdä ainoastaan hotellin omasta varausjärjestelmästä Fiskars Wärdshusin internetsivujen kautta. Fiskars Wärdshusin tärkeimmät kilpailijat ovat Fiskarsissa sijaitsevat ravintola Kuparipaja ja kesäravintola Lukaali sekä Mustion Linnan ravintola Linnankrouvi. (Suomi 2019.)

3 Tutkimuksen menetelmät

Tässä luvussa esitellään tutkimusongelma, tutkimusote, tiedonkeruumenetelmät, havainnointivälineet, haastateltavat sekä perustelut, miksi juuri nämä menetelmät valitaan. Lisäksi esitellään tutkimusaineisto ja miten sitä hyödynnetään.

Tutkimuksen tarkoitus on selvittää, miten Fiskars Wärdshusin toimintaa voidaan kehittää. Tutkimusstrategiaksi valitaan tapaustutkimus, koska tavoitteena on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkimuskohteesta. Tutkimusote on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineistonkeruumenetelminä ovat dokumentit, havainnointi ja haastattelut. Dokumentteina ovat kirjallisuus, itse otetut valokuvat ja sosiaalisen median kanavien asiakaskommentit. Havainnoinnit tehdään Fiskars Wärdshusissa sekä kolmessa muussa ravintolassa. Fiskars Wärdshusin omistajia haastatellaan Business Model Canvas-mallin kysymyksillä. Tutkimuksen tuloksista tehdään kehittämisehdotuksia.

Kananen (2015, 19) toteaa tutkimusongelman määrittelevän opinnäytetyön onnistumisen ja ohjaavan koko tutkimusprosessia. Ongelmaa tai ilmiötä lähdetään tutkimaan aiheeseen perehtymällä sekä tutustumalla käsitteisiin (tässä opinnäytetyössä käsitteet ovat sisällytetty tekstiin eikä niistä ole tehty omaa lukua). Tutkimusmenetelmien valinnalla ja tutkimuskysymysten vastauksien analysoinnilla saadaan mahdollisesti ratkaisu tutkimusongelmaan. Tärkeää on, että ratkaisu on oikea, luotettava ja uskottava. (Kananen 2015, 19.)

Havainnointimenetelmänä on havainnointi ravintoloissa. Muita menetelmiä ovat haastattelut sekä sosiaalisen median kanavien tarkastelu. Tiedonkeruu ja analyysi vuorottelevat tutkimuksen aikana. Tutkimus toteutetaan syksyn 2018 ja kesän 2019 aikana.

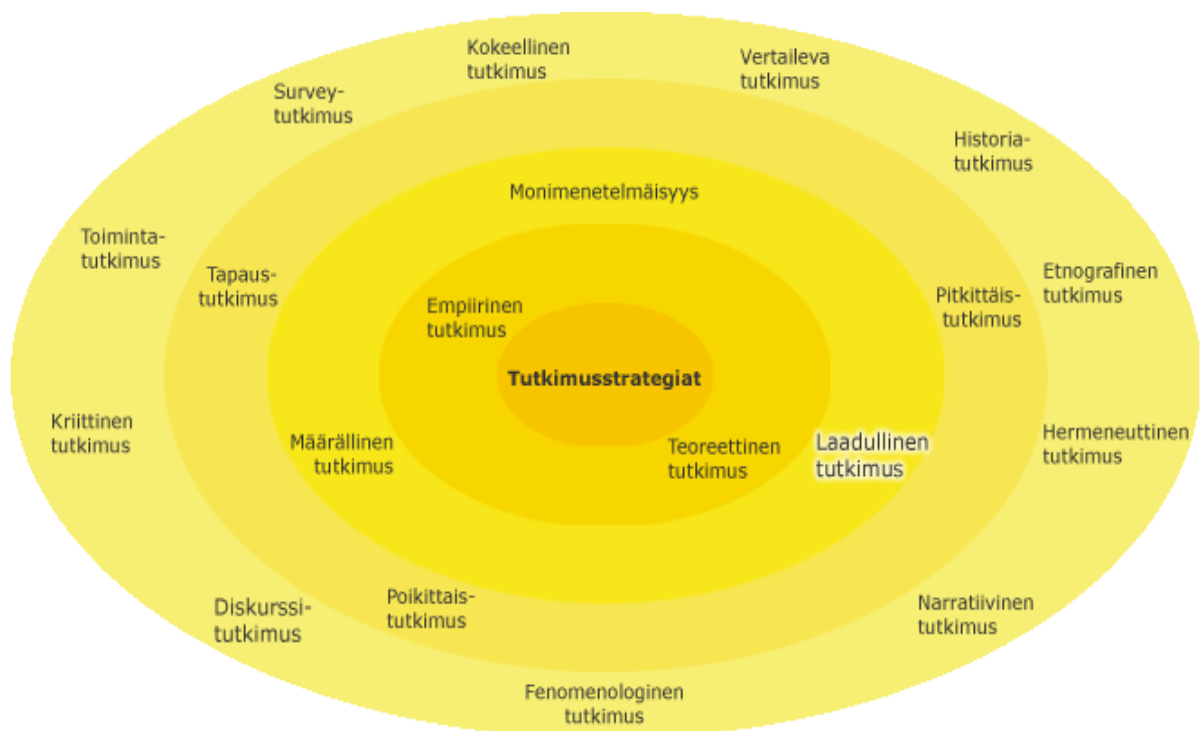
3.1 Tutkimusstrategia ja -ongelma

Tutkimusstrategia on käsitteenä hyvin laaja ja sitä selvitetään kirjallisuudessa eri tavoin. Se ohjaa tutkimuksen toteutusta ja tutkimusotteiden valintaa ja siihen voidaan sisällyttää tutkimusotteet ja lähestymistavat (kuva 1). Tutkimusstrategia voi olla empiirinen tai teoreettinen tutkimus (Jyväskylän yliopisto 2014). Hirsjärvi ym. (2013, 132) määrittelevät tutkimusstrategian menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuudeksi ja sen valinta riippuu valitusta tutkimustehtävästä tai tutkimuksen ongelmasta. Tutkimusstrategioita tyypitellään usealla tavalla. Puhutaan soveltavasta tutkimuksesta, jonka ominaispiirteitä ovat muun muassa ongelmien ratkaisujen etsintä, vaikutusten ennustamisen arviointi, palvelujen tai tuotteiden kehittäminen, rahoittajalähtöisyys ja se on suunnattu asiakkaille. Toisena tutkimusstrategiana

on perustutkimus, johon kuuluvat tiedonhankinta ja syiden löytämistä, teorioiden kehittäminen ja testaaminen. Perustutkimus on usein tutkijalähtöistä ja suunnattu akateemisille tiedeyhteisöille. (Hirsjärvi ym. 2013, 134.)

Tutkimusstrategioita on kolme perinteistä. Nämä ovat kokeellinen tutkimus, survey-tutkimus ja tapaustutkimus. Kokeellinen tutkimus mittaa yhden käsiteltävän muuttujan vaikutusta toiseen muuttujaan. Survey-tutkimuksella kerätään tietoa esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Kolmantena on tapaustutkimus, jossa tehdään tutkimusta yksittäisestä tapahtumasta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevista tapauksista. Tähän aineistoa kerätään usein havainnoinnin, haastattelun ja dokumenttien avulla. (Hirsjärvi ym. 2013, 135.)

Tutkimusmetodi tai -ote on suppeampi käsitteenä kuin tutkimusstrategia. Kun kehittämisen tarkoitus ja kehittämistehtävä ovat määritelty, valitaan tutkimusotteet, joita on tavallisesti useita. Näitä ovat esimerkiksi Delphi-tutkimus, kenttätutkimus, osallistava havainnointi, tapaus- ja toimintatutkimus. (Hirsjärvi ym. 2013, 132.) Dawson (2011, 38) suosittelee tutkijaa miettimään omia vahvuuksia ja heikkouksia ennen tutkimusotteen valintaa. Koska tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa yritykselle kehittämissuhteita, eikä viedä muutosta eteenpäin, valittiin tähän tutkimukseen tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen kohteesta ja syvällisen ymmärryksen hankinta toimintaympäristön tilanteesta. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 26–28; Jyväskylän yliopisto 2015.)



Kuva 1. Tutkimusstrategiat, -menetelmät ja tutkimusotteet (Jyväskylän yliopisto 2015)

Tutkimus alkaa tutkimusongelmasta, joka kiinnostaa tutkijaa ja jolle halutaan löytää ratkaisu. Taustalla on jokin käytännön ilmiö, johon liittyy ongelma. Jotta ongelma voidaan ratkaista, on ongelman syyt ja konteksti selvitettävä. (Kananen 2015, 11.) Hirsjärven ym. (2013 126) mukaan tutkimusongelman tarkka määrittely ennen tutkimuksen aloitusta saattaa aiheuttaa haasteita ja heidän mukaan pitäisi puhua mieluummin tutkimustehtävästä kuin tutkimusongelmasta. Vilka (2005, 45–46) kuvaa tutkimusongelmaa pulmana eikä negatiivisena asiana. Hänen mukaan se on syvälinen kysymys, ratkaistava tehtävä tai arvoitus. Ongelma on yleisluonteisen asia, joka halutaan selvittää tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa yritetään tutkimusaineistosta päätellä jotain, mikä ei ole ilmiselvää. (Vilka 2005, 46.) Tähän tutkimukseen on valittu käytettäväksi termiä tutkimusongelma.

Tutkimusongelmana on Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittäminen, johon kuuluvat palvelukonsepti ja liiketoiminta. Ennen tutkimuksen aloitusta perehdytään aihealueeseen eli toimialaan, trendeihin, teorioihin ja raportteihin. Tutkimuksen tarkoitus on selvittää Fiskars Wärdshusin palvelukonsepti, kilpailijatilanne, asiakasryhmät, tuotteet ja palvelut sekä markkinointimenetelmät. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusote valitaan, koska tavoitteena on syvälinen ja kokonaisvaltainen tiedon hankinta. Aiempia tutkimuksia Fiskars Wärdshusista ei ole. Samanaikaisesti tämän tutkimuksen kanssa tehdään asiakaspalautekysely (Lehtinen 2019, 3), jonka tuloksia käytetään lähteenä tässä tutkimuksessa.

3.2 Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimusote

Pohdittaessa tutkimukseen soveltuvaa tutkimusotetta, josta käytetään myös määritelmää tutkimusmenetelmä tai lähestymistapa, valintaan liittyy myös tiedonintressi. Tiedonintressi on vastaus kysymykseen, millaista tietoa tutkija tällä tutkimuksella tavoittelee. (Vilka 2005, 49.) Tällä tutkimuksella tavoitellaan laadullista ja kokonaisvaltaista tiedon hankintaa.

Tutkimusotteita ovat laadullinen tutkimusmenetelmä eli kvalitatiivinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen. Kvalitatiivisen tutkimusotteen tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian ymmärtämisessä syvällisemmin. Kvantitatiivisen tutkimusotteen tiedonintressinä on saavuttaa numerotietoa, lukuja ja määriä. (Vilka 2005, 50.) Ne ovat toisiaan täydentäviä, ei kilpailevia menetelmiä. Tutkimusstrategian ja -otteiden valinta riippuu tutkimustehtävistä tai tutkimuksen ongelmista. (Hirsjärvi ym. 2013, 132.) Tutkimusote koostuu erilaisista tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä (Kananen 2015, 63).

Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen tutkimus. Siinä keskeisiä ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, määrällinen tai numeerinen havaintoaineisto, tutkittavien henkilöiden

tarkka valinta ja aineiston tilastollinen muoto. Tutkimuksen tulokset perustuvat tilastolliseen analysointiin. (Hirsjärvi ym. 2013, 140.)

Kvalitatiivinen tutkimus on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, kuten haastatteluin ja havainnoimalla. Tiedon keruun keskiössä on ihmiset ja keskustelut tutkittavien kanssa sekä aineistojen yksityiskohtainen tarkastelu. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti, ei satunnaisotoksella. Aineistojen hankinnassa käytetään laadullisia metodeja kuten teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia (tutkija voi havainnoida tutkimuksen kohdetta esimerkiksi osallistumalla tutkittavan yrityksen tai tapahtuman toimintaan), ryhmähaastatteluja ja dokumentteja. Tutkittava kohdejoukko valitaan huolellisesti, ei satunnaisotoksella. (Hirsjärvi ym. 2013, 142.)

Aineistot ovat ainutlaatuisia ja yksilöllisiä, joten niitä tulkitaan sen mukaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimus toteutetaan joustavasti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisen tutkimuksen lajeja ovat esimerkiksi Delphi-tutkimus, diskurssianalyysi, elämäkertatutkimus, kenttätutkimus, keskusteluanalyysi, osallistava havainnointi, tapaustutkimus, toimintatutkimus ja yhteistoiminnallinen tutkimus. Tutkimussuunnitelma elää tilanteen mukaan ja tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tehdään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2013, 164.)

Kiviniemen (2018, 73) mukaan laadullinen tutkimus on myös tutkijan oppimisprosessi, koska tutkimuksen etenemisen eri vaiheet voivat muotoutua tutkimuksen edetessä eivätkä välttämättä ole etukäteen jäsennettävissä selkeisiin eri vaiheisiin. Vilka (2005, 50) toteaa, että kvalitatiivisella tutkimusotteella toteutettu tutkimuksen tavoite ei ole samalla tavalla objektiivinen kuin kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutettu tutkimus. Tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa enemmän se, millä laadulla tutkimus tehdään kuin tutkimusotteen valinta. (Vilka 2005, 50.)

Kvalitatiivinen tutkimusote valitaan, koska tutkimuksen tarkoituksena on saada syvällisempää, tarkempaa ja kokonaisvaltaisempaa tietoa yrityksen liiketoiminnasta ja palvelukonseptista. Toisena perusteluna kvalitatiivisen tutkimusotteen valintaan vaikuttaa Vilkan (2005, 103) kommentti tutkimuksen emansipatorisuudesta, jossa tutkimuksen tulisi lisätä myös tutkittavien ymmärrystä tutkittavasta asiasta ja vaikuttaa myönteisesti tutkittavien ajatteluun ja toimintatapoihin. Puolistrukturoitujen haastattelujen tavoitteena on saada ”hiljaista tietoa” haastateltavilta. (Vilka 2005, 103.) Tavoitteena on, että haastateltavat aloittaisivat omien toimintatapojen reflektoinnin keskustelujen aikana.

3.3 Havainnointi

Havainnointi on yksi vanhimmista tieteellisen tutkimuksen otteista ja sitä voidaan käyttää kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä. Tiedonkeruumenetelmänä havainnointi on työläs ja usein aikaa vievä. Havainnoinnin eri muotoja ovat tekninen havainnointi, piilohavainnointi, suora havainnointi, osallistuva ja osallistava havainnointi. Teknisessä havainnoinnissa tutkija ei ole tilanteessa mukana ja havainnointi tehdään muilla keinoin, esimerkiksi kuvien ja tekstien avulla. Piilohavainnoinnissa tutkimuskohde ei ole tietoa tutkijasta eikä hänen toiminnasta. Suorassa havainnoinnissa tutkija ei ole jäsenenä yhteisössä, mutta yhteisön jäsenet tietävät havainnoijan olemassaolon. Osallistuvassa havainnoinnissa tutkija on mukana yhteisön toiminnassa ja tutustuu näin ilmiöön. Siinä on kyse enemmänkin oppimisesta ja ongelmanratkaisusta, joka mahdollistaa muutoksen. (Kananen 2014, 65.)

Ojasalon ym. (2014, 42) mukaan havainnoinnin voi toteuttaa usealla eri tavalla ja he suosittelevat havainnointia kaikkeen kehittämistyöhön. Hirsjärven ym. (2013, 208) mukaan havainnoinnin suurin etu on saada välitöntä ja suoraa tietoa organisaation toiminnasta ja yksilöiden käyttäytymisestä autenttisessa ympäristössä. Havainnoinnilla saa usein hyödyllistä tietoa paremmin kuin kyselyllä tai haastattelulla. Havainnointia voi olla kokousten, asiakaspalvelutilanteiden seuranta tai toimintaan osallistuminen. Myös haamuasiointi on usein laadun havainnoinnissa käytetty havainnointimuoto. Havainnointi tukee haastattelujen tuloksia ja havainnoinnin avulla pystytään havaitsemaan mitä yrityksen asiakaspalvelutilanteissa tapahtuu. (Ojasalo ym. 2014, 42.) Havainnointisuunnitelmassa (liite 3) kuvataan havainnoitavat elementit, joita ovat asiakkaat, henkilökunta, ympäristö, tuotteet ja palvelu.

Havainnointi yrityksissä valitaan tutkimusmenetelmäksi, koska havainnoinnin avulla saadaan erilaista tietoa yrityksen toiminnasta kuin haastatteluilla. Havainnointikohteet ovat Fiskarsissa sijaitsevat ravintola Kuparipaja ja kesäravintola Lukaali. Näiden lisäksi havainnoidaan Mustion linnan ravintola Linnankrouvia. Kohteet ovat samat, joita käytetään kilpailija-analyyseissä. Ravintola Kuparipaja ja kesäravintola Lukaali valitaan, koska molemmat sijaitsevat Fiskars Wärdshusin lähistöllä. Mustion linnan ravintola Linnankrouvi haastatteluissa esille tulleiden ”meidän tärkein kilpailija”-kommenttien perusteella (Retva 2019.)

3.4 Haastattelut

Kvalitatiivisella tutkimusotteella toteutetussa tutkimuksessa tutkimusaineistoa voi olla erilaista aineistoa kuten puhe, kuva- ja tekstiaineistot, päiväkirjat, kirjeet, lehdet ja valokuvat. Tavallisia ovat tutkimushaastattelut, jotka laadullista tutkimusotetta käytettäessä voivat olla lomake-, teema- tai avoin haastattelu. (Vilkkä 2005, 101.)

Lomakehaastattelusta käytetään myös nimitystä strukturoitu haastattelu tai standardoitu haastattelu. Tässä haastattelussa tutkija päättää ennalta kysymykset ja niiden muodot. Lomakehaastattelu sopii, kun tutkimusongelma ei ole kovin laaja ja tavoitteena on hyvin rajattu, ehkä yhtä asiaa koskeva mielipiteen tai näkemysten kuvaaminen. (Hirsjärvi ym. 2013, 208.)

Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. Se on yleisimmin käytetty tutkimushaastattelun muoto. Siitä käytetään myös termiä puolistrukturoitu haastattelu, joka voidaan tehdä yksilö- tai ryhmähaastatteluna. Siinä poimitaan tutkimusongelmasta keskeiset aiheet tai teema-alueet, joita tutkimushaastattelussa olisi välttämätöntä käsitellä ja tavoitteena on, että vastaaja voi kertoa kaikista teema-alueista oman mielipiteensä, vaikkakin kaikilta haastateltavilta kysytään samat peruskysymykset. (Vilkkä 2005, 104–105; Hirsjärvi ym. 2013, 208.) Haastattelut pidetään kuitenkin vapaamuotoisena, jolloin tietoa saadaan enemmän kuin pelkät haastattelukysymysten vastaukset (Dawson 2011, 29). Haastattelijan etuna on mahdollisuus nähdä vastaajan eleet ja ilmeet sekä tutkijan mahdollisuudesta selventää ja pyytää perusteluja saaduille vastauksille (Hirsjärvi ym. 2013, 200).

Haastattelu valitaan tutkimusmenetelmäksi, koska sen ja tutkijan omien lisäkysymysten avulla selvitetään yrityksen liiketoimintamallin toimivuutta ja saadaan ymmärrystä toiminnasta. Lisäksi kysymysten määrästä voidaan päätellä, että vastaukset ovat ehkä monitahoisia ja haastatteluissa halutaan syventää saatavia tietoja. Haastattelut toteutetaan yksilöhaastatteluina ja tutkimukseen haastatellaan omistajia Emmi Retvaa ja Tomi Suomea talvella ja keväällä 2019. Haastattelut toteutetaan puolistrukturoituina haastatteluina, koska halutaan vastauksia tiettyihin kysymyksiin ja toisaalta keskustelun halutaan olevan vapaata. Haastattelun pohjana käytetään Business Model Canvas (BMC) –kanvaasimallia (liite 1), joka on 9-kenttäkanvaasi, jonka osa-alueet ovat kumppanit, ydintoiminnot, resurssit, arvopäätös, asiakassuhde, kanavat, asiakasryhmät, kulurakenne ja tulovirrat. (Venäläinen 2018.) Haastattelulomakkeen (liite 2) 30 kysymystä lähetetään haastateltaville etukäteen. Haastattelut tehdään Fiskars Wärdshusissa ja ne kestävät arvioilta noin kaksi tuntia.

3.5 Tutkimusaineiston käsittely

Tutkimusaineistot ja niiden hankinta voivat olla hyvin monenlaista. Aineistonhankintamenetelmiin vaikuttaa se, miten aineistoa on tutkimuksessa tarkoitus hyödyntää. Tutkimusaineistot voivat olla hankkeen, tutkimusprojektin ja organisaation keräämiä. Aineistonhankintamenetelmiä voivat olla kyselyt, haastattelut, otanta, kokeet, seuranta, valmiit ja tuotetut dokumentit, harkinnanvaraiset näytteet, kertomukset, havainnointi, kokonaistutkimus, arkistot

ja kokoelmat. (Jyväskylän yliopisto 2014.) Kiviniemen (2018, 81) mukaan myös epäviralliset aineistot, jotka saadaan jokapäiväisen vuorovaikutuksen yhteydessä esimerkiksi kahvipöytäkeskusteluissa, voivat olla hyvää tutkimusaineistoa. Olennaista ei Vilkan (2005, 109) mukaan ole aineiston määrä kappaleina vaan aineiston sisällöllinen laajuus. Myöskään menetelmien suuri määrä ei ole tärkeää vaan tutkittavan ilmiön ymmärtäminen ja ilmiötä koskeva käsitteellistämisen kehittyminen. (Vilka 2005, 109.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistonkeruun ja teorian kehittämisen vuorovaikutteisuutta voidaan pitää luontevana. Aineistonkeruu saattaa tapahtua pitkälläkin ajanjaksolla, mikä mahdollistaa tutkijan tietoisuuden kehittymisen ja teoreettisten näkökulmien jäsentymisen. Se saattaa merkitä myös paluuta kentälle täydentämään aineistokeruuta. Tutkimusasetelmaa vie eteenpäin kerätyn aineiston analysoinnin kautta kehitetyt ensimmäiset käsitteet, vaikka nämä eivät välttämättä ole lopullisia. Aineistonkeruu ja tutkimuskohteeseen tutustuminen tarkentavat tutkimusprosessia ja antaa viitteitä tutkijalle siitä, mihin teoreettisiin näkemyksiin hänen kannattaa vielä syventyä. (Kiviniemi 2018, 78.)

Tutkimusaineiston hankinta alkoi kesällä 2018 tutustumalla alan kirjallisuuteen, uutisiin ja tutkimuksiin sekä lähdemateriaalin hankkimisella. Tutkimusaineistoa ovat kilpailija-analyysin tulokset, johon sisältyvät havainnoinnit neljässä ravintolassa ja ravintoloiden sosiaalisen median kanavien havainnointi. Näiden lisäksi tutkimusaineistoon sisältyvät Fiskars Wärdshusin omistajien haastattelut, SWOT- ja PESTEL-analyysit sekä asiakaspalautekyselyn (Lehtinen 2019, 35) tulokset.

Tutkimusaineistoa käsitellään kokonaisuutena siten, että jokaiselle tutkittavalle osa-alueelle valitaan tuloksia kehittämisehdotuksiin. Tutkittavia osa-alueita ovat toiminnan suunnittelu, markkinointi, internetsivut ja varauskanavat, sijainti, miljöö ja yleisilme, asiakaspalvelu, tuotteet ja palvelut. Näihin osa-alueisiin saadaan tuloksia havainnoimalla, haastatteluilla, Business Model Canvas-mallin ja kilpailija-analyysin avulla sekä SWOT- ja PESTEL-analyysilla.

Tutkimusaineistoa kerätään eri osa-alueisiin eri menetelmien avulla. Haastattelujen ja havainnointien avulla saadaan tutkimusaineistoa kaikkiin tutkittaviin osa-alueisiin. Kilpailija-analyysin avulla saadaan vertailuaineistoa markkinointiin, internetsivuihin ja varauskanaviin, yleisilmeeseen, asiakaspalveluun ja tuotteisiin sekä palveluihin. SWOT- ja PESTEL-analyysit tehdään ainoastaan Fiskars Wärdshusille ja niissä peilataan kilpailija-analyysin tuloksia.

4 Ruokamatkailu

Tässä luvussa esitellään ruokamatkailun trendejä, joiden ymmärtäminen ja tiedostaminen liittyvät Fiskars Wårdshusin ydinliiketoimintaan eli ravintolapalveluihin. Fiskars Wårdshusin asiakkaat ovat pääasiallisesti matkailijoita, varsinkin kesäaikana ja ruokamatkailun trendit vaikuttavat Fiskars Wårdshusin toimintaan nyt ja tulevaisuudessa.

Ruokamatkailu on kansainvälisestikin ajankohtainen teema. Taloudellisen yhteistyön ja kehityksen järjestö, OECD nostaa vuodelle 2040 neljä matkailun trendiä ja lähitulevaisuuden muutoksia, joissa näkyy ruoan merkitys. Trendit ovat matkailijamäärien kasvu, kestävän matkailun suosion kasvu, uudet matkailualaa hyödyntävät teknologiat sekä liikkumisessa tapahtuvat merkittävät muutokset. Lyhyemmän aikavälin muutoksia tulevat olemaan ympäristötietoisuuden lisääntyminen, luonnon ja hyvinvoinnin palvelukokonaisuuksien lisääntyminen, uudet nousevat matkailijaryhmät, pienempien matkailukohteiden suosion kasvu, esteettömän matkailun korostuminen, paikallisen ruoan suosio sekä markkinointiviestinnän keinojen muutokset. (TEM 2019.)

4.1 Ruokamatkailun määritelmä

Ruokamatkailu on matkailua, jossa matkan päämotiivi on ruoka. 80% matkailijoista kertoo kohteen kulinaarisen vetovoiman vaikuttavan kohteen valintaan. (Business Finland 2018.) Ruokamatkailu, yksi mielenkiintoisimmista kasvavista matkailun trendeistä maailmalla, on kasvanut kymmeniä prosentteja 2010-luvulla. Suomalaisen ruokamatkailun määritelmänä on matkailijoiden ruokaelämykset ravintola- tai kotiruokailuna, luonnossa tapahtuvana tai erilaisten tapahtumien yhteydessä tapahtuvana ruokailuna. Ruokamatkailuun liittyvä vahvasti tarinallisuus, paikallisuus, puhtaus ja osallistava tekeminen. Suomen ensimmäinen ruokamatkailustrategia, jota koordinoi Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, julkaistiin 2015. Tavoitteena on, että suomalainen ruokamatkailutuote on helposti ostettavissa, elämyksellinen, kansainvälisesti tunnettu, maistuva, paikallinen sekä kiinnostava osa Suomen matkailutarjontaa vuoteen 2020 mennessä. (Adamsson & Havas 2017, 15.)

Suosituimpia ruokamatkailumaita ovat Kiina, Etelä-Korea, Taiwan, Hongkong, Australia, Uusi-Seelanti ja Turkki (Kosonen 2018, 4). Ruokamatkailija valitsee matkailukohteen paikallisen ruoan perusteella ja hänelle lähiruoka ja ruoan autenttisuus ovat tärkeitä. Ruokamatkailu mahdollistaa matkailijalle tutustumisen paikalliseen kulttuuriin, edistää sosiaalista kanssakäymistä, tarjoaa terveellisen ja kestävän ruokailutapahtuman. Paikallinen ruokailu on aina mieleenpainuva elämys – oli se sitten hyvä tai huono. Paikallisen ruoan avulla mat-

kailuyrittäjät voivat pidentää matkailuseasonkia ja kehittää kilpailukykyä kilpailijoihin verrattuna. Ruokamatkailuun liittyy ruoan lisäksi usein muutakin toimintaa kuten marjapöimintää, ruoanvalmistuskursseja, ruokailua paikallisessa kodissa tai museokäyntejä. Tämä avulla voidaan vahvistaa alueen ja Suomen ruokakulttuurin tunnettuutta ja kulttuuriperintöä. (Lüt-hje & Saari 2018, 50; Ruokatieto Yhdistys ry 2019.)

4.2 Ruokamatkailun trendit

Ruokamatkailun trendit ovat jo trendi sinänsä. Erilaisia trendejä julkaistaan tiheään tahtiin. Googlehaulla: ”ruokamatkailun trendit” löytyy yli 5200 tulosta. Lähes kaikissa ruokamatkailun trendiraporteissa, uutisissa ja aiheen opinnäytetöissä löytyvät sanat: lähiruoka, paikallisuus, kestävä kehitys, uudet teknologiat, elämykset ja yksinkertaisuus. Ruokamatkailu on voimakkaasti kasvava trendi.

Haaga-Helian trendiraportissa (2019a) esitellään ruokamatkailun trendejä, joita ovat kasvava tietoinen ruokamatkailu, matkailijan valveutuneisuus taloudellisesti, ympäristöystävällisesti ja sosiaalikulttuurisesti sekä paikallisten toimijoiden tukeminen. Muita ruokamatkailu-trendejä ovat ruoan autenttisuus ja paikallisuus. Yhä useampi matkailija haluaa ostaa paikallisia tuotteita toreilta, syödä katukeittiöissä ja osallistua paikallisille ruoanvalmistuskursseille. Ruokatapahtumien ja festivaalien suosio kasvaa. Tarinoiden merkitys kasvaa. Lyhyet viikonloppumatkat, joiden motiivina on ruoka, lisääntyvät. Tulevaisuuden trendien mukaan yksinmatkustaminen ja palvelutarjonta tälle kohderyhmälle lisääntyy. Samalla lisääntyy perheiden, eri sukupolvien yhteinen matkustaminen, mikä aiheuttaa uusia haasteita yrittäjille kehittää tarjontaa kaikille sopivaksi. Teknologian merkitys kasvaa myös ruokamatkailussa. Esimerkiksi 3D –tulostaminen tuo uusia ulottuvuuksia sekä fyysisen ja digitaalisen ympäristön yhdistäminen, josta käytetään termiä phygital. Haaga-Heliassa The Box on erinomainen esimerkki phygitalista. (Haaga-Helia 2019a.)

Järkevä ja vastuullinen kuluttaminen näkyvät Keskon (2017) tutkimuksessa ja Haaga-Helian trendiraportissa (2019b). Tämä tarkoittaa lähi- ja perinteistä ruokaa, enemmän kasvikia, vihanneksia ja kasviproteiinia. Lisäksi kestävän kehityksen mukainen toiminta (juna- ja ekomatkailu, muovin käytön vähentäminen, ”vihreät” tuotteet) ja nollahukka-elämäntyyli ovat vastuullisen kuluttamisen nousevia trendejä. (Kesko 2017.)

Ravintolatrendit 2018 –tutkimuksen mukaan ravintolaruoan kuluttajat on siirtymässä kohti elämyksiä ja yksilöllisyyttä. Tärkeimpiä tulevaisuuden trendejä ovat ravintola-alan ammattilaisten mukaan järkevä ja vastuullinen kuluttaminen, arjen muuttuminen hektisemmäksi, arjen hyvinvointi, elämysten hakeminen ja ruokahifistely. (Kesko 2017.)

Teknologian merkityksen kasvuun liittyvät erilaiset mobiilisovellukset ja arvostelukanavat (Quandoo, TableOnline, TripAdvisor, Yelp, eat.fi) sekä sosiaalinen media kuvineen. Ravintoloita arvioidaan ja arvostellaan sosiaalisen median palveluissa. Nämä vaikuttavat asiakkaan valintapäätökseen ja ravintolan myyntiin. Jos ravintolan arviointien keskiarvo nousee yhden tähden korkeammalle, se vaikutus myyntiin on noin 5-9%. (Luca 2016.)

Arjen hektisyys, elämänrytmien muutokset, yksinasujien suuri määrä lisäävät noutoruokannosten suosiota. Samaan aikaan kuitenkin ravintoloista haetaan yhä enemmän elämyksiä ja kiireelle vastapainoa sekä räätälöityjä annoksia. Ruokahifistely on laskeva ravintolatrendi ja enemmän kiinnitetään ruoan laatuun ja alkuperään sekä yksinkertaisuuteen. (Haaga-Helia 2019b.) Nousevana trendinä on artesaaniruoka, jonka valmistuksessa käytetään paikallisia raaka-aineita ja joita jalostetaan omassa yrityksessä. Artesaaniruokaan kuuluu usein tarinallistaminen. Artesaaniruokaan liittyy vahvasta satokausi- eli sesonkiajattelu, joka tekee vahvaa paluuta. (Ruokatieto Yhdistys ry 2019.)

Uusi ryhmä ruokahifistelijät ovat kiinnostuneita esimerkiksi ruoan alkuperästä, ruoantuottajien tarinasta, pop up –ravintoloista ja villiyrteistä. Heitä yhdistää tietty esteettinen suhtautumistapa ruoan kulutukseen; ruoan visuaalisuus, ruoan aistittavat ominaisuudet, tuotantotavat, ja siksi ruoan ympäriltä hankitaan tietoa. Ruokahifistelijät voivat myös harrastaa jotain tiettyä ruokakulttuurin osa-aluetta kuten oliiviöljyjä tai tummia suklaita. Heille onnistunut illallinen ei välttämättä tarkoita hienointa ja kalleinta ravintolaa tai ruoka-annosta vaan kymppin kulho katuravintolassa voi olla yhtä arvostettu. (Gronow 2018, D3.)

Ravintolakulttuuri on muuttunut. Se on arkipäiväistynyt ja kansainvälistynyt. Ravintolaan ei tarvitse enää mennä puku päällä, sisustus on rentoa, astiat ovat ehkä eriparia ja tarjoilijoiden äidinkieli on joku muu kuin suomi. Ja ruoanlaittoon ja esillepanoon kiinnitetään yhä enemmän huomioita. Niissä on oltava jokin juttu. Uutena ravintolatrendinä ovat museoravintolat, joissa syöminen nähdäänkin yhä enemmän taidemuotona. Esimerkkejä tästä ovat Kansallismuseo, jossa huippukokki Sasu Laukkonen on uudistanut tilausravintolatarjontaa sekä Hvitträskin museo, jonka keittiön toinen huippukokki Pekka Terävä on ottanut haltuun. Michelinin ravintolaoppaassa on jo oma kategoria museoravintoloille. (Gronow 2018, D3.)

Muissa Pohjoismaissa on jo esimerkkejä siitä, että hyvään ravintolaan maaseudulla voidaan lähteä pelkästään hyvä ruokaelämyksen vuoksi. Nämä symboloivat uutta ruokakulttuuria ja on yleistymässä Suomessakin. (Gronow 2018, D3.) Monista pienen ryhmän toiminnasta alkaneet ilmiöt, kuten luomu, reilu kauppa tai lähiruoka, ovat tulleet jäädäkseen. Näistä on kehittynyt trendejä, jotka ovat vakiinnuttaneet asemansa ja jalostuneet vielä paremmiksi. Uusimpia trendejä maailmalla ovat kaupunkiviljely, jolla kohennetaan kaupunkikuvaa ja

saadaan itseviljeltyjä raaka-aineita. Kaupunkiviljelijöitä arvioidaan olevan jo satoja miljoonia maailmassa. (Ruokatieto Yhdistys ry 2019.) Tunnetuin lienee Michelle Obama, joka perusti kasvimaan Valkoisen talon takapihalle washingtonilaisten lasten kanssa vuonna 2009 (Uusi Suomi 2009).

Villiruoka eli luonnosta kerättävät marjat, sienet, vihannekset ja yrtit, ovat nousemassa trendiksi hyönteisten ja kasviproteiinin rinnalla. Villiruokaa saa luonnosta ja hyönteisten kasvatukseen tarvitsee kymmenen kertaa vähemmän viljelypinta-alaa kuin tuotantoeläinten kasvattaminen ja hyönteisten kasvatukseen tuottaa jopa tuhat kertaa vähemmän kasvihuonekaasuja. Lihan kulutuksen vähentyessä kasvipohjaisten tuotteet, kuten tofu, siemenet, nyhtökaura, härkäpapu sekä erilaiset kasvimaidot, kasvattavat suosiotaan. (Ruokatieto Yhdistys ry 2019.)

Tulevaisuuden ruokamatkailutrendeihin voi vaikuttaa aasialaisten, latinalaisamerikkalaisten ja afrikkalaisten ruokakulttuurien länsimaistumisen mukanaan tuomat ongelmat. Väestömäärän kasvu ja ilmastonmuutokset tuomat haasteet ruoan tuotannossa aiheuttavat ruoan kallistumisen. Tuleeko ruoasta uusi luksuskokemus harvoille rikkaille? Tehdäänkö tulevaisuudessa suurin osa ruoasta laboratorioissa? Ensimmäinen laboratorioissa tehty hampurilainen on jo toteutettu. Toisaalta tulevaisuuden trendejä on ruokailun ainutlaatuisuus. Ravintolassa voi olla yksi tai kaksi pääruokaa, josta asiakas voi valita. Tai kuten kolmen tähden Michelin –ravintolassa, Chef’s Tablessa New Yorkin Brooklynissa, asiakkaat saavat 24 pientä annosta, mutta eivät tiedä etukäteen mitä, koska ruokalista vaihdetaan joka aamu. (Yeoman & McMahon-Beattie 2015, 24.)

5 Palvelun kehittäminen

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön eri osa-alueiden tietoperustaa. Tietoperustassa on käsitelty palvelukonseptia, asiakkaita, tuotteita ja palveluja, markkinoinnin viiden aistin hyödyntämistä sekä henkilöstöä.

Palvelun merkitys kasvaa kaikessa liiketoiminnassa ja nykyään jo lähes kaikessa toiminnassa on mukana palvelua. Grönroosin (2009, 79) mukaan palvelu on aineeton prosessi, joka sisältää toimintoja, se tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin prosessiin. Palveluun kuuluvat perus- tai ydinpalvelun lisäksi lisäpalvelut, joita kutsutaan myös mahdollistaviksi palveluiksi sekä tukipalvelut. Palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti ja palveluun liittyy usein sanat ”kokemus”, ”elämys”, ”tunne”. (Grönroos 2009, 81.) Asiakkaan kokemus perustuu subjektiiviseen odotusarvoon ja kun se ylittää, asiakas arvottaa palvelukokemuksensa korkeammalle. (Fisher & Vainio 2015, 165.)

5.1 Fiskars Wärdshusin palvelukonsepti

Fiskars Wärdshusin tuotteita ovat ravintolapalvelut ja hotellihuoneet, Fiskars Wärdshus haluaa tarjota asiakkaille yksilöllisen ravintolaelämyksen ja erinomaista palvelua. He panostavat paikallisiin, korkeatasoisiin lähiruokaraaka-aineisiin ja viiniasiantuntemukseen. He toivottavat tervetulleeksi lounas-, illallisasiakkaat, ryhmät ja perhejuhlien viettäjä. Ravintolassa on sisätiloissa 60 paikkaa ja kesäisin lisäksi terassipaikkoja on 40.

Palvelukonseptissa eli asiakaslähtöisessä liiketoimintamallissa kuvataan palvelun olennainen idea, asiakkaan palvelupolku. Siinä saadaan ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten se vastaa asiakkaan odotuksia ja mitä se vaatii yritykseltä. Palvelukonseptin pohjana on konseptin suunnittelu, joka määrittää konseptin sisällön kohderyhmästä henkilökunnan ohjeistukseen. (Tuulaniemi 2011, 189.) Palvelukonseptin avulla määritellään palvelun sisältö ja liiketoiminnalliset tekijät esittämällä mitä?- ja miten?-kysymykset. Niiden avulla helpotetaan yrityksen strategisten linjausten ja todellisen palveluprosessin yhteensovittamista. (Goldstein, Johnston, Duffy & Rao 2002, 121–122.) Toisena tekijänä on palvelukonseptin ilmentyminen asiakkaille. Se näkyy markkinointiviestintänä, jolloin asiakkaalle luodaan palveluodotuksen taso, palvelusisältöinä ja -prosesseina. Kolmantena on palvelukonseptin jalkautus, jolloin palvelubrändiä ja -kokemusta syvennetään asiakkaalle. Tapahtumamarkkinointi on tästä erinomainen esimerkki. Neljäntenä on palveluosaaminen, jossa henkilökunnan osaamisella ja asenteella on suuri rooli. (Tuulaniemi 2011, 189.) Yrityksen kannattaa keskittyä palvelukonseptin suunnitteluun ja toteutukseen, jotta palvelu ja tuotteet täyttävät

asiakkaiden odotusten lisäksi myös yrityksen omat tavoitteet. Hyvällä suunnittelulla ydinpalvelusta voidaan johtaa erilaisia palvelu- ja tuotemalleja erilaisille kohderyhmille. (Goldstein ym. 2002, 131–132.)

Palvelukonsepti koostuu kolmesta osasta: vuorovaikutuksesta, tuotteesta tai palvelusta ja yrityksen toimintatavasta. Vuorovaikutuksella tarkoitetaan asiakkaan ja työntekijän välistä vuorovaikutusta, mutta se voi olla myös vuorovaikutusta varausjärjestelmien tai tilojen kanssa. Olennaisena palvelukonseptin osana on myytävä tuote tai palvelu, jota varten asiakas tulee yritykseen tai ottaa yhteyttä. Kolmantena on yrityksen toimintatapa, joka heijastuu asiakaspalveluun työntekijän kautta. Yrityksen toimintatapa voi antaa tarkat ohjeet työntekijöille, kuinka toimitaan. Näin työntekijällä on varsin rajalliset mahdollisuudet joustaa ongelmatilanteissa. Siksi on tärkeää, että johdon ja työntekijöiden välinen toimiva dialogi, jonka avulla johto saa yksityiskohtaista tietoa erilaisista ongelmatilanteista ja toimintavoista. (Reinboth 2008, 31.)

Yhä suositummaksi lähestymistavaksi yllä mainittujen lisäksi on yritysten kehittämistyössä käytettävä palvelumuotoilu, joka tarjoaa prosessin ja työkaluja palvelun kehittämiseen. Palvelumuotoilun tavoitteena on kehittää asiakkaille hyödyllisiä ja helposti toteutettavia palvelukokemuksia ja –konsepteja. Palvelumuotoilun keskiössä on käyttäjä ja kokemuksellinen suunnittelu, johon kuuluu visualisointi ja protypointi (esimerkiksi Lego Serious Play). (Ojasalo ym. 2014, 73.)

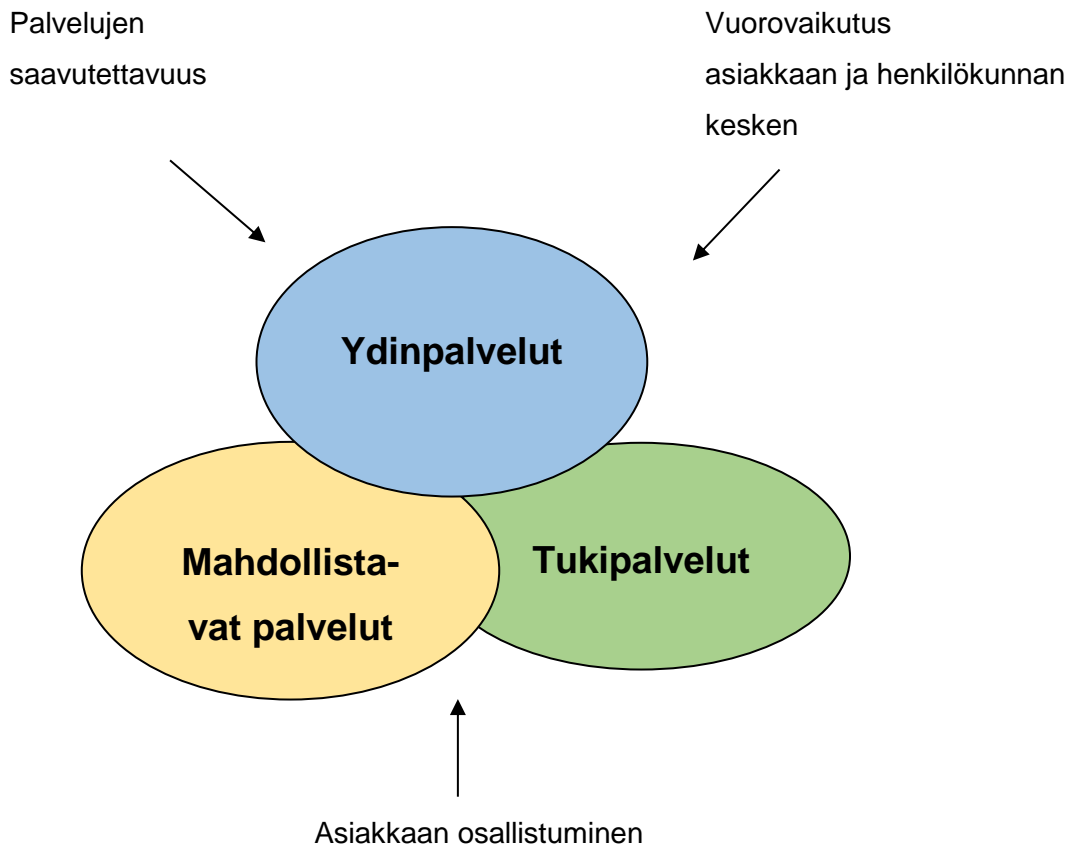
Asiakkaat arvostavat yhä enemmän laadukkuutta, hyviä ydintuotteita, maukasta ja monipuolista ruokaa, siistejä hotellihuoneita ja erilaisia kokoustiloja. (Tuominen 2014, 10.) Tuotteiden arvioinnissa on kiinnitettävä huomio siihen, miten asiakas kokee palvelun; miten helppoa tuotteiden ja palveluiden ostaminen asiakkaalle on, miten ystävällisenä asiakas kokee palvelun, miten tuotteet ja palvelut ovat saatavilla, millaisia valikoima ja hinnoittelu ovat. Samalla on kuitenkin päätettävä mitkä tuotteet ja palvelut ovat tärkeimpiä. Mitä päätetään tehdä heikommin, että voidaan tehdä jotain asiaa paremmin toisella alueella. (Reijonen & Kokkonen 2015, 9.) Päätöksessä pitää ottaa huomioon asiakkaan tarpeet ja mitä eri asiakassegmentit pitävät tärkeänä ja mitä vähemmän tärkeänä. Muistettava on, että kaikessa ei voi olla parempi kuin kilpailijat. Siksi on valittava omat tähtituotteet. Sammallahti (2009, 54) kertoo samanlaisesta asiasta käyttäen termiä arvoinnovaatio, joka liittyy olennaisesti sinisen meren strategian löytymiseen. Arvoinnovaation ajatuksena on luopua palvelusta tai palvelun osasta, josta asiakkaalle ei ole hyötyä ja keskittyä olennaisempaan palveluun, kehittää sitä ja löytää uusia tapoja tehdä ja uudet markkinat. Grönroos (2009, 76)

muistuttaa näkymättömistä, usein hallinnollisista palveluista kuten laskutus ja reklamaatioiden käsittely, joita usein ei mielletä palveluiksi vaan ongelmiksi. Näiden hyödyntäminen ja kehittäminen antavat mahdollisuuden kilpailuetuun.

Bull (2014, 32) kertoo neljästä metanäkemyksestä ruoka- ja juomapalveluiden tarjonnassa. Ensimmäisenä on ruoan ja juoman merkityksen kasvu matkustuksen yhteydessä. Muita metanäkemyksiä ovat matkaan liittyvien informaatiopalveluiden laatu ja kattavuus. Usein asiakkaat eivät löydä niin paljon tietoa kuin toivoisivat. Kolmantena metanäkemyksenä on tilan ja ympäristön merkitys. Fyysinen ja emotionaalinen ympäristön merkitys on verrattavissa tarjottavaan ruokaan ja juomaan. Ympäristön pitää tuntua, tuoksua ja kuulua – oikealla tavalla. Neljäntenä on asiakkaalle annettavat oikeanlaiset signaalit, jotka ohjaavat ostokäyttäytymistä. Asiakkaat, jotka arvostavat ja saavat asiantuntevaa palvelua, kuluttavat 20% enemmän kuin muut asiakkaat. (Bull 2014, 32.)

Menestyvä ruokamatkailuyritys osaa hyödyntää erilaisia osa-alueita kokonaisvaltaisesti. Näitä ovat ruoan hyvän maun ja osaavan ja työstään ylpeän henkilökunnan lisäksi paikallisuuden ja suomalaisuuden hyödyntämisaaminen, joustava yhteistyö paikallisten tuottajien ja toimijoiden kanssa sekä tuotteistamisen osaaminen. Asiakasymmärryksen hyödyntäminen ja asiakkaan osallistaminen, estetiikkaan ja sisustukseen panostaminen ja tarinalistaminen ovat menestyvän ruokamatkailuyrityksen merkkejä. (Havas, Adamsson & Sievers 2015.) Lisäksi ruokamatkailuyritys osaa hyödyntää sesongit, ja varsinkin matalasesongin aikaisen myynnin lisäämisen. Se on mahdollista hinnoittelulla, markkinoiden ja tuotteiden monipuolistamisella. Muita keinoja ovat sesonkiluonteisuuden hyväksyminen ja tarjonnan sekä aukioloaikojen rajoittaminen. (Honkanen 2017, 118.) Paikallisruoka voi olla matkailun vetovoimatekijä, koska kansainväliset matkailijat ovat kiinnostuneita ruoasta, sen alkuperästä ja valmistustavoista. Paikallisruoka voi parhaimmillaan pidentää matkailusesonkia ja sen avulla voidaan erottua muista kohteista. (Ojuva 2018, 12.)

Grönroosin (2009, 227) mukaan laajennetun palvelutarjoaman muodostavat ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut sekä tukipalvelut. Näiden lisäksi palvelukokemukseen vaikuttavat palvelujen saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaan ja henkilökunnan kesken sekä asiakkaan osallistuminen. Näiden kokemusten perusteella asiakkaat tekevät arvion omasta palvelukokemuksesta. (Grönroos 2009, 227.) Kuvassa 2 on esitelty Fiskars Wårdshusin laajennettu palvelutarjoama Grönroosin mallia mukailen.



Kuva 2. Laajennettu Fiskars Wårdshusin palvelutarjoama (mukaillen Grönroos 2009, 227)

Fiskars Wårdshusin palveluajatuksena on tarjota asiakkaille parasta palvelua ravintolassa ja hotellissa sekä tarjota korkeatasoista ruokaa hyvistä, lähellä tuotetuista raaka-aineista. Ydinpalvelu on ravintolatoimintaa. Mahdollistavat palvelut ovat hotellihuoneet, kokoustilat naapurihotellissa. Tukipalvelut tuovat lisäarvoa asiakkaille ja näitä ovat esimerkiksi Fiskarsin ruukkikylän palvelut, koiran yöpymismahdollisuus hotellissa, hotellihuoneen maksu vasta saavuttaessa.

Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat palvelujen saavutettavuus; henkilöstön määrä ja taidot, aukioloajat, sijainti, pysäköinti, varauksen sujuvuus, sisustus, kalusteet, tekniset laitteet ja laskutuskäytäntö. Jos asiakas joutuu odottamaan palvelua saapuessaan pitkään, se vaikuttaa tyytyväisyyteen, vaikka ruokailu olisi muuten onnistunut. Toisena vaikuttavana tekijänä on vuorovaikutus henkilökunnan ja asiakkaan välillä. Asiakkaalle on tärkeää, että hänet huomioidaan saapuessa ja lähtiessä. Viihtyvyyteen vaikuttavat henkilökunnan keskinäinen vuorovaikutus ja millaisena asiakas kokee yleisen ilmapiirin. Tämän päivän asiakas odottaa myös nopeaa vastausta tarjouspyyntöön tai kyselyyn tai reklamaatioon. Kolmantena palvelukokemukseen vaikuttavana tekijänä on asiakkaan osallistuminen. Asiakkaalla on itsellä mahdollisuus vaikuttaa palvelukokemuksen syntyyn. Hän voi kiinnostunut raaka-

aineiden alkuperästä, viinilistan tarjonnasta, kertoa palautetta ja kehittämisideoita henkilökunnalle. (Grönroos 2009, 227.)

5.2 Asiakkaat

Arantolan (2005, 32) mukaan perinteet ja uskomukset kaventavat asiakasymmärryksen kenttää. Palvelut ja tuotteet suunnitellaan niin, että niillä voidaan palvella kaikkia asiakkaita. Uskotaan tilastoihin ja tutkimuksiin kyseenalaistamatta niiden tuloksia. Tehdään markkinointitutkimuksia ilman selkeää näkemystä siitä, mitä liiketoiminnallista ongelmaa ollaan selvittämässä. Ja kun oikeaa tietoa ei ole, päätökset tehdään ”musta tuntuu”-menetelmällä, johon sisältyy johdon kokemus, tietoon perustuva intuitio ja ennakkoluulot. (Arantola 2005, 32.)

Asiakaslähtöisyys on mukana lähes jokaisen yrityksen arvoissa, strategiassa tai visiossa. Asiakaslähtöinen ajattelu on kuitenkin aika uusi, vaikka jo 1950-luvulla tiedostettiin, että asiakkaat eivät oikeastaan kaipaa tuotteita vaan he haluavat saada kokemuksia, joihin he voivat olla tyytyväisiä. 1960-70-luvuilla Yhdysvalloissa heräsi kiinnostus asiakkaiden ostokäyttäytymiseen sekä asiakkaiden tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. 1980-90-luvuilla asiakaspalvelun laatu sekä markkinointi tuli kiinnostavammaksi. 2000-luvulla uusina käsitteinä tulivat asiakassuhteen hallinta, asiakkaan polku, asiakaskokemus ja asiakkaan sitouttaminen. (Lemon & Verhoef 2016, 69–75.) Asiakaslähtöisyys tuli suomalaisiin yrityksiin palvelujohtamisen ja laatuajattelun mukana vasta 1980-luvulla, jolloin keskiössä oli ns. totuuden hetki eli tilanne, jolloin palvelun tarjoaja ja asiakas kohtaavat ensimmäisen kerran. Asiakaslähtöisyys tarkoitti pääasiassa asiakkaiden tarpeiden täyttämistä. Seuraavalla vuosikymmenellä, 1990-luvulla, ilmeni kannattavuusnäkökulma, kun huomattiin, ettei kaikkien asiakkaiden tarpeita voidakaan täyttää taloudellisesti kannattavasti. Tämä herätti yritykset miettimään kanta-asiakkaiden tärkeyttä, asiakassegmenttejä, lisämyyntiä ja katseet kohdistuivat yhä enemmän asiakkaaseen, eikä pelkästään tuotteeseen, tavaraan tai palveluun. (Arantola & Simonen 2009, 2.) Todennäköisyys, että asiakas siirtyisi kilpailijayritykseen on neljä kertaa suurempi, jos ongelma on asiakaspalvelussa, hinta- tai tuoteongelmaan verrattuna. 96% tyytymättömistä asiakkaista ei valita. 91% heistä ei koskaan kuitenkaan tule toistamiseen. Tyytyväiset asiakkaat kertovat hyvästä kokemuksesta 4-6 ihmiselle. 70% ostokokemuksesta on tyytyväisyyttä asiakaspalveluun. On 6-7 kertaa kalliimpaa hankkia uusi asiakas kuin pitää vanha. (Shaw & Hamilton 2016, 142.)

Asiakaskohderyhmien löytäminen ei ole Sammallahden (2009, 40) mukaan yksinkertaista. Yrityksen on löydettävä itselleen sopiva tapa määrittää asiakassegmentit siten, että nämä

ovat seurattavissa, tavoitettavissa ja ovat taloudellisesti kannattavia. Tärkeää on tuntea nykyiset asiakkaat, mutta lähes yhtä tärkeää on olla tietoa niistä asiakkaista, joita ei vielä tunneta. (Sammallahti 2009, 40.) Asiakastietoutta voi kerätä vertailemalla kilpailijoita ja heidän tuotteita, asiakaspalautteilla, –tutkimuksilla sekä –haastatteluilla, kumppaneilta ja jakelukanavilta, seuraamalla markkinoita ja trendejä (Arantola 2005, 117).

Asiakaspalvelun laatua kehittämällä ja seuraamalla voidaan varmistaa nykyisten asiakkaiden tyytyväisyys palveluihin ja tuotteisiin. Yrityksen on ymmärrettävä potentiaalisten, ei vielä asiakkaina olevien toiveet ja tarpeet. Tyytymättömät asiakkaat ovat mustamaalajia, jotka ovat siirtyneet kilpailijoille ja levittävät huonoa kokemusta eteenpäin. Promootorit ovat taas mustamaalajien vastakohta. He ovat tyytyväisiä ja levittävät hyvää kokemustaan eteenpäin. (Santalainen 2017, 121.) Asiakaspalvelu toimii kilpailuetuna vain, jos se luo asiakkaalle elämyksen ja ylittää hänen odotukset (Reinboth 2008, 34).

Asiakkaan syvällinen ymmärtäminen on kaiken palveluiden myymisen ja kehittämisen lähtökohta. Ydinkysymyksenä on muutos, jolloin asioita tehdään asiakkaan kanssa yhdessä, ei asiakkaan tarvetta varten. Toiminnan päämääränä ei ole arvokas asiakas vaan se, mitä asiakas kokee saavansa meiltä. Asiakkaiden arvostukset ja koetut hyödyt eroavat toisistaan ja niiden ymmärtäminen on yrityksellä oleva arvo. Asiakkaan kokema hyöty on tunnetta ja vaikeasti tunnistettava, mutta se ohjaa heidän päätöksentekoa. Asiakasarvon ymmärtäminen, mikä on asiakaslähtöisyyden perusta, unohtuu, jos asiat tehdään perinteisellä mallilla. Johtamisen näkökulmasta tärkeää on, uskalletaanko saatua tietoa viedä käytäntöön ja omaan toimintaan. (Räty 2017.) Arantolan (2005, 23) mukaan asiakasymmärrys voi olla kriittinen, tärkein tai hyvin pieni resurssi. Se on kuitenkin yritykselle tärkeä kilpailuetu.

Palvelupolku kuvaa asiakkaan kokemat palvelun vaiheet alusta loppuun. Palvelupolussa kuvataan asiakkaan toiminnan lisäksi myös rationaaliset ja emotionaaliset tarpeet ja tunteet asiakasprosessin aikana. (Ojansalo ym. 2014, 73.) Palvelupolku alkaa siitä, kun asiakas ohittaa ensimmäisen kontaktipisteen. Se voi olla mainos sosiaalisessa mediassa, pöydän varaus ravintolaan tai hotelliin sisään astuminen. Palvelupolulla on useita kontaktipisteitä, joiden perusteella asiakas luo kokemuksen yrityksen palveluista ja ympäristöstä. Asiakkaan palvelupolun ymmärryksellä yritys pystyy tarjoamaan palveluita, joista asiakas on valmis maksamaan. Usein palvelupolku ei kuitenkaan kerro koko totuutta. Siksi on tärkeää kerätä asiakasymmärrystä laajemmin esimerkiksi haastatteleamalla asiakkaita, havainnoimalla asiakaspalvelutilanteita ja niiden avulla kartoittaa asiakkaan tarpeita. (Aunola 2014a, 71.)

Kanta-asiakkaiden säilyttämiseen tarvitaan tunneside. Asiakkaiden kokema tunne ja muistot palvelutilanteesta ratkaisevat. Siksi jokaisesta palvelutapahtumasta asiakkaille pitäisi

jäää jokin muisto, tunne, elämys. Yrityksen pitää tietoisesti luoda elämyksiä asiakkaille, Asiakkaat eivät tule uudelleen pelkästään hyvän asiakaspalvelun tai ruoan vuoksi. He tulevat hakemaan samanlaista elämystä, jonka he saivat edellisellä kerralla. (Shaw ym. 2016, 158.)

5.3 Viiden aistin hyödyntäminen markkinoinnissa

Yrityksen tehtävänä on luoda asiakkaita kiinnostava tarjooma ja tuotava se asiakkaiden tietoisuuteen ja saataville. Markkinointi auttaa tässä tehtävässä. Yritys ennakoii kysyntää, tietää asiakkaiden nykyiset tarpeet, arvostukset ja ostokäyttäytymiset. Siksi trendien ja markkinatilanteiden jatkuva seuraaminen on tärkeää. (Bergström & Leppänen 2015, 22.) Jackson (2007, 35) kertoo yrittäjien ajatuksesta: miksi tehdä markkinointitutkimusta, koska juttelee asiakkaiden kanssa koko ajan ja kuulee heidän ajatuksia. Monet yrittäjät tekevät päätöksiä aiempien kokemusten, loogisesti ajattelemalla ja tunteella. Joskus päätökset, uusien tuotteiden suunnittelu ja lanseeraus voi onnistua ilman asiakkaiden mielipiteitä, mutta eivät aina. Yrityksen on hyvä selvittää mitä asiakkaat odottavat ja toivovat. Siksi säännöllinen markkinatutkimus ja palautekyselyt ovat tärkeitä. Niiden avulla saadaan palautetta ja ideoita asiakkailta tuotteista, palveluista ja tiloista sekä vahvistusta asioista, joita jo tiedetään ja niistä, mitä ei vielä tiedetty. (Jackson 2007, 35.)

Toisena markkinoinnin tehtävänä on kysynnän luominen ja ylläpito. Tällöin yritys luo uusia ja mielenkiintoisia, kilpailijoista erottuvia tuotteita ja markkinoi niitä aktiivisesti. Kolmantena on kysynnän tyydyttäminen, jolloin asiakaspalautetta kerätään säännöllisesti ja tuotteet sekä palvelut ovat helposti saatavilla. Ostaminen tehdään asiakkaalle mahdollisimman helppoksi. Neljäntenä markkinoinnin keinona on kysynnän säätely, esimerkiksi sesonkihuippujen tasoittamista hinnoittelun avulla. (Bergström ym. 2015, 23.)

Santalainen (2017, 122–124) kertoo markkinoinnin suunnittelusta. Vaihtoehtoisten ja täydentävien toimintojen yhdistämisellä voidaan löytää uusia tuotteita tai palveluja. Yhteistyökumppaneiden toiminnasta kannattaa selvittää synergiamahdollisuuksia (hotelli tarjoaa vierisen kuntosalin käyttäjille edullisen aamupalan). Ostopäätöksiin voi vaikuttaa joku muukin kuin loppukäyttäjä (assistentti varaa johtoryhmälle illallisen). Tällöin loppukäyttäjän lisäksi varaaja on tärkeä asiakas yritykselle. Täydentävien tuote- ja palvelutarjousten tarkastelu, toiminnallisten ja emotionaalisten vetovoimien yhdistäminen. Viimeisimpänä hän mainitsee ”arjen yli näkemisen”. Yrittäjän pitäisi aistia ja seurata trendejä. Mitä tapahtuu ruokakulttuurissa Suomessa ja maailmalla? Ketkä matkustavat ruoan perässä Suomeen? Mikä on seuraavan vuoden hittiruoka? (Santalainen 2017, 124.)

Ravintolan yksi tärkeimmistä markkinointivälineistä on ruokalista. Ruokalista-analyysiä käytetään vain harvoissa ravintoloissa, koska sitä ei tunneta tai se koetaan liian vaativaksi. Huolellisesti tehtynä ruokalista-analyysi antaa helposti hyödyllistä tietoa kannattavuuden parantamiseen. Ruokalista-analyysissä ruokalistan tarjontaa analysoidaan tuoteryhmä kerrallaan. Analyysia tehdään laskelmalla annoskorttien mukaiset kustannukset, myyntiluvut ja myyntimäärät ja näitä lukuja vertaillaan keskenään. Työkaluna voidaan käyttää Bostonin matriisia, joka erottelee toisistaan ruokalistan tähtituotteet, lypsylehmät, kysymysmerkit ja rakkikoirat. (Aunola 2014b, 113.)

TripAdvisorin (2018, 28) tutkimuksen mukaan asiakkaat eivät valitse ravintolaa pelkästään ruoan takia, vaan saadakseen mieleenpainuvia ja sosiaalisessa mediassa jaettavia kokemuksia. Tärkeää ei ole pelkästään hyvä ruoka vaan tunne, minkä asiakas saa varaushetkestä siihen, kun hän astuu ravintolaan sisälle. Ravintolavalinta ei perustu pelkästään ruoan tasoon tai luonnon sesonkituotteiden käyttöön, vaan ravintolan tunnelmaan ja maineeseen. (Räty 2017.)

Aistit luovat aivoihin muistoina tallentavia kokemuksia. Mitä useampi aisti osallistuu tiedon ja mielikuvan luomisessa, sitä voimakkaampi vaikutelma asiakkaalle tulee. Tästä kokemuksesta syntyy tuttuuden tunne. (Tuorila, Parkkinen & Tolonen 2008, 12.)

Hyvä palvelutuote huomioi kaikki aistit. Näköaistin liiallinen korostuminen tekee palvelutuotteesta yksiulotteisen. Tutkimuksen mukaan mielikuvallinen vaikutus on 30% suurempi, jos siihen liittyy enemmän kuin yksi aisti. Jos viiden aistin hyödyntämistä ei haluta tehdä, kannattaa ainakin oman palvelun tai tuotteiden negatiiviset puolet kartoittaa. Esimerkiksi ravintoloissa voi leijua pinttynyt rasvan tuoksu, jota työntekijät eivät edes enää huomaa, mutta asiakas huomaa. Tai kuluneet ja halvat pintamateriaalit, tai liiallinen kaiku ravintolasalissa, joka häiritsee asiakasta. (Sammallahti 2009, 85.)

Näköaistin huomioiminen konseptisuunnittelussa on usein hyvin perinteistä. Panostetaan palvelupisteiden sisustukseen, fyysisiin tuotteisiin ja visuaalisesti toimivaan markkinointiviestintään huomioimatta värien, symbolien ja muotokielen piileviin vaikuttimiin. Yrityksen nimen on vastattava yrityksen brändiä ja identiteettiä. Ruokalistan, logon ja nimikyltin tekstityypillä on merkitystä, sen on oltava esteettisesti miellyttävä ja selkeästi luettava. Näköaistin luomia tunnetiloja asiakastiloissa voidaan säädellä valaistuksella, pöytien sijoittelulla, liikkuvalla kuvalla, taideteoksilla tai kuvamaailmalla. (Sammallahti 2009, 85.) Fiskars Wärdshusissa on panostettu kodikkaaseen sisääntuloaulaan, joka antaa miellyttävän ensivaikutelman. Ravintolan á la carte –annokset ovat kauniita, joten niissä on panostettu näköaistiin.

Kuuloaisti on yksi vähiten hyödynnettyjä aisteja konseptisuunnittelussa. Äänimaailma vaikuttaa vahvasti tunnetiloihin ja ostokäyttäytymiseen. Usein mietitään vain musiikin merkitystä, mutta asiakkaat arvostavat mahdollisuutta kuulla ja keskustella koko pöytäseurueen kanssa ja samalla nauttia tilanteeseen ja ympäristöön sopivasta taustamusiikista. (Sammallahti 2009, 85.) Fiskars Wärdshusissa keittiö on ravintolasalin vieressä, joten keittiön äänet saattavat häiritä asiakkaita. Ravintolasalin rauhallinen musiikki luo kuitenkin viihtyisää tunnelmaa.

Hajuaisti on yksi vahvimmin vaikuttavista aisteista. Haju vaikuttaa jopa 75% enemmän kuin minkään muun aistin tuoma kokemus. (Sammallahti 2009, 86.) Tuoksumarkkinointi on maailmalla suosittu markkinoinnin osa ja sitä voi käyttää kaikkialla, missä kohdataan asiakas. Hotelleilla on omia tuoksuja, kaupoilla on omat tuoksut, golfvarusteiden lähettyvillä urheiluliikkeissä voi tuoksua vihreä nurmi, hedelmäosastolla tuoksuu omena ja karkkihyllyllä lakritsi. (Pekkarinen 2015.) Fiskars Wärdshusissa ei ollut mitään tuoksuja. Tuoksuton ympäristö on tietoinen valinta, koska toivotaan, että ruoka-annokset tuovat miellyttävän tuoksun pöytään ja sitä kautta muistijäljen.

Makuaisti on erittäin muistiherkkä ja alitajuntaan linkittyvä, siksi se on yksi tärkeimmistä ruokaan liittyvissä palveluissa. Uniikit makuelämykset saavat asiakkaat tulemaan uudelleen ja pitkänkin matkan päästä pelkästään ruoan vuoksi. (Sammallahti 2009, 86.) Fiskars Wärdshus haluaa panostaa nimenomaan á la carte –annoksiin. He haluavat, että asiakkaat lähtevät tyytyväisinä ravintolasta ja tulevat onnistuneen makuelämyksen vuoksi uudelleen. (Retva 2019.)

Rakenne tai fyysisesti tunnettava olomuoto on ehkä vähiten hyödynnetty aisti. Ruoan rakennetta asiakkaan suussa mietitään. Mutta mietitäänkö miltä istuimet tuntuvat, millaista kangasta pöytäliinat, lautasliinat ovat, miltä meidän aterimet tuntuvat jne. Fyysinen rakenne antaa kuvaa halvasta, arvokkaasta, turvallisesta, terveellisestä. (Sammallahti 2009, 86.) Fiskars Wärdshusissa mietitään miltä ruoan rakenne tuntuu asiakkaan suussa. Ruoka-annosten tavoitteena on maistua hyvältä ja ruoan rakenne sopiva. Ravintolan istuimet ovat tavanomaisia tuoleja ja tuntuivat kovilta koko illan istuttaviksi. Pöytäliinatabletit olivat muovia, aterimet olivat tavanomaisia. Lautasliinat olivat kertakäyttöisiä, ei kankaisia.

5.4. Henkilöstö

Osaava, motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on jokaisen yrityksen liiketoiminnan keskeinen tekijä. Henkilöstön johtaminen on tavoitteellista toimintaa, jolla ylläpidetään ja

varmistetaan liiketoiminnan tarvitsemaan työvoimaa, sen osaamista hyvinvointia ja motivaatiota. Jokainen esimies, johtaja, omistaja on vastuussa henkilökuntansa osaamisesta, hyvinvoinnista ja motivaatiosta. Pienillä yrityksillä on omat vahvuudet verrattuna suuriin organisaatioihin ja ne nähdään jopa ideaaleina henkilöstöjohtamisen ympäristöinä. Pienyritysten etuina nähdään suurempi kommunikaatio, matalampi hierarkia, joustavammat toiminnot sekä jokaisen henkilön työpanoksen vaikutus organisaation tulokseen on selkeämmin nähtävissä. (Viitala 2013, 20–23.)

Pienen yrityksen toiminnasta saattaa puuttua johtamisen ammattimaisuus ja tehokkuus. Henkilöstöön ja muuhun liiketoimintaan liittyvät päätökset ovat usein pienissä yrityksissä tyypillisesti yhden tai kahden ihmisen vastuulla. Pienessä yrityksessä strategiseen suunnitteluun tulisi osallistua kaikki päättävässä asemassa olevat henkilöt. Omistajien pitäisi tulevaisuutta pohtiessa luoda omat tavoitteet ja määritellä haluttu luonne suhteessa yritykseen. (Utti 2014, 14.)

Fiskars Wärdshusin omistajia on kaksi. Toinen työskentelee kokkina ja toinen ravintolassa. He ovat koulutukselta kokki ja tradenomi. Heidän lisäksi keittiössä työskentelee 2-4 henkilöä ja ravintolassa 3-6 henkilöä vuodenaikasta riippuen. Henkilökunnassa on muutamia vakituisia, pitkän työuran ravintolassa tehneitä, mutta suurin osa henkilöstöstä on töissä ainoastaan kesäkuukausina. Tämä aiheuttaa haasteita toiminnan kehittämiseksi, koska vakituista, uudistuksiin sitoutuvaa ja motivoitunutta henkilöstöä ei ole tarpeeksi. Pienen henkilökunnan työaika menee perustyötehtävien hoitamiseen ja suunnitteluun ja ideoiden toteuttamiseen ei ole aikaa.

6 Toiminnan kehittämisen menetelmiä

Liiketoiminnan kehittämisen menetelmiä on useita. Yritykset tekevät strategiatyötä yksinkertaisilla ja helpoilla menetelmillä. Yritysten eniten käyttämiä strategiatyökaluja ovat SWOT, kilpailija-analyysi eli benchmarking, skenaariotyöskentely, ydinosaamisten analyysi, viiden kilpailuvoiman malli ja Balance Scorecard. (Kauppaletti 2017.)

Tutkimukseen valittiin neljä menetelmää: Osterwalderin Business Model Canvas-malli (kuva 3), kilpailija-analyysi, SWOT- ja PESTEL-analyysit. Business Model Canvas-malli on monipuolinen työkalu ja hyvä tuki haastatteluissa. Sen avulla haastattelun runko pysyi selkeänä ja haastattelun tulos oli monipuolinen. Toisena on kilpailija-analyysi, jolla vertailtiin Fiskars Wårdshusia ja sen toimintaa valittuihin vastaavatyyppeihin ravintoloihin, joita oli kolme. Kolmantena on SWOT-analyysi, jonka avulla arvioitiin Fiskars Wårdshusin nykytilan ja tulevaisuuden heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia. Neljäntenä valittiin PESTEL-analyysin, jolla kartoitettiin organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia muutostoimia eri näkökulmista. PESTEL-analyysi antoi laajemman näkökulman ja vahvisti SWOT-analyysin tuloksia. Näiden lisäksi käytettiin tutkimusongelman pääkysymystä mietittäessä The Five Whys –menetelmää, jolla viiden miksi-kysymyksen avulla tarkennetaan tutkimusongelmaa. Tätä menetelmää käytettiin vain tutkimusongelman selkeyttämisessä ja siksi sitä ei ole erikseen esitelty.

6.1 Business Model Canvas-malli

Business Model Canvas-malli (BMC) on työkalu liiketoimintamallin kuvailemiseen ja sen ymmärtämiseen. Sen visuaalisuus helpottaa kokonaisuuden hahmottamista. Siinä on yhdeksän liiketoiminnan osa-alueita, jotka ovat asiakasryhmät, arvolupaus, jakelukanavat: markkinointi, myynti ja toimitus, asiakassuhteet, myyntitulot, kassavirta, tulovirrat, ydinresurssit, tärkeimmät prosessit/tehtävät, tärkeimmät yhteistyökumppanit, kulu-/kustannusrakenne. Löytääkseen tärkeimmät kehittämiskohteet, on hyödyllistä käydä läpi kaikki osa-alueet ja niiden kysymykset. (Tarhanen 2018, 121–122.) BMC:n tarkoituksena on löytää yrityksen vahvuudet ja hyödyntää niitä yrityksen tulevaisuuden suunnittelussa (Osterwalder & Pigneur 2010, 15–19).

BMC:n valittiin menetelmäksi sen monipuolisuuden ja visuaalisuuden vuoksi. BMC:ssa on valmiit, selkeät osa-alueet ja kysymykset. Tutkimuksessa sovellettiin BMC:ia käyttämällä kanvaasin kysymysten lisäksi omia kysymyksiä. Kysymyksiä oli yli 30 ja ne antoivat mahdollisuuden vapaamuotoisiin haastatteluihin, jolloin saatiin ”hiljaista tietoa” asioista, joita varsinaisissa kysymyksissä ei ollut. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen.

Haastattelujen avulla löydettiin useita kehittämissuhteita, jotka ovat luvussa 8.1. Seuraavassa taulukossa ovat Fiskars Wärdshusille räätälöidyt kysymykset Business Model Canvas-mallia mukaillen.

KUMPPANIT Keitä ovat teidän tärkeimmät kumppanit? Miksi heitä tarvitaan? Onko toimintoja ulkoistettu? Jos on, niin mitä?	YDINTOIMINNOT Mikä on teidän ydintoimintaa? Miten kehittäte omaa toimintaa? Ketkä ovat kilpailijoita?	ARVOLUPAUS Mitä on teidän arvolupaus? Millaisia tuotteita on eri asiakasryhmille? Onko tarvetta uusille tuotteille? Mikä olisi unelmatuote? Mikä on teidän visio? Mitä asiakkaan ongelmaa olemme ratkaisemassa? Millainen on meidän brändi?	ASIAKASSUHDE Kuka on asiakas? Kuka hoitaa asiakassuhteita? Millainen on paras asiakas? Miten hoidetaan jälkimarkkinointi?	ASIAKASRYHMÄT Ketkä ovat asiakkaita? Miten asiakkaita luokitellaan? Millainen on paras asiakas? Miten keräätte asiakkailta palautetta?
	RESURSSIT Mitkä ovat ydinresurssit? Missä olette hyviä? Missä kaipaatte parannusta?		JAKELUKANAVAT Miten asiakas tavoitetaan? Kuinka asiakas löytää teidät? Onko palautekanavaa? Mitä kautta asiakkaat varaavat? Miten asiakkaalle vastataan? Miten markkinointi/myynti on organisoitu?	
KULURAKENNE Mitkä ovat suurimmat kustannukset? Kuinka paljon menee varauskanaviin? Mihin liiketoiminta perustuu? Kiinteät ja muuttuvat kulut?		TULOVIRRAT Millainen hinnoittelumalli? Mistä tulee suurin tulovirta? Mistä haluaisitte sen tulevan? Onko yrityksen tila oma vai vuokra? Onko hotellihuoneiden dynaaminen hinnoittelu käytössä? Kuka hinnoittelee tuotteet ja palvelut? Mikä on kannattavinta?		

Kuva 3. Business Model Canvas-mallin kysymyksiä (mukaillen Tarhanen 2018, 19, 121; Osterwalder & Pigneur 2010, 44)

6.2 Kilpailija-analyysi

Kilpailija-analyysi on laajasti sovellettu tapa etsiä alojen parhaita käytäntöjä ja oppia niistä. Kilpailija-analyysin avulla etsitään oivalluksia ja toimintatapoja sekä kilpailuetua. Ideana on,

että vertailu kohdistuu samanlaisiin ja -kokoisiin menestyneisiin yrityksiin tai organisaatioihin. Tavoitteena on löytää kilpailevista ravintoloista parhaita käytäntöjä ja parhaita tuotteita, joiden ominaisuuksia voidaan käyttää omassa toiminnassa. (Ojasalo 2014, 43.) Tavoitteena on tunnistaa Fiskars Wärdshusin toiminnan heikkouksia ja laatia niiden kehittämiseen tärkeitä kehittämissuhteita.

Kilpailija-analyysi valikoitui menetelmäksi, koska tavoitteena oli selvittää tärkeimmät kilpailijat, verrata heidän toimintaa ja palveluja Fiskars Wärdshusiin. Kilpailija-analyysiin valittiin kaksi Fiskarsissa sijaitsevaa ravintolaa: Ravintola Kuparipaja ja kesäravintola Lukaali. Kolmanneksi valittiin Mustion Linnan ravintola Linnankrouvin, joka nimettiin haastatteluissa pääkilpailijaksi.

Kilpailija-analyysissä käytettiin havainnointisuunnitelmaa (liite 3), jonka avulla varmistettiin havainnointien tasapuolisuus. Vertailtavia asioita olivat mainonta, internetsivut, varauskanavat, sijainti, miljöö ja yleisilme (johon sisältyy opastus kohteeseen), asiakaspalvelu, tuotteet ja palvelut (johon sisältyy ruokalista ja –annokset). Asiakaskäyntien aikana kirjattiin havaintoja. Kilpailija-analyysitaulukoiden tuloksien perusteella on tehty kehittämissuhteita Fiskars Wärdshusille.

6.3 SWOT-analyysi

SWOT –analyysi (liite 4) muodostuu englanninkielisistä sanoista vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat. SWOT-analyysi on kehitetty Yhdysvalloissa 1960-luvulla ja se on edelleen suosituin strategiatyökalu. Se on yhteenvedävä synteesinomainen analyysi ja sen tarkoituksena on tuottaa selkeä kokonaiskuva yrityksen tilanteesta. SWOTin osa-alueista vahvuudet ja heikkoudet ovat yrityksen sisäisiä asioista. Mahdollisuudet ja uhat ovat liiketoimintaympäristöön liittyviä. SWOTin tarkoituksena on tuottaa ensin analyysiä ja analyysin jälkeen tehdä valintoja ja toimintasuunnitelmia. Vuorinen (2013, 88) suosittelee, että ennen varsinaista analyysia, yrityksen olisi hyvä tehdä useampia pienempiä analyysejä esimerkiksi toimintaympäristöstään, toimialastaan ja omista resursseista. Joseph (2015) suosittelee tekemään SWOTin kaksiulotteisesti tuotteen ja brändin näkövinkkelistä. Hänen mukaansa kaksiulotteisesti saadaan parempi kokonaiskuva toiminnasta. SWOT voidaan laatia eri ajankohtiin ja asioihin, esimerkiksi nykyhetkeen, tulevaisuuteen tai kasvustrategiaan (Vuorinen 2013, 89).

SWOT-analyysi valikoitui, koska sen avulla on helppo vertailla yrityksen sisäisiä ja ulkoisia heikkouksia, vahvuuksia, uhkia ja mahdollisuuksia. SWOT-analyysia sovellettiin käytäntöön huomioimalla haastattelujen, havainnointien, asiakaspalautekyselyn (Lehtinen 2019, 35) ja kilpailija-analyysin tuloksia.

6.4 PESTEL-analyysi

PESTEL-analyysin avulla kartoitetaan organisaation toimintaympäristössä tapahtuvia tulevaisuuden muutosvoimia, joihin yritys ei voi omilla toimillaan vaikuttaa. Näkökulmina ovat poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset vaikutukset. Analyysin tarkoituksena on tuottaa kuvaus eri kategorioiden muutosvoimista ja niiden vaikutuksista organisaation toimintaan. (Vuorinen 2013, 220.)

PESTEL-analyysissä määritetään aikajänne, esimerkiksi 3-10 vuotta eteenpäin, sekä tarkastettavan toimintaympäristön laajuus (maailma, Eurooppa, Suomi...), joiden pohjalta ilmiöitä tarkastellaan. Analyysissa tunnistetaan ja mietitään yrityksen toimintaan tulevaisuudessa vaikuttavia ilmiöitä, kehityssuuntia, tapahtumia tai trendejä eri näkökulmista ja niiden voimakkuuksia sekä todennäköisyyksiä. Teemoja, joissa ei oleteta tapahtuvan mitään muutoksia, ei oteta mukaan. Olennaista on löytää yrityksen kannalta keskeiset teemat, joiden muutosvoimilla on selvä vaikutus. (Vuorinen 2013, 223.)

Analyysi voidaan jakaa vaiheisiin siten, että ensin listataan selkeimmät muutosvoimat ja jatketaan siitä kohti pienempiä. Seuraavassa vaiheessa tärkeimmät teemat voidaan pisteyttää ja arvioida miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan sekä millä todennäköisyydellä muutokset toteutuvat. Muutosajurilla tarkoitetaan useammista muutosvoimista syntyvää yhteisvaikutusta. Samalla voidaan tehdä aika-arvio toteutumisesta. Viimeisessä vaiheessa mietitään muutosajurin hyödyntämistä mikäli se on positiivinen tai suojautumista mikäli se on negatiivinen. Samalla yrityksen kannattaa miettiä omia heikkouksia ja vahvuuksia. PESTEL-analyysi huolellisesti tehtynä antaa hyvän pohjan strategiatyölle. (Vuorinen 2013, 225.)

PESTEL-analyysi valittiin tukemaan SWOT-analyysia. PESTEL-analyysin avulla saatiin laajempi käsitys organisaation ja toimintaympäristön tulevaisuudesta. PESTEL-analyysiä sovellettiin käytäntöön valitsemalla todennäköisimmin toimintaan vaikuttavat muutosvoimat ja pohtimalla, miten niitä voi hyödyntää toiminnan kehittämisehdotuksia laadittaessa.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Ennen tutkimuksen aloitusta perehdyin laajasti aihealueeseen, tutkimusmenetelmiin, tutkimukseen liittyvään kirjallisuuteen sekä erilaisiin tutkimuksiin, jotka liittyivät aiheeseen. Tutkimuksen menetelminä käytettiin havainnointia ja haastatteluja, jotka esiteltiin luvussa 3. Havainnointia tehtiin seuraamalla ravintoloiden sosiaalisen median käyttöä, mainontaa sekä havainnoimalla henkilökuntaa ja asiakkaita ravintoloiden tiloissa. Tutkimusaineistona käytettiin myös talvella 2019 tehdyn asiakaspalautekyselyn tuloksia.

Tutkimuksessa vertailtiin Fiskars Wårdshusin, Mustion linnan ravintola Linnankrouvin, ravintola Kuparipajan ja kesäravintola Lukaalin mainontaa ja internet-sivuja, varauskanavia, yrityksen sijaintia, miljööttä ja opastusta kohteeseen, asiakaspalvelua, tuotteita ja palveluja. Havainnointisuunnitelmaan (liite 3) kirjattiin havainnoitavat asiat.

7.1 Kilpailija-analyysi eli benchmarking

Kilpailija-analyysiin valittiin Fiskars Wårdshusin lisäksi Mustion linnan ravintola Linnankrouvi, ravintola Kuparipaja ja ravintola Lukaali Fiskarsista. Linnankrouvi valittiin, koska se mainittiin haastatteluissa Fiskars Wårdshusin tärkeimmäksi kilpailijaksi. Ravintolat Kuparipaja ja Lukaali sijaitsevat Fiskarsissa ja ovat paikallisia kilpailijoita.

Mustion linnan ravintola Linnankrouvi sijaitsee Mustion linnan kupeessa, noin 25 km Fiskarsista. Ravintolassa on 120 asiakaspaikkaa ja siellä on ravintolatoiminnan lisäksi paljon erilaisia tapahtumia (esimerkiksi kuohuviinitasting, mykkäelokuvailta, Dinner for one, Itsenäisyyspäivän illallinen). Lisäksi ravintola on suosittu perhejuhlien ja varsinkin häiden pito- paikka. Mustion linnan alueella on kesäteatteri sekä majoitustiloja noin 70 henkilölle. Ravintola Kuparipaja sijaitsee Fiskarsissa. Ravintolassa on 200 asiakaspaikkaa. Ravintola järjestää ravintolatoiminnan lisäksi yksittäisiä tapahtumia kuten Dinner in Art –illalliset, joissa yhdistyy fiskarsilainen ruoka, juoma ja taide. Ravintola Lukaali sijaitsee myös Fiskarsissa. Ravintola on auki touko-elokuussa ja siellä on noin 40 asiakaspaikka. Ravintola on keskittynyt hampurilaisiin ja salaatteihin.

Kilpailija-analyysissa vertaillaan ravintoloiden toimintoja keskenään. Seuraavissa taulukoissa on vertailtu ravintoloiden markkinointia, internetsivuja, varauskanavia, sijaintia, miljööttä ja yleisilmettä, asiakaspalvelua, tuotteita ja palvelua. Vertailusta saatuja tuloksia on käytetty kehittämissuhteita laadittaessa.

Taulukko 1. Markkinointi, internetsivut, varauskanavat

Fiskars Wårdshus, Fiskars	Ravintola Linnan-krouvi, Mustio	Ravintola Kuparipaja, Fiskars	Ravintola Lukaali, Fiskars
-mainonta tapahtuu pääasiassa Facebookissa ja Instragramissa -hakusanalla Fiskars - omilla www-sivuilla kuva ravintolasta, yksi annoskuva -varaukset puhelimitse tai varauslinkin kautta (=sähköposti) - yhteydenottolomakkeessa vaihtoehdot: Asiain koskee: -palautte -muu asia -Facebook –sivuja päivitetään muutaman kerran kuukaudessa (lähinnä aikataulu-, yksityistilaisuusilmoituksia) www.wardshus.fi	-vaihtuvat kuvat ja video linnasta ja puistoalueesta www-sivujen etusivulla -ravintolan sivut Mustion linnan sivujen alla (www-sivut, Facebook), oma Instragram -sivu -lähiruoka näkyy mainonnassa -maininta Kamariherran Kalaasit –tuote on saanut Merkittävä ruokamatkailuteko -palkinnon -Mustion linnan Facebook -sivuja päivitetään lähes päivittäin www.mustionlinna.fi/ravintola	-vaihtuvat, kirkaat ruokakuvat -www-sivut ja Facebook-sivut -varaukset puhelimitse tai varauslomakkeella, joka löytyy www-sivuilta -Facebook –sivuja päivitetään noin kerran kuukaudessa www.kuparipaja.fi	-kesäkuvat henkilökunnasta, ruoka-annoksista, talosta - varaukset puhelimitse tai varauslomakkeella, joka löytyy www-sivuilta -Facebook –sivuja päivitetään noin kerran viikossa www.lukaali.fi

Taulukossa 1 on tehty vertailua ravintoloiden markkinoinnista, internetsivuista ja varauskanavista. Kaikissa ravintoloissa on käytössä omat internetsivut, Facebook ja Instragram. Sivujen päivityksiä tehdään ravintolasta riippuen vaihtelevasti. Kaikki ravintolat tekevät näiden kanavien kautta tiedotusta sekä markkinointia. Jokaisella ravintolalla on internetsivuilla mainittu varauskanava, joka on puhelinnumero, sähköposti tai sähköinen varauslomake.

Taulukko 2. Sijainti, miljöö ja yleisilme

Fiskars Wårdshus, Fiskars	Ravintola Linnan-krouvi, Mustio	Ravintola Kuparipaja, Fiskars	Ravintola Lukaali, Fiskars
- Fiskarsiin saavuttaessa kyltit "Tervetuloa Fiskarsin ruukkikylään" puuttuvat - ravintolan kyltti tien puolella, kesäaikana huonosti näkyvissä - ravintola sisääntulo epäselvä - kaunis kivitalo - ravintolan miljöö on rauhallinen sisätiloissa, vilkkaampi kesällä terassilla - sisääntulo-ovi sisäovissa - ravintolan yleisilme vanhahtava - kuluneet pöydät ja	- Mustioon saavuttaessa: Kyltitys päätiellä: Mustion ruukki, ei Mustion linna - linnan alueella paljon kylttejä - puutarhamiljöö, jonka keskellä on Mustion linna ja ravintola Linnankrouvi - hienostunut, rauhallinen miljöö - kaunis sisustus ja kauniit astiat - iso kesäterassi - henkilökunnalla yhdenmukaiset asut	- Fiskarsiin saavuttaessa kyltit "Tervetuloa Fiskarsin ruukkikylään" puuttuvat - ravintolan kyltti ja terassi näkyy päätielle - kaunis kivitalo - sisääntulossa vaihtuva näyttely - sokkeloinen - värikäs sisustus - siistit kalusteet - ulkoterassi veden äärellä - rento tunnelma - henkilökunnalla yhdenmukaiset	- Fiskarsiin saavuttaessa kyltit "Tervetuloa Fiskarsin ruukkikylään" puuttuvat - ravintolan terassi tien vieressä - vanha puutalo - bistromainen miljöö - siisti yleisilme - siistit kalusteet - rento tunnelma - lapsiperheiden suosikki - iso kesäterassi - henkilökunnalla yhdenmukaiset

tuolit - muoviset tabletit pöydillä ja perinteiset valkoiset astiat - ravintolassa leveät ikkunalaudat - iso kesäterassi - henkilökunnalla yh- denmukaiset asut		asut	asut
---	--	------	------

Ravintolat sijaitsevat keskeisillä paikoilla. Fiskarsin ravintolat ovat pääkadun varrella ja ravintola Linnankrouvi on Mustion linnan kanssa samassa pihapiirissä. Ravintoloiden miljööt ovat saman tyyppisiä. Fiskars Wårdshusin sisääntulo on viihtyisiä, mutta ravintola itsessään on vaatimaton. Suomen vanhimman majatalon historia ei näy sisustuksessa. Ravintola Linnankrouvin ympäristö on linnamainen ja odotukset ravintolaan astuttaessa ovat sen mukaiset. Ravintola on viihtyisiä ja kodikas. Ravintola Kuparipajan aulassa on vaihtuva näyttely ja sisääntulo on selkeä. Ravintola Lukaali on hieman vaatimattomampi, mutta viihtyisiä.

Taulukko 3. Asiakaspalvelu

Fiskars Wårdshus, Fiskars	Ravintola Linnankrouvi, Mustio	Ravintola Kuparipaja, Fiskars	Ravintola Lukaali, Fiskars
- asiakas huomioidaan sisääntullessa ja ohjataan vapaaseen pöytään - juomien esittely - ruokalistan esittely, myös ruotsiksi ja englanniksi - laskun maksun yhteydessä kysytään palautetta	- asiakas huomioidaan sisääntullessa ja ohjataan vapaaseen pöytään - juomien esittely - ruokalistan esittely - laskun maksun yhteydessä ”tervetuloa uudelleen”	- asiakas huomioidaan sisääntullessa - asiakas voi itse etsiä vapaan pöydän - laskun maksun yhteydessä toivotaan tervetulleeksi uudelleen	- asiakas huomioidaan sisääntullessa - asiakas voi itse etsiä vapaan pöydän - asiakaspalvelu on ystävällistä

Havainnointien mukaan asiakaspalvelu on kaikissa ravintoissa hyvää tai jopa erittäin hyvää (Fiskars Wårdshusissa ja Ravintola Linnankrouvissa). Kesäkuukausina kaikissa ravintoloissa palvelu oli hitaampaa suurista asiakasmääristä johtuen.

Taulukko 4. Tuotteet ja palvelut

Fiskars Wårdshus, Fiskars	Ravintola Linnankrouvi, Mustio	Ravintola Kuparipaja, Fiskars	Ravintola Lukaali, Fiskars
- perhejuhlat, teemaillat - samassa rakennuksessa hotelli, 4 hotellihuonetta - menu löytyy www-sivuilta - perinteinen: kasvis-	- erilaisia paketteja: majoitus + illallinen, teatteripaketit, ryhmäpaketit - teemaillallisia, lastenviikonloppuja - menu löytyy www-sivuilta	- ravintolapalvelut - menu löytyy www-sivuilta - lounas kotiruokaa - businesslounas - à la carte -lista - lapsille oma menu - ryhmämenut	-ravintolapalvelut - menu löytyy www-sivuilta - lounasta ei ole erikseen, vaan menu vaihtelee kesän aikana kuukausittain - ryhmämenut

vaihtoehto, kalaa ja lihaa. Lounas: kotiruokaa. Lasten menuuta ei ole. Ryhmämenut. - lounas kotiruokamaista, á la carte – annokset näyttäviä ja maukkaita - menun lisäksi tarjolla 6 tai 8 ruokalajin illallinen - lähiruoka näkyy menussa - ravintolapalvelujen lisäksi yritys tarjoaa majoituspalveluja - yritys ei tarjoa ohjelmapalveluja tai kokouspalveluja	- linnamiljööseen sopiva menu - 3 ruokalajin menu tarjolla arkisin - useita menuvaihtoehtoa - lounas lähiruokaa - ryhmämenut		- lähiruokatuotteet esitelty
--	--	--	------------------------------

7.2 SWOT-analyysi

SWOT-analyysi tehtiin Fiskars Wärdshusista haastattelujen, havainnointien ja asiakaspalautteiden perusteella.

Fiskars Wärdshusin vahvuuksia ovat historia, maine ja tunnettuus. Hyvä ruoka ja viinituntemus ovat sosiaalisen median palautteiden perusteella myös vahvuus. Myös henkilökohtainen, hyvä ja joustava asiakaspalvelu nousi asiakaspalautteen vastauksissa. Muita vahvuuksia ovat omistajien ja muutaman työntekijän pitkät työurat, omistajan intohimo ruoanlaittoon, sijainti Fiskarsin pääkadulla, kaunis rakennus ja viihtyisä sisäntuloaula. Vahvuuksina on myös kanta-asiakassuhteet sekä kanta-asiakasryhmät.

Heikkouksia ovat haastattelujen ja havainnointien perusteella hiljainen talvikausi, työtehtävien hajanaisuus ja organisointi, vähäinen markkinointi, suppea tuotevalikoima ja hotellipalvelujen vähäinen markkina-arvo. Yrityksen markkinointia tehdään omien töiden ohella ja harvoin. Jatkuva kiire kesäkaudella aiheuttaa haasteita töiden organisointiin ja tiedon vaihtoon, koska toiminnan päävastuu on kahdella henkilöllä. Heikkoutena koettiin myös henkilökunnan uudistumishaluttomuus. Yhdessä sovitut tai johdon ehdottamat suunnitelmat jäävät usein toteutumatta.

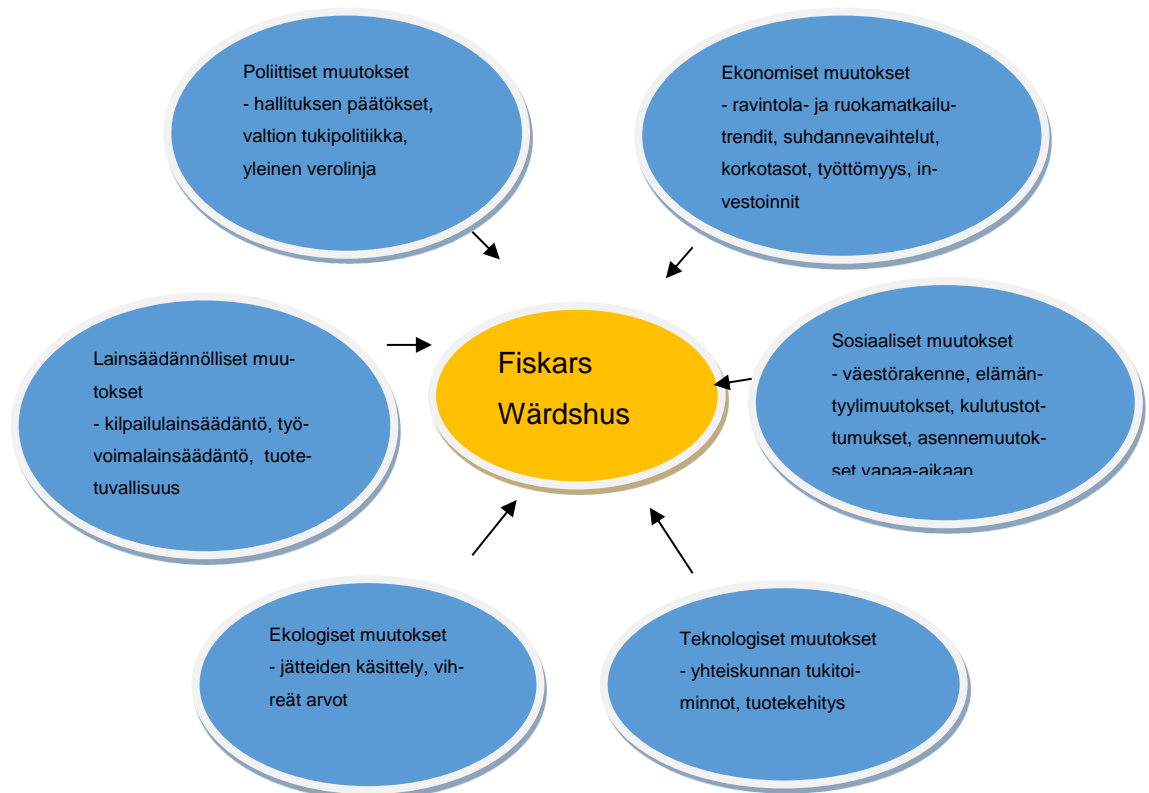
Tulevaisuuden mahdollisuuksina nähtiin mahdolliset uudet matkailijaryhmät (esimerkiksi pyöräilijäryhmät) ja Fiskarsin ruukkikylän ”uusi tuleminen”. Toiminnan kannattavuus ympäri vuoden oli haastattelujen perusteella mahdollista, mutta tähän vaadittaisiin lisää ja parempaa yhteistyötä Fiskars Oyj:n, matkailuneuvonnan ja muiden matkailutoimijoiden kanssa. Useampana syksynä on ollut keskustelua talvinäyttelyn tai jonkun muun vetovoimatekijän

järjestämistä talvikuukausiksi ja saada tämän avulla lisää matkailijoita Fiskarsiin. Mahdollisuutena nähtiin hääpakettien tuotteistamisen ja lisämyynti sitä kautta. Myös ravintolan teemaillalliset nähtiin mahdollisuutena.

Uhkina nähtiin tilan vuokrankorotukset. Lisäksi kesähenkilökunnan rekrytointi ja siinä epäonnistuminen. Uhaksi koettiin myös vakituisen henkilökunnan jaksaminen. Uhkana koettiin taloudellinen tilanne hiljaisten talvikuukausien takia.

7.3 PESTEL-analyysi

Seuraavassa kuvassa on PESTEL-analyysi (kuva 4), johon on listattu muutosvoimia (poliittiset, ekonomiset, sosiaaliset, teknologiset, ekologiset ja lainsäädännölliset), jotka voivat vaikuttaa Fiskars Wärdshusin toimintaan.



Kuva 4. PESTEL-analyysi Fiskars Wärdshus (mukaillen Vuorinen)

Poliittisia muutosvoimia ovat esimerkiksi hallituksen uuden linjaukset, alkoholi- tai arvonli- säverotuksen muutokset tai tukipolitiikan muutokset. Toisena muutosvoimana ovat ekono- miset muutokset, joita ovat ravintoloihin tai ruokaan liittyvät trendit, suhdannevaihtelut Suo- men taloudessa, työttömyyden lisääntyminen ja sen myötä ulkona syömisen suosion lasku.

Kolmantena ovat väestörakenteen muutokset, elämäntyyli muutokset (lihansyönnin vähentyminen, kasvisruokakulttuurin kasvu), asennemuutokset vapaa-aikaan. Neljäntenä ovat teknologiset muutokset, kuten ruoan 3D-tulostus tai ruoan kasvatusta sisätiloissa ympäri vuoden myös Suomessa. Yhteiskunta voi lisätä tukea esimerkiksi laskemalla vihannesten verotusta, joka voi lisätä kasvisyönnin suosiota ja näkyä näin myös ravintolakulttuurissa. Viidentenä ovat vihreät arvot, jotka voivat laskea lentomatkojen suosiota ja tämä taas lisää kotimaan matkailua ja ravintolakäyntejä suomalaisissa ravintoloissa. Kuudentena on lainsäädännölliset muutokset, joita voisivat liittyä esimerkiksi luomutuotteiden tuoteturvallisuuteen, jossa Suomi on kärkimaita. Myös työvoimalainsäädännön muutokset voisivat helpottaa kokkien työllistymistä myös Fiskars Wärdshusiin.

8 Pohdinta

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen tavoitteiden onnistumisesta, tulosten arvioinnista, tutkimuksen luotettavuudesta sekä tutkimuksen tuloksena syntyneistä kehittämis ehdotuksista. Näiden lisäksi reflektoidaan omaa oppimista tutkimuksen aikana sekä ehdotetaan uusia tutkimusaiheita Fiskars Wärdshusiin.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää Fiskars Wärdshusin toiminnan ja palvelukonseptin nykytilanne haastattelujen, havainnointien ja kehittämisen menetelmien avulla. Asiakasnäkökulma huomioitiin asiakaspalautekyselyn (Lehtinen 2019) perusteella. Tutkimuksen ulkopuolelle rajattiin taloudellinen kehittäminen ja keskityttiin toiminnan, palvelujen ja tuotteiden kehittämiseen. Tutkimustulosten pohjalta tehtiin toiminnalle kehittämis ehdotuksia, jotka auttavat Fiskars Wärdshusin johtoa ja henkilökuntaa tulevaisuuden suunnittelussa.

Laadullisen tutkimusotteen valinta oli helppoa, koska tavoitteena oli saada syvällistä tietoa yrityksen toiminnasta. Tutkimusmenetelmien, havainnointi ja haastattelut, valinta oli onnistunut. Haastattelut olivat hyödyllisiä ja niistä saatiin omistajilta paljon, myös hiljaista tietoa. Haastattelujen määrä olisi voinut olla suurempi ja asiakkaat ja henkilökunta olisi voineet olla haastateltavina.

Havainnoimalla Fiskars Wärdshusissa sekä kilpailijaravintoloissa saatiin vertailukelpoista tietoa, jota käytettiin myös kilpailija-analyyseissä. Keväällä 2019 julkaistiin ruotsinkielinen opinnäytetyö (Lehtinen 2019), jossa oli toteutettu kvantitatiivinen asiakaspalautekysely Fiskars Wärdshusin asiakkaille. Tämän opinnäytetyön tuloksia käytettiin tutkimusaineistona.

Toiminnan kehittämisen menetelminä käytettiin Business Model Canvas-mallia. Toisena oli kilpailija-analyysi, jonka avulla vertailtiin neljän ravintolan toimintoja keskenään. Muina menetelminä olivat SWOT- ja PESTEL-analyytit. Menetelmien tuloksia käytettiin Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittämisehdotuksia laadittaessa.

Tutkimuksen pääkysymys oli: Miten Fiskars Wärdshusin toimintaa voidaan kehittää? Tutkimuksessa selvisi, että Fiskars Wärdshusin toimintaa voidaan kehittää pienillä, useilla muutoksilla. Kehittämis ehdotuksia on useita ja ne keskittyvät toiminnan suunnitteluun, markkinointiin, asiakaspalveluun, tuotteisiin ja palveluihin. Tavoitteena oli, että kehittämis ehdotukset ovat toteutuskelpoisia ja kustannuksiltaan kohtuullisia, jotta niistä voitaisiin toteuttaa mahdollisimman moni ilman suuria taloudellisia lisäkuluja.

Ensimmäinen alakysymys koski palvelukonseptin määrittelyä. Palvelukonseptia määriteltäessä kävi ilmi, että vaikka Fiskars Wårdshusin virallisessa nimessä on hotelli-ravintola – sana, yrityksen ydintoimintaa on ravintolapalvelut. Hotellitoiminta on pienimuotoista ja vähän markkinoitua. Toinen alakysymys koski tunnettuutta ja asiakasmäärien lisäämistä hiljaisina talvikuukausina. Fiskars Wårdshusin tunnettuutta voidaan lisätä oikeanlaisilla markkinointitoimenpiteillä ja sitä kautta saada lisää asiakkaita. Fiskarsin matkailutoimistolla on tärkeä rooli kehittää Fiskarsin ruukkikylää matkailijoita kiinnostavaksi.

Neljäntenä ja viidentenä alakysymyksenä olivat toiminnan suurimmat haasteet ja tavoiteltava toimintamalli. Suurimmat haasteet liittyvät henkilöstön toimenkuviin, markkinointiin ja hiljaisiin talvikuukausiin. Työtehtävien ja toimenkuvien selkeyttämisellä helpotettaisiin toiminnan ja markkinoinnin sujuvuutta. Markkinointia parantamalla myös tunnettuus kasvaisi ja asiakasmäärät lisääntyisivät hiljaisina talvikuukausina. Viimeinen alakysymys koskee tavoiteltavaa toimintamallia, joka on mahdollinen, jos kaikki kehittämissuunnitelmissa mainitut toimenpiteet toteutuvat.

Fiskarsin matkailusta ja ruukkikylästä on tehty muutamia opinnäytetöitä. Fiskars Wårdshusille on tehty vain yksi, ruotsinkielinen opinnäytetyö (Lehtinen 2019) keväällä 2019. Oman tutkimukseni perusteella tutkimusmahdollisuuksia olisi useita. Tässä opinnäytetyössä pääpaino oli toiminnan kehittämisessä ja näin esimerkiksi markkinointiin, palvelutarjonnan laajentamiseen, hotellitoiminnan kehittämiseen tai yrityksen kannattavuuteen liittyvät opinnäytetyöt voisivat olla yritykselle hyödyllisiä. Myös esimiestyöhön ja henkilöstöön kehittämissuunnitelmat tai Fiskarsin ruukkikylän toimijoiden yhteistyön tutkiminen ja kehittäminen voisivat olla mielenkiintoisia aiheita.

8.1 Fiskars Wårdshusin toiminnan kehittämissuunnitelmia

Tässä luvussa esitellään haastattelujen, havainnointien, kilpailija-analyysin sekä SWOT- ja PESTEL-analyysien pohjalta nousseita kehittämissuunnitelmia. Tutkimuksen tavoite oli kehittää Fiskars Wårdshusin toimintaa ja antaa kehittämissuunnitelmia tulevaisuuden suunnitteluun. Kehittämissuunnitelmia laadittaessa on pyritty huomioimaan taloudellisuus ja realismi, koska kehittämissuunnitelmien toteuttamiseen ei määritelty budjettia.

8.1.1 Toiminnan suunnittelu

Ensimmäinen havainto haastatteluissa oli toiminnan hajanaisuus. Toimintaa kehitetään epävirallisissa palavereissa työn ohella. Ideointia tehdään satunnaisesti, joten ideoiden toteuttaminen jää hyvien suunnitelmien tasolle. Virallisemmat, yhteiset palaverit ja muistiot eivät toteudu hektisen työtahdin ja erilaisten työvuorojen vuoksi.

Toisena havaintona oli henkilökunnan vähäinen määrä, joka vaihtelee suuresti talvi- ja kesäaikana. Talvella on 2-5 työntekijää: kolme keittiössä ja kaksi salissa. Kesäisin henkilökunnan määrä on noin 10. Haasteena on henkilökunnan saatavuus ympäri vuoden, varsinkin kesäaikana. Myös harjoittelijoiden saatavuus on haasteellista huonojen julkisten kulkuyhteyksien vuoksi. Toinen omistaja on keittiöpäällikkö ja toinen omistaja on ravintotyöntekijä. Yrityksellä ei ole myynti- eikä markkinointipäällikköä. Fiskars Wårdshusin etuna on toisen omistajan kokkitausta ja intohimo ruoanlaittoon.

Kehittämisehdotuksina toiminnan suunnittelulle ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä.

Yhteinen palaveri jokaisen viikon alussa. Esimies kirjaa ylös käsiteltävät asiat ja joku työntekijöistä kirjaa sovitut asiat. Muistiot, yhteenvedot talletetaan pilvipalveluun (esimerkiksi Googleen) ja tulostetaan kansioon, josta poissaolevat voivat työvuoron aluksi lukea muistion, jos eivät itse pääse paikalle. Yhteiset palaverit luovat yhteishenkeä ja näin myös työntekijöille ovat tietoisia yrityksen asioista. Henkilökunnan yhteisissä tiloissa on ilmoitustaulu, joka toimii vuoroon tulevien ja lähtevien check-pisteenä. Ilmoitustauluun kirjataan tapahtuneita, toimintaan vaikuttavia asioita seuraaviin vuoroihin tuleville.

Kaksi kertaa vuodessa pidetään kehittämispäivä, esimerkiksi tammi-helmikuussa, jolloin suunnitellaan tulevaa kesää. Ja syyskuussa, jolloin suunnitellaan tulevaa talvea. Kehittämispäivän tavoitteena on ideoida henkilökunnan (ja ulkopuolisen sparraajan kanssa) muutamia uusia tuotteita seuraavalle kaudelle. Ideaalitilanne olisi, jos päivät järjestettäisiin jossain toisessa ympäristössä kuin yrityksen tiloissa. Kehittämispäivässä sovitut uudistukset jaetaan tehtäviksi tietyille henkilölle tai henkilöille ja annetuille tehtäville sovitaan päivät, jolloin kyseiset asiat ovat valmiina.

Kehittämisehdotuksina henkilökunnan työnjaolle ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä. Omistajien toimenkuvat selkeytetään. Heidän toimenkuvat ovat keittiöpäällikkö ja markkinointipäällikkö. Näiden lisäksi yksi henkilö nimitetään ravintolapäälliköksi. Tämä muutos voidaan tehdä tämän hetkisen vakituisen henkilömäärän puitteissa. Toimenkuvat ovat seuraavat: keittiöpäällikkö vastaa keittiöstä, ruoanlaitoista ja ruokalistan suunnittelusta. Ravintolapäällikkö vastaa ravintolaan tulevista tilauksista, vastaa tarjouspyyntöihin ja neuvottelee ruokalistasta keittiöpäällikön kanssa sekä vastaa ravintolan operatiivisesta toiminnasta (ravintolan henkilökunta, asiakaspalvelu, tilaukset). Markkinointipäällikkö vastaa hotellin toiminnasta (huonevaraukset, siivouspalvelut, tarjoukset) sekä koko yrityksen markkinoinnista ja myynnistä (yhteistyö matkailu- ja matkatoimistojen, matkanjärjestäjien sekä ryhmänvetäjien kanssa). Hän vastaa yrityksen markkinoinnista ja näkyvyydestä messuilla, sosiaalisessa mediassa ja esitteissä. Hän osallistuu ravintolan operatiiviseen toimintaan tarvittaessa (max 2-3 pv/viikko). Vähintään 2 päivää viikossa tehtävänä on keskittyä yksinomaan

markkinointiin ja hotellitoimintaan. Toimenkuvien selkeyttämisen tavoitteena on markkinoinnin ja myynnin lisäämisellä saada selkeää myynnin kasvua.

8.1.2 Markkinointi, internetsivut, varauskanavat

Säännöllinen markkinointi on yritykselle elintärkeää. Fiskars Wårdshusilla ei ole markkinointisuunnitelmaa, koska markkinoinnista vastaavaa henkilöä ei varsinaisesti ole. Facebookia ja Instagramia päivitetään muutamia kertoja kuukaudessa. Matkailualan messuilla tai tapahtumissa ei ehditä käymään ja yhteistyö esimerkiksi ryhmänvetäjien kanssa on vähäistä. Varauskanavana on puhelin, johon vastataan usein keittiötöiden ohella. Toisena vaihtoehtona on internetsivuilla oleva yhteydenottolomake, jossa vaihtoehdot ovat Palaute tai Muu asia. Fiskars Wårdshusin internetsivut ovat tummat ja eivät niin houkuttelevat kuin kilpailijoiden. Aloitusivulla lukee ”Ainutlaatuinen ja historiallinen hotelli”.

Kehittämissuunnitelmissa markkinointiin, internetsivuihin ja varauskanaviin ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä. Markkinointipäällikön ensimmäisiin tehtäviin kuuluvat internetsivujen värimaailman ja sisällön pienet uudistukset. Yrityksen internetsivujen musta väri muutetaan kevyemmäksi, tekstityyppi muutetaan siten, että kokonaisia lauseita ei kirjoiteta isoilla kirjaimilla. Etusivun tekstiä korjataan: ”Olemme palvelleet asiakkaita jo vuodesta 1836 – ainutlaatuinen ja historiallinen hotelli-ravintola”. Ensivaikutelma sivuilla on, että kyseessä on pelkästään hotelli. Ravintolan ja ruoka-annosten näkyvyyttä lisätään pääsivulla.

Toisena tehtävänä on markkinointisuunnitelman ja vuosikellon laadinta. Markkinointisuunnitelmassa suunnitellaan etukäteen, esimerkiksi vuodeksi eteenpäin, mitä markkinoidaan, kenelle ja milloin (vuosikello). Markkinointipäällikön tehtäviin kuuluvat Instagramin ja Facebookin päivittäminen viikoittain, matkailualan tapahtumiin ja messuille osallistuminen. Markkinointipäällikkö tiivistää yhteistyötä matkailutoimistojen ja matkanjärjestäjien ja oppaiden kanssa. Pyritään kartoittamaan incoming-matkatoimistojen edustajia, joiden kautta olisi mahdollisuus lisätä ulkomaalaisten ryhmien määrää.

Markkinointipäällikkö vastaa myös viestinnästä. Hän vastaa hotellikyselyihin ja -varauksiin 24 tunnin sisällä. Yhteydenottolomakkeen sisältöä muuten siten, että vaihtoehdoiksi tulevat: Tarjouspyyntö, Pöytävaraus, Tiedustelu, Palaute, Muu asia. Jos asiakas valitsee tarjouspyyntö-kohdan, hänelle aukeaa lomake, jossa tiedustellaan mahdollisimman yksityiskohtaisesti tulevaa tilaisuutta koskevia asioita. Tavoitteena on, että tarjouspyynnössä on mahdollisimman tarkat tiedot asiakkaalta, jolloin tarjouksen tekeminen on nopeampaa ilman useita lisäkysymyksiä asiakkaalle. Markkinointipäällikkö ohjaa ravintolatilaukset ja juhlatilaukset

ravintola- ja keittiöpäälliköille. Markkinointipäällikkö tekee valmiit vastauspohjat sekä ravintola- että hotellivarauksille.

Harkitaan hotellihuoneiden myyntikanavien laajentamista julkisille varauskanaville kuten booking.com tai hotels.com-sivustoille. Nyt hotellivaraukset voi tehdä puhelimitse tai Fiskars Wårdshusin internetsivuilla olevan varauslinkin kautta. Varaukseen liitetään maksutapahtumamahdollisuus, koska tällä hetkellä hotellihuone maksetaan vasta saavuttaessa. Osallistutaan jatkossa Haaga-Helien ruokamatkailuseminaareihin ja tutustutaan Business Finlandin Ruokamatkailu-materiaaleihin Business Finlandin internetsivuilla. Tutustutaan Bókuniin, uusi matkailualan pilvipohjainen järjestelmä ja kartoitetaan sen tarjoamia mahdollisuuksia.

8.1.3 Sijainti, miljöö ja yleisilme

Yrityksen sijainnilla on merkitystä. Mutta vaikka se ei ole kaupungin keskustassa, paikka voi olla kiinnostava. Mitä syrjemmässä yritys on, sen tärkeämpää on hyvä ohjeistus. Fiskarsin ruukkikylä-kylttejä ei ole Fiskarsiin saavuttaessa. Päätieltä käännyttyäessä kyltissä lukee ”Fiskars”. Ei mainintaa ruukkikylästä. Fiskarsin kylään saavuttaessa ei ole kylttiä: ”Tervetuloa Fiskarsin ruukkikylään”. Ensikertalaiselle voi olla epäselvää, mistä alkaa ruukkikylä. Asiakaspalautekyselyssä (Lehtinen 2019, 30) vastaajat antoivat palautetta puutteellisesta informaatiosta sisääntulon kylteissä ja aukioloajoista. Jonkun vastaajan mielestä paikka näytti kalliilta. Fiskars Wårdshusin sisäänkäynti on talon päädyssä. Hotelli-ravintolakyltti, joka on osittain korkeiden pensaiden takana, on kadun puolella. Ravintolan oven edessä on pieni kyltti, josta voi päätellä kyseessä olevan ravintola. Rakennus on hieno, kivinen, keltainen talo. Ravintolan miljöö sisään tullessa on rauhallinen. Sisääntuloaula on viihtyisä ja siellä on hieman historiaa esillä; kirjoja, muutama taulu. Sisääntuloaulassa tuoksuu ruoka. Asiakaspalautekyselyssä (Lehtinen 2019, 30) ravintolan sisustus sai negatiivista palautetta värittömyydestä ja jäykkyydestä. Ravintolaan astuttaessa yleisilmeen vaikutelma on hieman kulunut ja tavallinen ollakseen Suomen vanhin majatalo. Talon historia ei näy ravintolan puolella eikä ravintolasalissa. Asiakaspalautekyselyssä (Lehtinen 2019, 30) yleisistä tiloista arvosanaksi annettiin 5-7, kun asteikko oli 1-7.

Kehittämisehdotuksina sijaintiin, miljööseen ja yleisilmeeseen liittyviin asioihin ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä. Markkinointipäällikkö ehdottaa uutta Tervetuloa Fiskarsin ruukkikylään -kylttiä Fiskarsin matkailuneuvonnalle. Ravintolan päädyn sisäänkäynnistä tehdään houkuttelevampi ja selkeämpi uusimalla ulko-ovi, suurentamalla sisäänkäyntiä rakentamalla katos oven ulkopuolelle ja maalaamalla oven yläpuolelle vuosiluku 1836. Sisääntulo-

aulaan lisätään Fiskarsin ja Wårdshusin historiaa valokuvina ja tauluina. Ravintolan päätyseinään maalataan Suomen vanhin majatalo 1836 suomeksi, englanniksi ja ruotsiksi. Ravintola sisustetaan historiallisilla tauluilla, vaakunoilla jne. Ravintolan kalusteet, pöytäliinat, astiat ja aterimet vaihdetaan rustiikkityyliin. Ravintolan musiikiksi sopii siellä jo soiva kevyt klassinen musiikki.

8.1.4 Asiakaspalvelu

Lehtinen (2019, 35) teki Fiskars Wårdshusin asiakkaille kvantitatiivinen asiakaspalautekyselyn talvella 2019. Asiakaspalautekyselyyn vastasi 54 asiakasta. Kyselyyn vastaajista useimmat olivat Raaseporin alueelta. Kyselyn tuloksen asiakasprofiiliin vaikutti ehkä kyselyn ajankohta, alkuvuosi 2019, jolloin Fiskarsin ruukkikylässä ei käy paljon matkailijoita. Toisena vaikuttavana tekijänä oli todennäköisesti kyselyn toteutustapa Facebookissa. Vastajat olivat pääosin 26-55 –vuotiaita. Asiakkaat kokivat Fiskars Wårdshusin vastaavan heidän tarpeisiin ja odotuksiin erinomaisesti tai melko hyvin antamalla arvosanaksi 5, 6 tai 7 (asteikko oli 1-7). Asiakaspalautekyselyn lopuksi oli avoin kysymys: Onko teillä parannusehdotuksia tai kommentteja? Vastauksia tuli muutamia. Kiitosta, mutta myös negatiivista palautetta sai kotimaiset raaka-aineet, asiakaspalvelu, henkilökunnan tuotetuntemus ja heidän ruotsin kielen taito.

Kehittämisehdotuksina asiakaspalveluun ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä. Selvitetään ketkä ovat Fiskars Wårdshusin asiakkaita, keiden halutaan olevan asiakkaita ja miten me löydämme heidät ja miten he löytävät meidät? Oikeilla markkinointitoimenpiteillä ja yhteistyön lisäämisellä matkanjärjestäjien, incoming-toimistojen, oppaiden ja Fiskarsin matkailu-neuvonnan kanssa on mahdollista tavoittaa uusia asiakkaita ja asiakasryhmiä. Asiakaspalvelua voidaan parantaa nopeuttamalla sähköpostiin ja tarjouksiin vastaamista kehittämällä valmiit tarjouspohjat ja menuvaihtoehdot, joita voidaan käyttää myös markkinoinnissa. Asiakkailta kysytään palautetta säännöllisesti palautekyselyillä. Ravintolaan tai sisääntuloau- laan laitetaan palautelomakkeita ja QR-koodi palautekyselyyn, jonne palautetta voi antaa. Suuremmille ryhmille ja oppaille/ryhmänvetäjille lähetetään palautekysely tilaisuuden tai käynnin jälkeen. Suullinen palaute ei ole yhtä todenmukaista kuin kirjallisesti annettu.

Haastattelujen perusteella ravintolassa käy paljon paikallisia kanta-asiakkaita. Heidät kannattaa huomioimalla ottamalla heidän mukaan esimerkiksi toiminnan ja tuotteiden suunnit- teluun. Järjestetään ”Tule ideoimaan uusia tuotteita ja palveluja Fiskars Wårdshusille” –ilta. Tarjoillaan pientä purtavaa ja lasi viiniä ja ideoidaan asiakkaiden kanssa uusia tuotteita. Ideointikilpailu voidaan järjestää myös esimerkiksi Facebookissa. Paras tuote palkittaisiin yöpymisellä ja illallisella.

8.1.5 Tuotteet ja palvelut

Tuotteet ja palvelut ovat saman tyyppisiä kaikissa kilpailija-analyysin ravintoloissa. Ainoastaan Mustion Ravintola Linnankrouvi poikkeaa monipuolisuudellaan vertailtavista ravintoloista. Heillä oli kuukausittain useita erilaisia teemaillallisia tai –päiviä kuten kuohuviinitasting, mykkäelokuvailta, Dinner for one ja Itsenäisyyspäivän illallinen. Heidän etunaan on tosin Mustion linnan ja kesäteatterin tuomat suuret matkailijamäärät ja Mustion linnan tunnettuus. Fiskarsin ravintoloiden ruokalistoissa oli paljon samanlaisia annoksia.

Asiakaspalautekyselyssä (Lehtinen 2019, 35) ravintolan arvioinnin kohteina olivat ruoka, palvelu, ohjelmatarjonta, hinta-laatusuhde sekä viihtyvyys. Parhaimman arvosanan sai palvelu, toiseksi parhaimman arvion sai ruoka ja kolmanneksi viihtyvyys. Ohjelmatarjontaa ravintolalla ei ole, joten se sai huonoimmat arviot 4-7 välille (arviointiasteikko 1-7). Hinta-laatusuhde arvioitiin 5-7 asteikon välille. Vaihtuva ruokalista sai kiitosta, mutta siihen kaivattiin pieniä välipalavaihtoehtoja.

Fiskars Wårdshusin hotellin huoneita on neljä ja ne ovat varattavissa Fiskars Wårdshusin omilta sivuilta, jossa näkyy myös vapaat yöt. Huoneet ovat kaikki saman tyyppisiä. Huoneita ei voi varata esimerkiksi booking.com:n kautta. Hääsviitti puuttuu, vaikka useat yöpyvistä ovat hääpareja. Asiakaspalautekyselyssä (Lehtinen 2019, 36) palautteessa hotellihuoneiden sisustus koettiin vanhaksi ja palautteen mukaan ne kaipaisivat uudistamista. Hotellin hintatasoa pidettiin myös liian kalliina.

Kehittämisehdotuksina tuotteisiin ja palveluihin ehdotetaan seuraavia toimenpiteitä.

Profiloidutaan "aitona suomalaisena ravintolana" lähiruokaan vielä enemmän mitä tällä hetkellä. Tai mahdollisesti johonkin toiseen, mutta keskitytään. Osallistutaan Hungry for Finland-ruokamatkailutapahtumiin ja seurataan ruokamatkailun trendiraportteja. Ruokalista vaihdetaan kaksi kertaa kuukaudessa. Tehdään ruokalista-analyysi, jossa ruokalistan tarjontaa analysoidaan tuoteryhmä kerrallaan. Analyysia tehdään laskelmalla annoskorttien mukaiset kustannukset, myyntiluvut ja myyntimäärät ja näitä lukuja vertaillaan keskenään. Tehdään Bostonin portfolio nykyistä tuotteista (ravintola, hotellihuoneet, yksittäiset matkailijat, ryhmät, teemaillalliset, 6/8 ruokalajin illalliset). Eli arvioidaan kriittisesti omia tuotteita ja palveluja. Mitä tuotteita tai palveluja kannattaa kehittää, mitkä kannattaa pitää ennallaan, mistä kannattaa ehkä luopua ja mitä uusia tuotteita kannattaisi kehittää. Bostonin portfolion avulla pystytään määrittelemään mitkä ovat neljä strategista päätyyppiä (lypsylehmä, rakkikoina, tähdet ja kysymysmerkit) ja mitä tuotteille kannattaa tehdä.

Ruokalistan tarinallistaminen olisi Fiskars Wårdshusin historian pohjalta helppoa. Nimetään ruoka-annokset historian mukaisesti, esimerkiksi von Julinin illallinen, Ruukin menu, Marskin menu. Hiljaisina kuukausina tarjotaan 6 tai 8 lajin illallisia ”Kaksi syö yhden hinnalla”-tarjouksia. Tuotteistetaan teemailtoja kuten viininmaisteluiltoja, musiikki-iltoja (kevyttä klassista musiikkia, pientä purtavaa ja viiniä). Järjestetään vieraileva huippukokki-viikko, jolloin kutsutaan joku tunnettu kokki tekemään erikoisruoka-annoksia yhdeksi viikoksi. Aukioloaikoja rajoitetaan hiljaisina kuukausina siten, että maanantaina ja tiistaina ollaan suljettuna.

Hotellihuoneiden uudistaminen (sisustus, parisängyt, minibaari) historiallisiksi. Huoneiden nimet voivat olla esimerkiksi: von Julinin tai Wårssyn huone, Marskin sviitti (joka olisi sviitti, mutta jonka sisustus olisi helposti muutettavissa hääsviitiksi) ja neljännen huoneen nimi voisi olla Fiskars. Hotellihuoneiden käyttöaste on talvikuukausina matala. Olisiko mahdollista muuttaa yksi huone kokoustilaksi talvikuukausien ajaksi? Tällä pienellä muutoksella voisi saada muutamia kokousryhmiä asiakkaisiksi.

Fiskars-paketin tuotteistaminen yhdessä muiden toimijoiden kanssa. Tarjotaan paketti Business Finland/Visit Finlandin tarjontaan ja myyntiin kansainvälisille markkinoille. Tehdään markkinointikampanja hiljaisille kuukausille: Lähde minilomalle Fiskarsiin. Saavu perjantaina tai lauantaina, nauti kuuden ruokalajin illallinen, kuuntele kaunista musiikkia, nauti läheisten seurasta ja yövy historiallisessa Fiskars Wårdshusissa. Aamiaisen jälkeen ehdit tehdä tuliaisostokset ruukkikylän kaupoissa tai kävelyretken kauniissa ruukkimaisemissa ennen kotiinlähtöä.

Tuotteistetaan valmiita paketteja (illallinen+majoitus, illallinen+majoitus+aktiiviteetti) Fiskarsin alueella (melonta, opastettu kävelykierros, sauna). Tehdään erikoispaketteja pyöräileville matkailijoille, naisryhmille tai ruukin historiasta kiinnostuneille. Verkostoidutaan paikallisten ohjelmapalveluyrittäjien kanssa ja tehdään heidän kanssa uusia paketteja Tuotteistetaan teatteriesitys (yhden tai kahden henkilön esitys) ja ravintolaillallinen. Vertailukohtana on Teatteriravintola Kaksi kanaa Helsingissä.

Nostetaan kestävä kehitys markkinointiin mukaan. Lähdetään selvittämään Business Finlandin uutta Sustainable Travel Finland (STF)-kestävän matkailun ohjelmaa, joka on yrityksille maksuton.

8.2 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa pyritään arvioimaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, johon voidaan käyttää erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään usein reliabiliteetti-käsitteellä ja validiteetti-käsitteellä. Validiteetti-käsitteestä käytetään usein termiä pätevyys. Eli onko tutkittu oikeita asioita eli sitä mitä on luvattu. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyvyyttä eli tutkimuksen tulosten toistettavuutta, sen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. (Hirsjärvi ym. 2013, 231.) Nykyään kuitenkin ehdotetaan käsitteiden hylkäämistä tai korvaamista laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa. Hirsjärven ym. (2009, 232) mukaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tulisi jollain tavoilla arvioida, vaikka edellä mainituista termeistä luopuisikin. Ydinasioita laadullisessa tutkimuksessa ovat henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvaukset sekä selitysten ja tulkintojen yhteensopivuus. Luotettavuutta lisää tutkijan tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta. (Hirsjärvi ym. 2013, 231; Tuomi & Sarajärvi 2018, 161–162.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista tutkimusotetta. Tutkimuksen menetelminä käytettiin havainnointia ja haastatteluja. Havainnointia tehtiin tutkittavan ravintolan lisäksi kolmessa muussa vastaavantyyppisessä ravintolassa. Havainnoinnin tueksi tehtiin kilpailija-analyysi, jonka avulla havainnointi oli laadultaan tasapuolista ja samanlaista. Haastatteluihin osallistui yrityksen kaksi omistajaa ja haastattelut olivat puolistrukturoituja yksilöhaastatteluja. Haastattelujen tukena käytettiin Business Model Canvas-mallin kysymyksiä.

Tutkimus on validi, sillä tutkimuksen pää- ja alakysymyksiin saatiin vastaukset. Havainnointit tehtiin Fiskars Wärdshusin lisäksi kolmessa ravintolassa. Jokaisessa ravintolassa havainnoitiin samoja asioita ja kirjattiin ylös havaintoja käyntien yhteydessä. Haastatteluissa käytettyä haastattelulomaketta (liite 2) laadittaessa, pohjana oli Business Model Canvas-mallin kysymykset. Kysymyksiä laajennettiin ja muokattiin kohdeyrityksen mukaiseksi, koska haluttiin saada mahdollisimman syvälliset ja yksityiskohtaiset haastattelut. Haastattelun kysymykset antoivat vastaajille mahdollisuuden vastata kysymyksiin omin sanoin ja keskustelua käytiin myös kysymysten ulkopuolisista aiheista. Kysymyksiä oli 30 ja vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen. Kysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, joten he pystyivät valmistautumaan haastatteluihin.

8.3 Oma oppiminen

Aloitin opinnäytetyöni syksyllä 2018. Keräsin tutkimusaineistoa, tein suunnitelman ja etsin materiaalia. Luin useita opinnäytetyö- ja menetelmäoppaita sekä erilaisia tilastoja. Löysin

paljon lähdeaineistoa ravintola-alasta, ruokamatkailusta, palvelun kehittämisestä, asiakkaan palvelupolusta ja toiminnan kehittämisestä.

Alkuperäinen suunnitelma oli tehdä tutkimus, joka liittyisi Fiskars Wärdshusin majoitustoiminnan kehittämiseen. Ensimmäisten keskustelujen ja havainnointien perusteella huomasin, että Fiskars Wärdshusin pääliiketoimintaa ei ole majoituspalvelut, vaan ravintolatoiminta. Päätin siksi jo alkuvaiheessa keskittyä ensisijaisesti ravintolapalvelujen toiminnan kehittämiseen huomioiden kuitenkin koko yrityksen toiminnan.

Olin opintovapaalla kevään 2019 ja sain näin aikaa keskittyä tutkimukseen ja kirjoittamiseen. Opinnäytetyössä mielekkäintä on ollut uusien asioiden tutkiminen ja oivaltaminen. Olen löytänyt uusia mielenkiintoisia julkaisuja ja tutkimuksia matkailualalta. Haastetta toi jo kirjoitetun tekstin karsiminen ja olennaisen löytäminen epäolennaisesta. Olen tyytyväinen valitsemiini tutkimusotteeseen ja -menetelmiin. Kvalitatiivinen tutkimusote oli mielestäni paras vaihtoehto tähän tutkimukseen, johon tarvittiin laadullista ja syvempää tietoa kuin mitä olisin saanut kvantitatiivisella tutkimusotteella. Havainnointi ja haastattelut olivat hyviä menetelmiä tehdä tutkimusta. Havainnoinnit onnistuivat hyvin, koska käytin samoja kriteerejä kuin kilpailija-analyysissa. Haastattelut olivat syvähaastatteluja ja niiden aikana keskustelu oli laajaa ja monipuolista. Jos tekisin haastattelut uudelleen, haastattelin ehkä useampaa henkilöä esimerkiksi henkilökunnasta ja kanta-asiakkaista.

Olen tyytyväinen opinnäytetyöni tuloksiin. Kehittämisehdotuksia on paljon ja niitä pohdittaessa pyrin olemaan realistinen ja tavoitteena oli, että jokainen ehdotus on toteutuskelpoinen ilman suurta taloudellista panostusta. Tutkimus oli antoisaa ja opinnäytetyön kirjoittaminen oli opettavaisia ja haasteellista. Toivon opinnäytetyön kehittämissuositusten olevan hyödyllisiä Fiskars Wärdshusin toiminnan kehittämisessä.

Lähteet

Adamsson, K. & Havas, K. 2017. Hungry for Finland! Ruoka tärkeäksi, elämykselliseksi ja ostettavaksi osaksi Suomen matkailua. Teoksessa Havas, K. (toim.). Vieraanvaraisuusala muutoksessa, s. 15. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Arantola, H. 2005. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. WS Bookwell Oy. Helsinki.

Arantola, H. & Simonen, K. 2009. Palvelemisesta palveluliiketoimintaan – Asiakasymmärrys palveluliiketoiminnan perustana. TEKES. Helsinki. Luettavissa: https://www.businessfinland.fi/globalassets/julkaisut/palvelemisesta_palveluliiketoimintaan.pdf. Luettu 17.3.2019.

Aunola, E. 2014a. Asiakslähtöistä palveluiden kehittämistä Service Designin avulla. Teoksessa Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.). Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen, s. 71-72. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Aunola, E. 2014b. Menun kehittäminen osana kannattavaa liiketoimintaa. Teoksessa Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.). Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen, s. 113-114. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Bull, A. 2014. Tulevaisuuden ruokapalvelut. Teoksessa Aunola, E. & Heikkinen, V.A. (toim.). Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen, s. 32. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Business Finland 2018. Ruokamatkailu. Ruokamatkailu on keskeinen matkailun kehittämiskohde maailmanlaajuisesti. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/suomalaisille-asiakkaille/palvelut/verkostot/matkailu/tuotekehitys-ja-teemat/ruokamatkailu/>. Luettu 15.4.2019.

Business Finland 2019. Visit Finland matkailijatutkimus 2018. Luettavissa: <https://www.businessfinland.fi/contentassets/9dc1a4ea2ddf47e199b1e3672baa3da2/visit-finland-matkailijatutkimus-2018.pdf>. Luettu 5.5.2019.

- Dawson, C. 2011. Introduction to Research Methods. A practical guide for anyone undertaking a research project. Bell & Bain Ltd. Great Britain.
- Filppu, M. 2019. Fiskarsissa avautuu keramiikkamuseo. Salon seudun sanomat, 148, s. 17.
- Fisher, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Hansaprint. Vantaa.
- Fiskars Oyj 2014. Fiskars 1649 – 365 vuotta Suomen teollisuuden historiaa. Raasepori.
- Fiskars Oyj 2017. Fiskars Group. <https://www.fiskarsgroup.com/fi/yhtio/liiketoimintamme/muut>.
- Fiskars Village 2018. Fiskars Wärdshus. Luettavissa: <https://www.fiskarsvillage.fi/>. Luettu 6.1.2019.
- Goldstein, S. M., Johnston, R., Duffy J. A. & Rao, J. 2002. The service concept: the missing link in service design research. Journal of Operations Management 20/2002, 121-134. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Susan_Goldstein2/publication/222534605_The_Service_Concept_The_Missing_Link_in_Service_Design_Research/links/59ff8981458515d0706dca70/The-Service-Concept-The-Missing-Link-in-Service-Design-Research.pdf?origin=publication_detail. Luettu 29.4.2019.
- Gronow, K. 2018. Elämys lautasella. Helsingin Sanomat, 22.9. s. D2-D3.
- Haaga-Helia 2019a. 8 FOOD TRAVEL TRENDS to do something about. Luettavissa: <http://www.lab8.fi/files/2019/01/Trendiraportti-eng7-1.pdf>. Luettu 15.4.2019.
- Haaga-Helia 2019b. 7 HOSPITALITY ECO TRENDS. Trends Report 2/2019. Luettavissa: http://www.lab8.fi/files/2019/05/LAB8_Eco_hospitality_trends_report1.pdf. Luettu 4.6.2019.
- Havas, K., Adamsson, K. & Sievers, K. 2015. Suomen ensimmäinen ruokamatkailustrategia 2015-2020. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2013. Tutki ja kirjoita. Bookwell Oy. Porvoo.

Honkanen, A. 2017. Sesonkivaihtelut. Teoksessa Edelheim J. & Ilola H. (toim.). Matkailututkimuksen avainkäsitteet, s. 118-120. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Jackson, J. B. 2007. First, Best or Different. What Every Entrepreneur Needs to Know About Niche Marketing. Dog Ear Publishing. Indianapolis. USA.

Joseph, J. 2015. Entrepreneur Europe. A SWOT Analysis Provides a Full Picture When Looking at a Product and a Brand. Luettavissa: <https://www.entrepreneur.com/article/246434>. Luettu: 18.2.2019.

Jyväskylän yliopisto 2014. Aineistonhankintamenetelmät. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmät>. Luettu 24.2.2019.

Jyväskylän yliopisto 2015. Laadullinen tutkimus. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>. Luettu 4.4.2019

Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvenes Print. Jyväskylä.

Kesko Oyj 2017. Kespro Ravintolatrendit 2018 –tutkimus julkaistu – ravintolaruokailu murroksessa. Luettavissa: <https://www.kesko.fi/media/uutiset-ja-tiedotteet/uutiset/2017/kespro-ravintolatrendit-2018--tutkimus-julkaistu/>. Luettu 4.6.2019.

Kiviniemi, K. 2018. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Raine Valli (toim.). Ikku-noita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin, s. 78. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu.

Kosonen, A. 2018. Uusi suomalainen luksus ja premium ruokamatkailussa. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/handle/10024/146874>. Luettu 5.5.2019.

Lehtinen, K. 2019. Hotel-restaurang Fiskars Wärdshus – en kvantitativ undersökning av kundtillfredsställelsen. Opinnäytetyö. Luettavissa: <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/170543/Fiskars%20Wärdshus%20-%20Lehtinen.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Luettu: 27.5.2019.

- Lemon, K. & Verhoef, P. 2016. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal of Marketing*, Vol. 80, November 2016. s. 69-75. Luettavissa: <https://phavi.umcs.pl/at/attachments/2017/0422/113134-2016-customer-journej-verhoef.pdf>. Luettu 15.12.2018.
- Luca, M. 2016. Reviews, Reputation, and Revenue: The Case of Yelp.com. *Harvard Business School Working Paper*. No. 12-016, September 2011. (Revised March 2016). Luettavissa: <https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=41233>. Luettu 8.4.2019.
- Lüthje, M. & Saari, R. 2018. Paikallisen ruoan matkailullinen vetovoima: Kirjallisuuskatsaus. Lapin yliopisto, Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti (MTI). Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/328715922_Paikallisen_ruoan_matkailullinen_vetovoima_Kirjallisuuskatsaus. Luettu 15.4.2019.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ojuva, J. 2018. Paikallisruoka matkailun vetovoimatekijänä. Teoksessa Tuominen T. (toim.). *Maaseutumatkailuyrityksen tietoreppu*, s. 12-13. Turun ammattikorkeakoulu. Turku.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers*. Wiley & Sons. New Jersey, USA.
- Pekkarinen, S. 2015. Näin tuoksuilla lisätään myyntiä – hotellin luksusentuoksu ja hedelmätiskin omenainen aromi ovat tuoksumarkkinointia. YLE. Luettavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-7860378>. Luettu 21.3.2019.
- Reijonen, H. & Kokkonen, H. 2015. Uutta kohti! Vinkkejä palveluliiketoiminnan kehittämiseen. Joensuu. Luettavissa: http://epublications.uef.fi/pub/urn_isbn_978-952-61-1803-1/urn_isbn_978-952-61-1803-1.pdf. Luettu 19.3.2019.
- Reinboth, C. 2008. *Johda ja kehitä asiakaspalvelua*. Gummerus Kirjapaino. Jyväskylä.
- Retva, E. 4.2.2019. *Omistaja*. Fiskars Wärdshus. Haastattelu. Salo.
- Ruokatieto Yhdistys ry. 2019. Ilmiöitä ja trendejä. Luettavissa: <https://www.ruokatieto.fi/ruokakulttuuri/uutta-omasta-maasta/ilmioita-ja-trendeja>. Luettu 15.4.2019.

Räty, R. 2017. Aalto Yliopisto. Palveluliiketoiminnan johtamisen ytimessä: Mitä asiakkaasi kokee saavansa sinulta? Luettavissa: <https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/palveluliiketoiminnan-johtamisen-ytimessa-mita-asiakkaasi-kokee-saavansa-sinulta>. Luettu 24.2.2019.

Sammallahti, T. 2009. Konseptisuunnittelun supersankari. Books on Demand GmbH: Helsinki.

Santalainen, T. 2017. Strateginen ajattelu & toiminta. Hansaprint. Turenki.

Shaw, C. & Hamilton, R. 2016. The Intuitive Customer. 7 Imperatives For Moving Your Customer Experience to the Next Level. Palgrave Macmillan. Iso-Britannia.

Suomi, T. 27.3.2019. Omistaja. Fiskars Wärdshus. Haastattelu. Fiskars.

Tarhanen, M. 2018. Bisnessiveltimet: luksuksen canvakset ja taustoitus. Teoksessa Adamsson, K. (toim.). The art of new luxury. Uuden suomalaisen premiumin ja luksuksen maalausopas, s. 121-122. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Tilastokeskus 2018. Suomalaisten matkailu. Kotimaanmatkailu. Helsinki: Tilastokeskus Luettavissa: www.stat.fi/til/smat/2018/smat_2018_2019-03-28_kat_002_fi.html. Luettu 15.4.2019.

TripAdvisor 2018. Choosing a Place to Eat. How Diners Decide. Luettavissa: https://www.tripadvisor.com/ForRestaurants/wp-content/uploads/2018/11/28765_Dining_Decision_Ebook_V6.pdf. Luettu 21.3.2019.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Tuominen, P. 2014. Tulevaisuus on huomenna. Teoksessa Aunola E. & Heikkinen V.A. (toim.). Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen, s. 10. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Helsinki.

Tuorila, H., Parkkinen, K. & Tolonen, K. 2008. Aistit ammattikäyttöön. WSOY Oppimateriaalit Oy. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Kariston Kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Työ- ja elinkeinoministeriö TEM. 2019. Matkailun toimialaraportti. Toimialaraportit. Matkailu. TEM 2019:3. Helsinki. Luettavissa: <https://tem.fi/julkaisu?pubid=URN:ISBN:978-952-327-390-0>. Luettu 7.5.2019.

Utti, A. 2014. Haasteita pienen perheyriksen henkilöstöjohtamisessa. Luettavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/85459/Utti_Aino.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 3.9.2019.

Uusi Suomi 2009. Äiti-Obama suosii luomua – Kasvimaa takapihalle. Uusi Suomi. Luettavissa: <https://www.uusisuomi.fi/viihde/54233-aiti-obama-suosii-luomua-kasvimaa-takapihalle>. Luettu 15.4.2019.

Venäläinen, S. 2018. Arvolupaus – mikä, millainen, miksi ja miten? Luettavissa: <https://www.advanceb2b.com/fi/blog/arvolupaus>. Luettu: 19.3.2019.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing. Helsinki.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja 20 työkalua. BALTO print. Liettua.

Yeoman, I. & McMahon-Beattie, U. 2015. The Future of Food Tourism: The Star Trek Replicator and Exclusivity. Channel View Publications. Kanada. Luettavissa: <https://books.google.fi/books?id=ifQOCgAAQBAJ&pg=PA8&lpg=PA8&dq=food+tourism&source=bl&ots=zaSBQiyTZ5&sig=ACfU3U2NsQ5aPbD9etqBA8h-h7kmZ4K3zA&hl=fi&sa=X&ved=2ahUKEwiGgrWr6NHhAhU-AmMBHcE5BNw4FBDoATA-BegQICRAB#v=onepage&q&f=false>. Luettu 15.4.2019.

Liite 2. Haastattelulomake

- 1) Kumppanit – keitä ovat yrityksen yhteistyökumppanit?
- 2) Mikä on Fiskars Wärdshusin ydintoimintaa?
- 3) Miten omaa toimintaa kehitetään?
- 4) Onko säännöllisiä palavereja? Pidetäänkö ideointipäiviä?
- 5) Ketkä ovat kilpailijoita? Fiskarsissa? Muualla?
- 6) Miten kestävä kehitys on huomioitu toiminnassa?
- 7) Mikä on henkilöstön määrä?
- 8) Onko henkilökunnalla yhtenäinen pukeutuminen?
- 9) Mitkä ovat henkilöresurssien ja taloudellisten resurssien tilanne?
- 10) Miten yritystä markkinoidaan asiakkaille?
- 11) Mikä on yrityksen vahvuus? Missä kaivataan parannusta?
- 12) Mikä on yrityksen arvolutaus?
- 13) Millaisia tuotteita on eri asiakasryhmille, esimerkiksi hääpaketit vai räätälöidäänkö yksilöllisesti? Onko tarvetta uusille tuotteita?
- 14) Mikä olisi unelmatuote?
- 15) Onko yrityksestä tehty historiikkia?
- 16) Mikä on omistajien visio?
- 17) Asiakasryhmät - keitä ovat tärkeimmät asiakkaat? Kanta-asiakkaat? Keitä?
- 18) Mistä maasta tulevat asiakkaat? Prosentit?
- 19) Millainen on paras asiakas?
- 20) Miten asiakas huomioidaan käynnin jälkeen?
- 21) Tuleeko asiakkailta parannusehdotuksia, palautetta?
- 22) Asiakastytyväisyys – miten arvioidaan? Onko palautekaavaketta, miten palautetta kerätään?
- 23) Mitkä ovat yrityksen jakelukanavat? Miten toimivat?
- 24) Varauskanavat - kuinka asiakas löytää yrityksen?
- 25) Mistä tulee varaukset? xx% varauskanavista xx% suoraan?
- 26) Mikä on paras kanava vastaanottaa varauksia?
- 27) Toimitus - miten asiakkaalle vastataan (email/puhelin)?
- 28) Mihin liiketoiminta perustuu? Miksi olemme siinä tilassa missä olemme? Mikä on meidän parasta osaamista?
- 29) Kulurakenne - mikä on toiminnassa kalleinta?
- 30) Kiinteät kulut, muuttuvat kulut. Mikä on kannattavinta? Miten hinnoitellaan? Kuka hinnoittelee? Tulovirrat? Millainen hinnoittelumalli. Mistä tulee suurin tulovirta? Mistä haluaisit sen tulevan? Kuinka paljon menee välityspalkkioihin?
- 31) Onko tila oma vai vuokra?
- 32) Toteutuuko dynaaminen hinnoittelu?

Liite 3. Havainnointisuunnitelma

Aika ja paikka	
Markkinointi, internetsivut, varauskanavat	
Sijainti, miljöö ja yleisilme	
Asiakaspalvelu	
Tuotteet ja palvelut (sisältää ruokalista ja ruokannokset)	

