



**LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU**  
*Lahti University of Applied Sciences*

## Mielikuvien merkitys ravintolapalvelussa

- Mielikuvatutkimus ravintolan yritysasiakkaille

Case: Viikinkiravintola Harald Lahti

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Matkailun ala  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma  
Ravintolatoiminnan suuntautumisopinnot  
Opinnäytetyö  
Kevät 2012  
Laura Pohjonen

Lahden ammattikorkeakoulu  
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Pohjonen, Laura: Mielikuvien merkitys ravintolapalvelussa -  
Mielikuvatutkimus ravintolan yritysasiakkaille  
Case: Viikinkiravintola Harald Lahti

Ravintolatoiminnan opinnäytetyö, 72 sivua, 3 liitesivua

Kevät 2012

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyöni on toimeksiantajan, Lahden Viikinkiravintola Haraldin, yritysasiakkaille suunnattu mielikuvatutkimus, jolla kartoitetaan millainen mielikuva yritysasiakaskunnalla on ravintolapalvelujen eri osa-alueista sekä ravintolan vahvuuksista, heikkouksista ja maineesta. Opinnäytetyöni tarkoituksena on tuottaa ravintolan johdolle ja henkilökunnalla asiakaslähtöiseen arviointiin perustuvaa tietoa ravintolan nykytilasta. Ravintolan sähköisestä viestiliikenteestä kokoamani rekisterin perusteella kutsuin tutkimukseen ravintolaan lokakuun 2009 ja toukokuun 2011 välillä pöytävarauksia tehneitä tai yritystilaisuuksien isänniksi ja emänniksi ilmoitettuja henkilöitä. Määritelty ajanjakso perustuu lokakuussa 2009 avatun ravintolan asiakkuuksien rakentumisen aikaan. Tutkimus on luonteeltaan kvantitatiivinen, mutta siihen yhdistyy myös kvalitatiivisia elementtejä. Aineiston keräämiseen hyödynnetty Webropol-kysely oli avoinna 5.12.2011–20.1.2012 ja siihen vastasi 143 henkilöä. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 35 %.

Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys käsittelee mielikuvien merkitystä ravintolapalvelussa perustuen markkinoinnin ja asiakaspalvelun kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Teoriatieto antaa raamit sille, mistä asiakkaan mielikuva muodostuu, sekä valottaa ravintolayrityksen tavoitteellista toimintaa erilaistaa brandiaan alan kovassa kilpailussa.

Tutkimustulosten perusteella Viikinkiravintola Haraldin Lahden ravintola herättää suurimmassa osassa asiakaskunnastaan positiivisia mielikuvia, jotka perustuvat asiakaspalvelussa onnistumiseen, ruuan makuun sekä asiakkaiden kokemukseen erilaisesta ja persoonallisesta ravintolaelämyksestä. Ravintolan maineen leviäminen perustuu voimakkaasti word-to-mouth-viestintään eli kansankielellä puskaradioon ja ravintolan asiakkaat arvioivat ravintolan maineen hyväksi. Tutkimus toi esiin myös joitakin heikkouksia, kuten puutteita yrityksen omien tuotteiden tunnettuudessa ja markkinoinnin huomaamisessa.

Avainsanat: teemaravintola, mielikuva, maine, asiakaslähtöinen arviointi, mielikuvatutkimus

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Hospitality Management

Pohjonen, Laura: Importance of impressions on restaurant service -  
Impression survey to restaurant's business clientell  
Case: Viikinkiravintola Harald Lahti

Bachelor's Thesis in Restaurant Management 72 pages, 3 appendices

Spring 2012

## ABSTRACT

---

The aim of this thesis is to investigate impressions that local business segment have of the commissioner, "Viikinkiravintola Harald", a viking-themed restaurant located in Lahti. The aim of this thesis is to provide a customer based evaluation of the restaurant's image and reputation to the restaurant's management and staff. The study focuses on the thoughts of the already existing business customer base. By gathering a registry of business customers who had either booked tables or hosted business gatherings in the restaurant during autumn 2009 – spring 2011, I was able to send an invitation to answer the survey. The time period was focused on the era during which the restaurant created its business customer base after opening in the fall of 2009. The study focuses on quantitative research methods which are resupplied by qualitative research methods.

The theoretical part of the thesis focuses on the importance of image and impression in the restaurant service, based on books and articles on marketing and customer service and enlightens restaurant businesses actions to differ their brand from the competitors.

The Webropol-survey was open from 5<sup>th</sup> of December 2011 to 20<sup>th</sup> of January 2012 and got 143 replies, which represents 35 % of those whom I tried to reach.

The main results of the survey indicate that business customers consider the restaurant through positive impressions. The impression is mainly based on customer service and on the feel of an extraordinary restaurant experience. The reputation of the restaurant is based on strong word-to-mouth-knowledge and the restaurant got mostly good evaluations from the customers. The research emerged some weaknesses on recognizing and remembering brand products and marketing.

Key words: theme restaurant, thematic restaurant, impression, reputation, customer based evaluation, image research

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY	3
2.1	Tavoitteena kokonaisvaltainen ravintolaelämys	3
2.2	Vuorovaikutus asiakaskunnan kanssa	5
3	MIELIKUVAT RAVINTOLASSA	8
3.1	Mielikuvan muodostuminen	8
3.2	Yrityksen tahtotila osana mielikuvan luomista	9
3.3	Mielikuviin vaikuttaminen	11
3.3.1	Ravintolan imago	11
3.3.2	Ravintolan brandi	12
3.4	Mielikuvan toiminnallinen tukeminen	13
3.4.1	Totuuden hetket ravintolassa	15
3.5	Mielikuvan tutkiminen	17
4	MIELIKUVAN SYVENTÄMINEN KILPAILUETUNA	19
4.1	Asiakaspalvelun laadukkuus	21
4.2	Hintamielikuva	22
4.3	Tuotevalikoima	23
4.4	Ainutlaatuisuuden ja asiantuntevuuden esiintuominen	23
4.5	Perinne ja tarina	24
4.6	Toiminnallinen laatu	25
5	MAINE	28
5.1	Maineenhallinta	28
5.2	Maineen arviointi	29
6	MIELIKUVATUTKIMUS RAVINTOLAN YRITYSASIAKKAILLE	33
6.1	Tutkimuksen rajausta ja tavoitteet	33
6.2	Tutkimuksen tarpeellisuus ja aikaisemmat tutkimukset	35
6.3	Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä	35
6.4	Sähköinen kyselylomake	37
6.4.1	Suljetut kysymykset	38
6.4.2	Avoimet kysymykset	40
6.4.3	Asenneasteikko	42
7	RAPORTOINTI	45

8	YHTEENVETO	67
8.1	Johtopäätökset	67
8.2	Jatkotutkimusehdotukset	70
8.3	Oma arviointi opinnäytetyöstä	70
8.4	Toimeksiantajan kommentit opinnäytetyöstä	72
	LÄHTEET	73
	LIITTEET	

# 1 JOHDANTO

Nykyaikainen ihminen kaipaa jatkuvaa stimulointia, tapahtumia ja jännitystä ympärilleen. Illastettaessa halutaan pitää hauskaa, viihtyä ja tulla viihdytetyksi eri aistien, eli nähdyn, koetun ja tuoksutetun kautta. Elämyshakuisten asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseksi opinnäytetyöni toimeksiantaja on luonut ruokaravintoloiden ketjun, joiden teemasuunnittelulla (theme design, thematic design) tähän kysyntään pyritään vastaamaan. Viikinkiravintola Harald on teemaravintola (theme restaurant, thematic restaurant), joka keskittyy erityisesti tiettyyn aihealueeseen, aikaan, paikkaan ja mielentilaan rakentuvaan konseptiin, joka yksityiskohtineen pyrkii tulemaan muistetuksi. Teemoittamisen pyrkimyksenä on irrottaa asiakas ympäröivästä todellisuudesta ja arjesta kuljettamalla tätä ajassa ja tilassa mielikuvituksellisessa ympäristössä. (Pagler 1997, 7.)

Opinnäytetyöni teoriaosuudessa hyödynnän markkinoinnin kirjallisuutta asiakaspalvelusta, mielikuvien muodostumisesta ja siihen vaikuttamisesta sekä maineen merkityksestä palvelualalla. Teemaravintoloista ei ole juurikaan kirjallisuutta saatavilla, joten kirjoitin toimeksiantajan esittelyluvun tietopohjani ja yritystä koskevien artikkeleiden perusteella vastaamaan tätä teoriaosuutta. Opinnäytetyöni teoreettinen viitekehys etenee toimeksiantajan sisäisen tahtotilan ja toimintaidean esittelyn kautta havainnoimaan mistä asiakkaalle muotoutuva mielikuva muodostuu, ja miten siihen pyritään vaikuttamaan yritystoiminnassa yrityksen tahtotilan, ja sen välineinä toimivien imagon ja brandin rakentamisen kautta, sekä strategisilla keinoilla selkeän erottuvuustekijän vaalimisella. Teoriaosuudessa käsitellään myös mainetta ja maineen hallintaa, jotka olennaisesti liittyvät mielikuvan ilmentymiseen asiakkaille. Teoria toimii pohjustuksena tutkimusosuudelle.

Opinnäytetyöni tutkimusongelmana on selvittää mitä mielikuvia toimeksiantajan ravintola synnyttää yritysasiakkuuksissaan. Tutkimuksellinen osuus, ravintolaketjun Lahden toimipaikan yritysasiakkailla suunnattu mielikuvatutkimus, oli toimeksiantajalle tarpeellinen, koska ravintolassa haluttiin selvittää asiakasvierailuiden ja yhteydenottojen perusteella syntynyttä mielikuvaa ja saada asiakaslähtöinen arviointi ravintolan olemassa olevalta yritysasiakaskunnalta. Tutkimuksessa on hyödynnetty kvantitatiivista tutkimusotetta, jota täydennetään kvalitatiivisilla

elementeillä. Mielikuvatutkimuksen perusjoukoksi rajattiin ravintolan sähköpostiviestintään perustuen henkilöitä, jotka vaikuttavat yritystensä käyttämien ravintolapalvelujen kuluttamiseen joko ravintolavarauksia tekemällä tai isännöimällä yritystensä tilaisuuksia ravintolassa. Vastaajiksi tavoiteltu joukko on koottu ravintolan ensimmäisen puolentoista vuoden toimintajakson ajalta, jolloin yrityksen toiminnalle tärkeät yritysasiakkuudet ovat rakentuneet.

Ravintolasta muodostuvien mielikuvien ja maineen merkitys ja selvittäminen on tärkeää, sillä niiden avulla tuotteet ja niiden tarjoaja erottautuvat alan kovassa kilpailussa. Lahden Viikinkiravintola Haraldissa yrityksen sisäisissä tavoitteissa onnistumisen mittauttaminen asiakaslähtöisen arvioinnin kautta tuli ajankohtaiseksi kolmannen toimintavuoden alkaessa.

## 2 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Opinnäytetyöni toimeksiantaja on elämysruokailuun keskittyneen ravintolaketju Viikinkiravintola Harald Oy:n Lahden toimipaikka. Ketjutoiminnan juuret ovat vuonna 1875 perustetussa perheyrittäjätaustaisessa Hallman-Yhtiössä, jonka toiminta oli suvun viidennessä sukupolvessa Jukka Hallmanin 100 % omistuksessa lokakuuhun 2010 saakka. Haraldin laajenemisen ja liikeidean kehittämiseen keskittymisen myötä tulivat tuolloin osakkaiksi myös sijoitusyhtiö Helmet Business Mentors Oy sekä yrityksen avainhenkilöt, liikeideapäällikkö Raine Verho sekä toimitusjohtaja Keijo Hyvönen.

Ensimmäinen Viikinkiravintola Harald aloitti toimintansa vuonna 1997. Avajaisjärjestyksessä mainittuna ravintolaketjun toimipaikat sijaitsevat Tampereella, Turussa, Kuopiossa, Jyväskylässä, Lahdessa ja viimeisimpänä Oulussa vuonna 2011. Yritys on muutaman vuoden ajan selvittänyt laajenemismahdollisuuksia myös pääkaupunkiseudulle, jonka toimipaikka avautuu kevään 2012 kuluessa.

Lahden keskustassa sijaitseva 150-paikkainen ravintola avautui lokakuussa 2009. Ravintola työllistää ”talon kirjoilla” ympärivuotisesti 7 henkeä, joiden lisäksi vuokratyösuhteen kautta työllistyy sesongista riippuen vaihtelevan määrän ekstraa-jia ravintolahenkilökunnan välittämiseen erikoistuneen henkilöstövuokrausyrityksen, Extremely Nice Job Oy:n, kautta.

Ravintolan asiakaskunta koostuu niin paikallisista yksityishenkilöistä, yrityksistä kuin matkailijoistakin. Merkittävä osa palvelujen käyttäjistä ja ravintolan liikevaihdosta muodostuu erilaisista yritysseurueista, joiden mielikuvien selvittäminen on mielenkiintoista paitsi oman kiinnostukseni, niin myös ravintolan toiminnan mittauttamisen ja ketjun kehitystyön kannalta.

### 2.1 Tavoitteena kokonaisvaltainen ravintolaelämys

Viikinkiravintoloiden toiminnan kivijalkana pidetään hyvää ruokaa ja mutkatonta palvelua, mutta kilpailuetua pyritään saavuttamaan muullakin kuin perinteisellä



ruokaravintolatoiminnalla. Tavoitteena on, että asiakkaat saavat kokea kaikkia aisteja kutkuttavan elämysruokailun. (Skapat 2010.) Niinpä valmiit tuotteet vastaavat asiakkaan välittömään tarpeeseen kuten nälkään ja janoon, mutta elämyksellisyydellä pyritään tyydyttämään asiakkaan muunkaltaisia toiveita, kuten mielihyvän kaipuuta. Mielikuvien kautta mietittynä on havaittava, minkälaisina merkityksiä ja tunteita voidaan mahdollistaa asiakkaille (Mandelin - Hakala 2007, 132). Teemaravintolassa luotava ympäristö ja ilmapiiri pyrkivät antamaan vierailijoille mahdollisuuden paeta arkea mielen kartoittamattomalle alueelle, jossa yhdistyvät ruokien maut, sisustus ja erikoisefektit mielikuvituksen kautta eheäksi kokonaisuudeksi (Pegler 1997, 15). Viikinkiravintoloiden toimitusjohtaja Keijo Hyvösen sanoja mukaillen; ”Harald on viikinkihenkinen elämysravintola, joka vie asiakkaan viikinkiaikaan, jossa persoonallinen palvelu, maukas ruoka ja hyvä juoma muodostavat pitojen kohokohdan” (Elo 2009).

Ketjutoiminnalle on luonnollista konseptointi, vakioitunut toimintamalli, jota noudatetaan kautta linjan (Hukka 2005, 173). Teemakonseptille (theme concept) on tyypillistä vahvasti yrityksen värittämä toimintatapa, jonka syvyys ja ilmaisu ilmenevät todellisuuden muuttamisena fantasiaksi, arjen tapahtumaköyhyyden muuttamisena huumoriksi ja lähtölaukaisuna mieltymyksien muodostumiselle. (Pegler 1997, 7.) Ketjujohdon mukaan Viikinkiravintolan perusasiakas on 30-70-vuotias kaupunkilainen, elämyksenhaluinen ihminen, joka etsii mahdollisuuksia päästä kokemaan uudenlaista ravintolakulttuuria. (Elo 2009.)

Teemoitetussa ravintolassa suhde vanhoihin aikoihin nähdään ruusuisessa valossa (Pagler 1997, 7), ja niinpä Haraldissa teema on viety läpi kokonaisvaltaisesti sisustuksesta henkilöstöön. ”Viikinkiteema on sateenvarjo, jonka alle on koottu koko toiminta aina miljööstä ja musiikista ruokalistaan ja henkilökunnan vaateutukseen.” (Skapat 2010.) Ravintolan astiasto ja lasisto ovat viikinkihengessä ke-raamisia saviastioita, kalustuksessa elementteinä hallitsevat kivi ja puu. Lahdessa ravintolasalin miljöö on rakennettu kylän pihapiirin muotoon, jonka etualaa hallitsee tarjoilupisteenä toimiva mökkikatos ja keskelle salia rantautunut purjevene, joka toimii tarjoilupöytänä. Iltaisin ravintolaa valaisevat kynttilät ja katosta levi-tyvä tähtitaivas. Taustalla soi skandinaavinen ja irlantilainen kansanmusiikki.

Viikinkiravintolan ruokalista rakentuu skandinaavisuuden sekä luonnosta kerättyjen, viljeltyjen, metsästettyjen ja kalastettujen raaka-aineiden varaan. Osa annoksista tarjoillaan teeman mukaisesti joko miekasta tai kilveltä (Elo 2009). Myös ruokalista ja sen nimistö ovat olennainen osa teemaravintolan rakentumista ja heijastavat persoonallisuutta ja hauskuutta yhdistettynä teemaan (Pegler 1997, 71). Haraldissa ruokalistan kieli ja ulkonäkö nahkaisine kansineen kulkevat teeman mukana.

Sijainnistaan riippuen teemaravintolan tilat saattavat viestiä jotain paikallistakin (Pegler 1997, 42). Esimerkiksi Viikinkiravintoloiden miljööstä löytyy pohjoismaisia porontaljoja ja Pohjolan eläimistöä. Oikeiden materiaalien käyttö tukee teemaravintolalle tavoiteltua vaikutelmaa, ja yksityiskohdilla saadaan tilaan luotua ”uniikki arkkitehtuurinen vaikutelma” (a unique architectural event), johon asiakas voi osallistua. (Pegler 1997, 42, 48).

## 2.2 Vuorovaikutus asiakaskunnan kanssa

Viikinkiravintola Harald pyrkii tarjoamaan erilaisia kokemuksia ja palvelua, jota asiakas ei saa viereisestä ravintolasta. ”Hyväntahtoisella huumorilla maustettu palvelu, runsas herkullinen ruoka, sekä huolella suunniteltu viikinkiteeman mukainen miljöo ovat tuotemerkkejä, jotka yhdessä muodostavat ravintolakäynnistä elämyksellisen kokemuksen. Vastaavaa tarjontaa ei muualta löydy.” (Elo, 2009.)

Ketjun tavoitteet brandin persoonallisuudelle on määriteltävissä kohderyhmästä riippuvaiseksi tavoitelluksi luonteeksi, joka sisältää elementtejä samaan tyyliin kuin ihmisluonnekin. (Hukka 2005, 73.) Viikinkiravintolan palvelussa halutaan rikkoa rajoja tuomalla toimintaan rentoutta, viihtyisyyttä ja huumoripitoista palvelua ystävällisessä ja hyväntahtoisessa ilmapiirissä (Poutanen 2010, 24 ja Egerton 2011). Erityisesti yritysasiakkaiden uskotaan arvostavan Viikinkiravintoloiden rentoa mutta edustuskelpoista palvelua. (Elo 2009.)

Jokaisella henkilökunnan jäsenellä on viikinkinimi, joka on johdettu heidän persoonistaan (Skapat 2010). Palvelukielen ja henkilökunnan luoman hengen tulee

mukautua ympäristöönsä. ”Viikinkikieltä puhuen luomme erilaisen, rennon ja viikinkihenkisen ilmapiirin – puhe ei kuitenkaan saa kuulostaa väkinäiseltä”, (Egerton 2011). Viikinkiravintolan asiakaspalvelussa henkilökunta saa säilyttää oman persoonansa, mutta asiakkaan ja tilanteen tulkitseminen on tärkeää. ”Emme esimerkiksi tarjoa asiakkaille välisnapsia, jos hän on tehnyt jo selväksi, ettei juo muuta kuin vettä. Mutta jos seurueelle maistuu juomat, meidän tehtävämme on varmistaa, että hän saa mahdollisuuden tilata. Emme tyrkytä tai muuten painosta, mutta annamme asiakkaalle kaikki mahdollisuudet saada riittävästi juomaa ja ruokaa.” (Egerton 2011.)

Ketjun henkilöstö pyrkii vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa ja kuuntelemaan vieraitaan tarkalla korvalla. Haraldin brandia ja palvelukonseptia hiotaan tältä pohjalta kaiken aikaa. Jokaisen tyytyväisen asiakkaan eteen tehdään lujasti töitä, ja asiakkaan odotuksia pyritään lukemaan kaiken aikaa. ”Mikäli kysymykseen tulee kokoustilanne, silloin ei todellakaan olla viikinkihenkisiä, mutta jos asiakas on tullut vaikkapa Päällikön pitoihin, joihin sisältyy ohjelmaisuus, toimitaan täysillä”. ”Palvelumallimme on kuitenkin tarvittaessa myös tiukka. Asiakas on meille keskeinen tekijä, joka otetaan aina ystävällisesti vastaan. Hänet myös saatetaan pöytään. Tätähän me kaikki odotamme, hyvää palvelua alusta alkaen.” (Elo 2009.) Yrityksen pyrkimyksenä on tarjota loistava ruokailuhetki vielä paremmalla palvelulla. Yritys ei pyri hintakilpailuun muiden alan toimijoiden kanssa, vaan pääpainotus on laadussa, henkilöstössä ja palvelussa. (Aaltonen ym. 2010, 9, 14.)

Yritysassiakaskunnan mielikuvat ovat merkittävässä asemassa. ”Uutta paikkakuntaa tutkittaessa kiinnitetään huomiota seudun yritys- ja yhteisöelämään. Paikkakunnalla on oltava riittävästi liiketoimintaa, jonka varaan voi rakentaa yrityksille suunnattua markkinointia.” (Elo 2009.)

Kilpailu pitää ravintolaväen vireänä; ”Emme seuraa kovin paljon kilpailijoiden toimintaa noudattaessamme omia kehittämisajatuksiamme. Haemme ne asiakkailta, heidän palautteestaan”. (Elo 2009.)

”Sellaiset palautteet, jotka aiheuttavat välittömiä toimenpiteitä, käsitellään saman tien. Kerran vuodessa kokoamme kaiken saadun palautteen, käymme sen läpi ja

teemme päätökset kehitystoimenpiteistä. Palvelusektori on täynnä mahdollisuuksia, mutta menestymiseen tarvitaan asiakkaiden toiveiden ja tarjonnan kohtaamista. Henkilökohtaisesti näen esimerkiksi elämysten ja ruuan yhdistämisen entistä tärkeämpänä tulevaisuuden kilpailuvalttina”, toimitusjohtaja Hyvönen toteaa. (Skapat 2010.)

Palautteet toiminnasta ovat olleet toimitusjohtaja Hyvösen mukaan loistavia (Hellink 2010). Selityksenä tähän lienee ravintolan tärkeänä arvonaan pitämä hyvä yhteishenki ja työntekijöiden kouluttaminen korkeaan työmoraaliin (Aaltonen ym. 2010). ”Uskomme yhdessä henkilökunnan kanssa Haraldin menestykseen myös jatkossa”, Hyvönen kertoo (Hellink 2010).

### 3 MIELIKUVAT RAVINTOLASSA

Tutkimuksen pohjustamiseksi on syytä ensin kuvata mitä mielikuvat ovat, miten ne havaitaan ja muodostetaan, ja miten niihin voidaan pyrkiä vaikuttamaan ravintolan liiketoiminnan ohjauksessa. Opinnäytetyöni tutkimuksen kannalta mielikuvalla tarkoitetaan kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summaa tarkastelun kohteesta. Mielikuva muovautuu asiakkaan omien kokemusten, muilta asiakkailta kuultujen kokemusten, kilpailijayritysten vertailun, yrityksen työntekijöiden, tuotteiden ja palvelujen ilmiänsun sekä laskutusrutiinien kautta niin sanotuksi hiljaiseksi tiedoksi ja näkymättömäksi viestinnäksi. (Rope – Methner 1991, 16 ja Leppänen 2007, 55.) Mielikuva voidaan määritellä aistinvaraiseksi kokemukseksi, joka nähdään ”sielun silmin” sellaisena, kuin se katsojalleen vallitsevaan elämäntilanteeseen sopii (Rope – Methner 1991, 11).

Mielikuvatekijät luovat asiakkaalleen esimerkiksi vaikutelman siitä, mieltääkö asiakas ravintolan vaikkapa perheravintolaksi tai siinä määrin erikoisluontoiseksi, että hän vierailee siellä vain juhlapäivinä tai loma-aikoinaan (special occasion). (Wade 2006, 33.) Asiakkaalle ainoa totuus on se, minkä hän uskoo oikeaksi, eli se minkälainen mielikuva hänellä on asiasta. Mielikuva on henkilökohtainen; se on asenne- ja arvoperusteinen, eikä kuvaa mitään objektiivista totuutta, vaan sitä mitä mieltä kyseinen henkilö asiasta on. (Rope – Methner 2001, 13 - 14, 19.) Mielikuvasta tosiasioihin perustuvia elementtejä ovat kokemukset ja tiedot (Rope – Methner 2001, 31). Mielikuvaan liittyvä tunne kumpuaa aina henkilökohtaisen merkityksen arvioinnista (Trout – Hafren 2003, 61).

#### 3.1 Mielikuvan muodostuminen

Mielikuvista muodostuvat mallit ovat todellisuuden ymmärtämisen perusta, ne ohjaavat näkemyksiämme ja toimintaamme (Aula – Heinonen 2002, 37). Mielikuvalla on myös yhteys mielikuvitukseen, joka luo samalla jotakin ulkoista, visuaalista ja viestinnällistä kuin myös tietoisuutta sisäisenä asiana. Kyse on siis kuvan antamisesta ja sen saamisesta, viestinnästä ja viestien pohjalta tapahtuvasta käsitysten muodostumisesta. (Karvonen 1999, 39.)

Ihmiset tekevät valintoja ja päätöksiä mielikuvien pohjalta. Näin esimerkiksi median kautta saavutettu tunnettuus on parhaassa tapauksessa muunnettavissa suureksi markkinaosuudeksi. (Karvonen 1999, 4.) Mitä enemmän yrityksen tuotteista ja palveluista kohderyhmä tietää, sitä paremmalla tasolla mielikuvan muodostuminen on. Jos yrityksestä esimerkiksi tiedetään ja tunnistetaan vain nimi muttei tuotteita, tulisi viestinnässä keskittyä yrityksen konkreettisesta tarjonnasta kertomiseen. (Rope – Methner 1991, 126.)

Yritys ei voi muuntautua mielivaltaisesti, sillä asiakkaat yhdistävät siihen aina myös menneitä tapahtumia ja mielikuvia (Leppänen 2007, 55). Asiakkaisiin vaikuttaa toisinaan eniten sellaiset asiat, joita yritys voi vähiten kontrolloida. Kysyttäessä, miksi asiakas ostaa tietyn tuotteen, annettu vastaus ei välttämättä ole kovin tarkka tai käyttökelpoinen. Hän saattaa tietää syyn, mutta on haluton paljastamaan sitä, tai hänellä ei yksinkertaisesti ole tarkkaa tietoa omista motiiveistaan. Mielellä on myös taipumus muistaa ja liittää yhteen asioita, joita ei enää ole olemassakaan. (Trout – Hafren 2003, 102-103.) Tämä tekee esimerkiksi mielikuvatutkimuksen tekemisen haasteelliseksi.

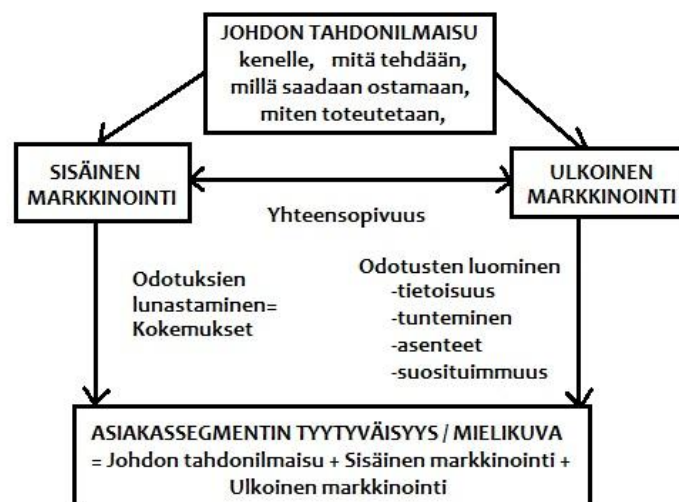
### 3.2 Yrityksen tahtotila osana mielikuvan luomista

Yritys voi pyrkiä vaikuttamaan siitä muodostettuihin mielikuviin ja siitä kerrotuihin tarinoihin. Tässä tapauksessa mielikuvan rinnalla voidaan käyttää termiä yrityskuva tai -profiili, jos viitataan siihen tietoiseen mielikuvaan, jonka yritys haluaa muodostuvan itsestään (Pitkänen 2010, 15).

Mielikuva yrityksestä rakentuu niin yrityksen sisään henkilöstölle kuin ulkopuolisille sidosryhmillekin (Rope – Methner 2001, 25). Realiteettina on huomioitava, että asiakaspalvelualalla ei ole olemassa yhtä oikeaa totuutta ja toimintamallia, jonka voisi istuttaa sellaisenaan jokaiseen organisaation toimintaan onnistuneesti (Aarnikoivu 2005, 37). Tästä syystä yrityksestä on määriteltävä tahtotila, jonka pohjalta tehdään päätökset liiketoiminnan koosta ja luonteesta, liiketoimintalueista sekä johdon henkilökohtaisista tavoitteista (Rope – Vahvaselkä 1994, 99). Tällöin johto asettaa yritykselle pitkän aikavälin päämääriä, eli millainen yritys

haluaa olla. Tahtotila on ratkaisevassa asemassa strategisten linjausten perustana, ja se on sitoutettava jonkinlaiseen aikajanaan, jotta se auttaa kartoittamaan mahdollisuuksia ja helpottaa asioiden konkretisoitumista (Rope – Vahvaselkä 1994, 97-98).

Tahtotilan määrittelyyn vaikuttavat yritysjohton näkemys ideaaliyrityksestä, johdon suhtautumisena kasvuun, liikeidea, omistajien ja rahoittajien intressit liiketoimintaa kohtaan, taloudellinen tilanne sekä sen tuottamat mahdollisuudet ja rajoitteet, markkinoiden kehitysnäkymät, nykyiset ja aikaansaavat toiminnalliset resurssit, kilpailutilanne ja sen antamat mahdollisuudet, johdon henkilökohtainen kehityshalu ja näkemys siitä millaista liiketoimintaa halutaan harjoittaa. (Rope – Vahvaselkä 1994, 99.)



Kaavio 1. Markkinoinnin toimintakehikko mielikuvamarkkinoinnissa (Rope – Methner 2001, 116.)

Kun yhtiötä ja brandeja rakennetaan, johtoporras keskittyy yleensä tiukasti tuotteen ja palvelun ytimeen ja erilaisuuteen. Ajan kuluessa ja johdon vaihtuessa erilaisuus saattaa kuitenkin vaarantua, kun kuvioihin tulee uusia egoja ja yrityksen muisti alkaa haalistua (Trout – Hafren 2003, 239). Yrityksen tahtotilaa on siis myös aktiivisesti ylläpidettävä ja päivitettävä. Edellytyksenä on, että yrityksellä on oma, selkeä käsitys siitä, mitä se on, mitä se haluaa olla ja missä se on erityisen hyvä (Pitkänen 2001, 10).

### 3.3 Mielikuviin vaikuttaminen

Mielikuvan muodostuminen ei pääty ostotapahtumaan, vaan mielikuvat uudistuvat ja kehittyvät jatkuvasti (Mandelin – Hakala 2007, 127). Yritys, joka kykenee luomaan onnistuneen vuoropuhelun asiakkaan ja yrityksen välille, luo menestyvän asiakkuuden, jossa molemmat osapuolet kokevat roolin merkityksellisenä ja perustavat siihen tunnetason kytkennän, eivätkä he näe yritystä vain hintakilpailun kautta. (Lindberg- Repo 2005, 22.) Toiminnan tarkkailua on siis laajennettava yksittäisistä ostotapahtumista kokonaisvaltaiseen asiakassuhteiden kehittämiseen (Mandelin – Hakala 2007, 127).

Tuotetta tai palvelua mainostettaessa on annettava ostajalle syy ostamiseen, ja asetelma paranee entisestään, jos ostajaa pystytään lisäksi viihdyttämään (Trout – Hafrén 2003, 26). Mielikuvien kannalta markkinoinnin ydintehtävänä on aikaansaada kohteesta sellainen kuva kohderyhmän mieliin, että tämän avulla saadaan markkinoitava asia kilpailijoihin nähden näyttämään paremmalta, kauniimmalta ja houkuttelevammalta, jolloin kyse on vetovoimaisuuden aikaansaamisesta. (Rope – Methner 2001, 9.)

Käsitteet imago ja brandi liittyvät olennaisesti mielikuviin. Voidaan sanoa, että imago rakennetaan, brandi tehdään ja maine ansaitaan. Näissä onnistuttaessa voidaan myöhemmin tunnistaa käsitys lisäarvosta ja asiakasuskollisuudesta. (Aarnikoivu 2005, 33 ja Aula – Heinonen 2002, 33 ja 61.)

#### 3.3.1 Ravintolan imago

Imago on kevyimmillään visuaalinen mielikuva ravintolasta, ja sitä voidaan pyrkiä muuttamaan esimerkiksi mainonnalla, ja se rakennetaan tietoisesti lähtien organisaation omista tavoitteista sekä sen pohjalta, mitä sidosryhmien halutaan ajattelevalta yrityksestä (Aula – Heinonen 2002, 52).

Konkreettinen liiketaloudellinen etu mielikuvamarkkinoinnista muodostuu imagon vaikutuksesta ihmisen suhtautumiseen yrityksen viestintää kohtaan. Jos ihmi-



sellä on negatiivinen asenne yritystä kohtaan, sen viestintä torjutaan, jolloin hyvänkin mainonnan läpimeno estyy. Kielteisen mielikuvan kääntäminen myönteiseksi mainonnan avulla ei onnistu, koska mainonta ei saavuta ihmisen mielikuva-maailmassa uskottavuutta. Olemassa olevien positiivisten mielikuvien vahvistaminen taas onnistuu viestinnällä helposti, koska ihminen pyrkii hakemaan käsityksiään tukevaa sanomaa. Näin ollen hyvä imago edesauttaa ravintolan viestinnän sisällön hyväksyttävyyttä ja läpisaamista myös jatkossa. (Rope – Methers 1991, 12 ja Rope 2000, 179-180.)

Tästä syystä on tärkeää havaita mielikuvamarkkinoinnin ajattelufilosofian mukainen rooli, eli pyrkimys tuotteen houkuttelevuuden aikaansaamiseksi ja sitä kautta ostohalukkuuden luomisesta (Rope 2000, 48-49). Esimerkkinä voidaan yleistää, että valtaosassa ruokaravintoloita myydään periaatteessa samankaltaisia pihvianoksia, mutta asiakas haluaa ostaa pihvinsä vain yhdestä ja tietyistä paikasta, tietyllä tyylillä valmistettuna, esille laitettuna ja tarjoiltuna, koska on syystä tai toisesta vakuuttunut sen ehdottomasta paremmuudesta tilanteeseensa sopivana.

Koska ihmisen oma sisäinen totuus eli hänen mielikuvansa esimerkiksi jonkin yrityksen tuotteista tai itse yrityksestä on hänelle ainoa paikkansa pitävä asia, ei ole juurikaan merkittävää minkälainen yritys tai sen tuote on todellisuudessa, vaan se merkitsee, minkälainen käsitys siitä vallitsee. (Rope – Methers 1991, 19.)

### 3.3.2 Ravintolan brandi

Brandi on nimestä, merkeistä ja symboleista koostuva tuotteen olemus sekä tuotemerkkiin perustuva mielikuva tuotteesta kuluttajien keskuudessa. Se on asiakkaan määrittelemää aineettomuutta, joka kytkeytyy mielikuvaan, tietoon ja kokemuksiin ja muodostuu tekijöistä, joita asiakas pitää olennaisina valitessaan tuotetta tai palvelua. Näin ollen asiakkaat eivät osta vain tuotetta tai palvelua vaan nimenomaan brandia. Brandeja tarvitaan, jotta ravintolan tuotteet, palvelut ja niihin liittyvä arvoprosessit erottuisivat toisistaan asiakkaan mielessä identiteetillään (Lindberg – Repo 2005, 16-20 ja Aula – Heinonen 2002, 53-55, 61).

Parhaimmassa tapauksessa asiakkaat osallistuvat brandin ja sen mielikuvan rakentamiseen yhdessä yrityksen kanssa (Lindberg – Repo 2005, 21). Hyvälle brandisuhteelle on ominaista asiakkaan hyvä sitoutuneisuus, lojaalisuus ja tunnesidonnaiset tekijät brandiin, jolloin asiakkaiden ostokäyttäytyminen tukee tätä ja kommunikointi word-to-mouth-viestinnän eli puskaradion kautta on yritykselle mittaamattoman arvokasta. (Lindberg – Repo 2005, 45.)

Brandi on osa yrityksen ansaintalogiikkaa, jolla pyritään vaikuttamaan yrityksen arvoon ja antamaan sille pitkäkestoinen merkitys (Lindberg – Repo 2005, 15–16). Brandilla on identiteetti, joka on näkemys siitä, miten kyseinen brandi halutaan koettavan kohderyhmän keskuudessa (Hukka 2005, 74). Pitkäjänteinen ja tarkasti rajattu brandin rakentaminen on hyvä varmuuslukko koko yritystoiminnan järjestelmälliselle johtamiselle (Laakso 2003, 20). Jotta brandi saadaan kartuttaman yrityksen varallisuutta, se vaatii hyviä ja rajaukseltaan keskittyneitä strategisia päätöksiä, jotka toteutuvat tinkimättömästi koko organisaation läpi ja operatiivisella tasolla (Laakso 2003, 29). Brandin luonne on mielikuvaa, joka parhaimmillaan luo lojaalisuutta, ja vasta sen lisääntyessä on edellytyksiä aiempaa suurempaan myyntikatteeseen. Brandin asemointi auttaa omalta osaltaan priorisoimaan ja tarkentamaan brandi-identiteettiä, sillä se asettaa brandille viestinnälliset tavoitteet. (Hukka 2005, 72-74).

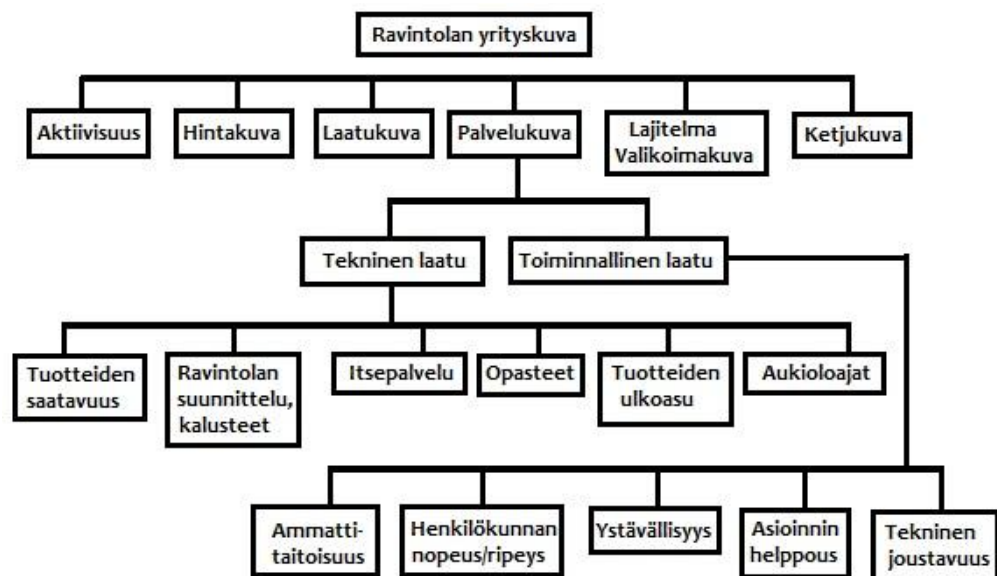
Ravintolatoiminnassa on tunnistettava myös henkilökunnan reagointi brandin vahvuuteen. Yrityksessä, jolla on korkea tunnettuus ja loistava maine, myös työntekijät ovat tyytyväisempiä, he tietävät mistä vahvuus koostuu, ja ymmärtävät mitä on tehtävä maineen ja lupauksen ylläpitämiseksi. (Lindberd – Repo 2005, 27.)

### 3.4 Mielikuvan toiminnallinen tukeminen

Yrityksen mielikuvaa kehitettäessä sisäisten toimintoja tulee olla kunnossa ennen ulkoisen markkinoinnin toteutusta. Sen lisäksi, että mielikuvallisia ykkösominaisuuksia valitaan ja niiden toimintaa varmistetaan yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa, on syytä varmistaa myös se, että yrityksen heikkoudet eivät repsahda

niin heikolle tasolle, että niistä jonain päivänä muodostuu yrityksen menestymisen este. (Rope – Methner 1991, 163–164.)

Tavoitemielikuva voidaan purkaa yleistasoisiin ominaisuuksiin, jotta niihin voidaan tehdä toiminnallisia perusparannuksia käytännönratkaisuin (kaavio 2.). Tärkeää on, että pyrittäessä kehittämään mielikuvaa, asetetaan kullekin mielikuvan osatekijälle konkreettiset tavoitteet, kuten ammattitaitoisuus, nopeus ja saatavuus. Näin voidaan sisäisesti ohjata ja seurata yrityskuvien toiminnallista kehittämistä ulkoisen mielikuvan perustana. (Rope – Methner 1991, 165.)



Kaavio 2. Palvelukuvaan vaikuttavia tekijöitä yrityskuvassa  
(Rope – Methner 1991, 166).

Konkreettisesta toiminnasta voidaan käyttää esimerkkinä vaikkapa ravintolan pöydän ilmiasua tai kattausta, joka viestii hiljaisesti paljon. Se antaa asiakkaalle visuaalisena viestinä käsityksen ravintolan tunnelmasta, on se sitten virallinen, rento, kallis tai edullinen. (Mill 2007, 178.) Samoin ruuan asettelu lautaselle lähettää tarkastelijalleen viestejä. Täyteen ahdettu lautanen voi saada ruuan näyttämään sotkuiselta ja hylkivältä, kun taas harvaan sommitellut ainekset voivat viestiä ruuan arvottomuutta tai arvokkuutta. Jo pelkän annoskoon suhteuttaminen lautaseen kokoon saa kohteen vaikuttamaan parempi- tai heikompileatuiselta. (Mill 2007, 179.)

Ravintolasalin kalusteiden valinta ja sijoittelu sekä valaistus ja värimaailma vaikuttavat sekä fyysisesti että psyykkisesti havaitsijaan, niin tilan, reviiritietoisuuden kuin yksityisyyden tuntemiseen ja mukavuudentunteeseenkin. (Mill 2007, 182, 186, 189.)

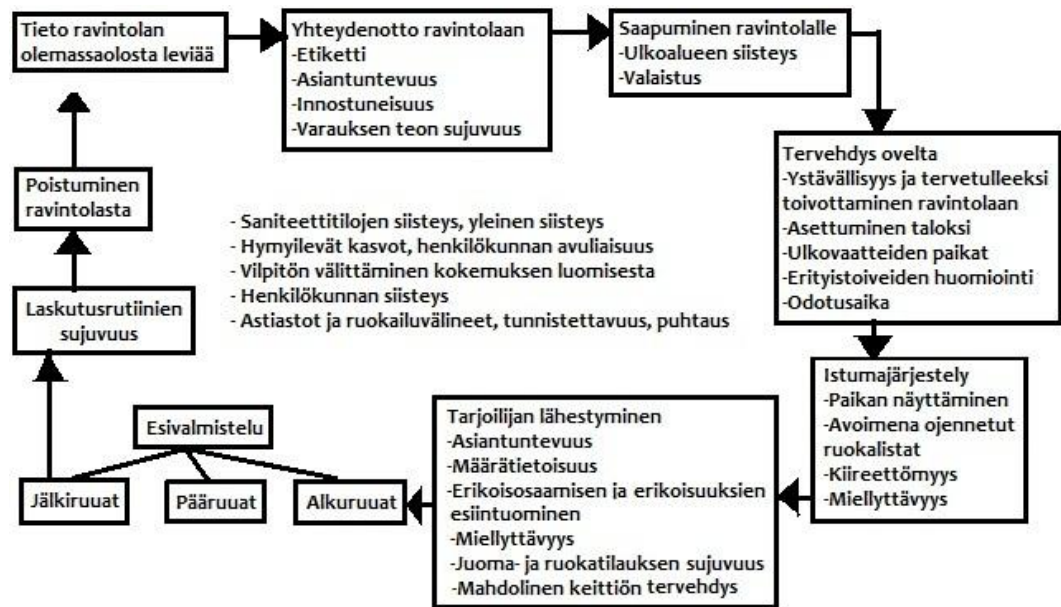
Menestyäkseen yrityksen on aktiivisesti pyrittävä vaikuttamaan asiakaskunnan mielikuvien muodostumiseen. Markkinoinnin ensisijainen tavoite ei ole vain konkreettisesti myydä vaan pitkäjänteisesti myös saada mahdollisimman suuri määrä asiakkaita ensin haluamaan ja sitten vasta ostamaan yrityksen tuotteita. Pitempiaikainen markkina-arvon rakentaminen mielikuvien kautta kuvastaa sitä, että osalla toiminnoista tuloksellisuus mittautuu pitkällä aikavälillä, ei vain lyhytjänteisten markkinoinnin tulostavoitteiden kautta. (Rope 2000, 57.)

### 3.4.1 Totuuden hetket ravintolassa

Asiakkaan käsitys yrityksestä muokkautuu jokaisesta kerrasta, kun hän on missä tahansa tekemisissä ravintolan kanssa (Wade 2006, 229). Myös jokainen yrityksen kanssa tekemisissä oleva sidosryhmä arvioi esimerkiksi kokemustaan laadusta eri tavalla jokaisena eri ajankohtana, jolloin heillä on meneillään erilainen rooli joko asiakkaana tai yhteistyökumppanina, vapaa-ajan asiakkaana tai liikevieraana. Roolien määrä ja monimutkaisuus vaikuttaa siihen, miten ravintolakokemus ohjautuu, ja miten vaikkapa palvelun taso suodattuu kunakin hetkenä. Asetelma on haasteellinen asiakaspalvelijoille, joiden täytyy toistuvasti löytää juuri se taso, jota kukin asiakas vallitsevassa roolissaan arvostaa. (Aula – Heinonen 2002, 38 ja Valvio 2010, 84-85.)

Mielikuva syntyy kohtaamisesta ja vuorovaikutuksesta (Karvonen 1999, 40), joten hetkenä, jona asiakkaat kohtaavat palveluhenkilöstön, punnitaan palvelun laatua kaikilla tasoilla ja asiakkaat arvioivat tuolloin koko yritystä, eli analysoivat kaikkia organisaation tasoja (Valvio 2010, 86.) Tästä syystä työntekijöiden tulisi työtehtävissään elää yrityksen hengessä mukana niin johto- kuin suorittavallakin tasolla (Kotler 2005, 168).

Esimerkiksi ensivaikutelman merkitys asiakaskokemukseen on valtava. Onnistuessaan se luo alusta asti onnistuneen vierailun. Vastaavasti esimerkiksi jo asiakkaan vastaanoton epäonnistuessa hän huomioi todennäköisesti myös muut epäkohdat helpommin ja on kriittisempi koko käyntinsä ajan. Tärkeintä on siis heti saada asiakas tuntemaan itsensä huomioiduksi ja tärkeäksi. (Egerton 2011.)



Kaavio 3. Ruokailukokemuksen totuuden hetkien sykli. (Wade 2006, 230.)

Huolellisesti suunniteltu kokonaisuus toimii saumattomasti, on asiakkaalle selkeästi tunnistettavissa, ja menestyvän yrityksen johdolla on koko ajan käsitys asiakaskunnan ”pulssista”. Vaikka asiakas ei yleisesti ottaen mene ravintolaan arvioidakseen tai kritisoidakseen sen jokaista osa-aluetta, hän todennäköisesti aistii tahottomattaankin, mikäli kaikki ei ole kohdallaan juoma- ja ruokatuotteen, palvelun ja odotusten suhteen. Tästä syystä on kriittisen tärkeää ymmärtää, mitä kohderyhmä tahtoo ruokailukokemukseltaan. (Wade 2006, 32.)

Asiakas tahtoo luontaisesti lähteä ravintolasta kylläisenä, hyvällä tuulella ja paremmalla mielikuvalla, kuin mitä hänellä oli sinne saapuessaan (Wade 2006, 31). Jos asiakas on saanut vastineen ulkoisen mielikuvan luomille odotuksille, hän todennäköisesti tulee toistekin; siirtyy kokeilijasta asiakkaaksi ja parhaimmassa tapauksessa kanta-asiakkaaksi. Erityisesti kanta-asiakkaiden mielipiteet ovat tär-

keitä yrityskuvaa kehitettäessä, koska uuden asiakkaan hankkiminen ulkoisen mielikuvan luomien odotusten keinoin tulee huomattavasti kalliimmaksi verrattuna kanta-asiakassuhteiden säilyttämiseen. (Rope – Methers 1991, 163.)

### 3.5 Mielikuvan tutkiminen

Yrityksen liikeidea toimii mielikuvan kehittämisen pohjana ja määrittelee odotuksia, mahdollisuuksia ja edellytyksiä, joista mielikuva voi kehittyä (Rope – Methers 1991, 145). Yrityksen tavoitteita voidaan tarkistaa tutkimalla asiakkaita esimerkiksi mittaamalla tuotemerkin rakentamisen tehokkuutta, tietoisuutta, tunnettuutta ja muistettavuutta sekä mittaamalla asiakkaiden kokemaa arvoa, tyytyväisyyttä, osuutta rahankäytöstä, uskollisuutta ja halukkuutta puhua tuotteiden puolesta (Kotler 2005, 172).

Yritys voi mitata suoriutumistaan myös seuraamalla esimerkiksi uusien asiakkaiden, menetettyjen asiakkaiden ja takaisin saatujen asiakkaiden määrää prosentuaalisena osana tietystä kategoriasta (erittäin tyytymätön, tyytymätön, ei osaa sanoa, tyytyväinen, erittäin tyytyväinen), suosittelemaan halukkaiden osuutta, yrityksen tuotetta muiden vastaavien tuotteiden ohi suosivien asiakkaiden määrää, sekä sitä tunnistavatko asiakkaat erilaistamisvalttien käyttöä ja millainen näkemys keskimääräisesti vallitsee yrityksen tuotteiden ja palvelujen laadusta suhteessa pahimpiin kilpailijoihin. (Kotler 2005, 142.)

Asiakaslähtöisten valintaperusteiden tunteminen on luonnollinen perusta yrityksen omille tavoitteille ja toiminnalle (Rope – Methers 1991, 124). Kohderyhmäratkaisut toimivat markkinointitoimenpiteiden perustana ja määrittelevät millaiselle tuotteelle on kysyntää. Tuoteratkaisut taas vaikuttavat siihen, minkälaisia palveluita ja tuotteita valmistetaan ja miten niitä valmistetaan. Tämä laajenee kuitenkin vielä markkinoinnilliseksi liikeideaksi, kun mukaan otetaan imago, jolloin myyntisuuntaisessa ajatteluperustassa imagon rooli on myynnin tukeminen, eli vaikuttaminen siihen, minkälainen mielikuva yrityksestä ja sen tuotteista syntyy. (Rope – Methers 2001, 29, Rope – Methers 1991, 17, Rope 2000, 48-49.)

Myyjän tulee selvittää, mitä asiakas haluaa, ja sitten myydä asiakkaalle kyseistä tuotetta ja palvelua. Toiminnallisen perustan ja mielikuvaratkaisun yhteisvaikutuksen avulla kohderyhmä tulisi saada haluamaan ja ostamaan tuotettua hyödykettä. (Rope – Methner 2001, 29 ja Leppänen 2007, 56.) Tätä perustaa selvitetään opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osuudessa, sillä liikeidean menestymisen kannalta on ratkaisevan tärkeää, että toimintaa ohjaava voima löytyy valitusta kohderyhmästä.

Asiakaslähtöisellä tutkimussuunnalla pyritään ymmärtämään, kuinka suhde asiakkaan ja yrityksen välillä on syntynyt ja mistä se rakentuu, sillä yrityksen menestys pohjaa siihen, millaisia mielikuvia yrityksen sidosryhmät siitä muodostavat ja millaisia tarinoita siitä kerrotaan (Pitkänen 2001, 8). Tutkimalla asiakkaan ja yrityksen välisen suhteen luonnetta ja voimaa, organisaatio voi pyrkiä parantamaan ja syventämään omien suhteidensa ulottuvuuksia ja saavuttaa kilpailullista etua. (Lindberg – Repo 2005, 48–49.) Tämä on myös perustavaa laatua oleva syy sille, miksi toimeksiantaja on kiinnostunut tutkimuksesta.

Mielikuvan vahvuutta voidaan arvioida asiakkaiden brandiin kohdistaman käyttäytymisen kautta sekä yrityksen tuloksen ja strategioiden näkökulmasta. Tällöin vahvan brandin tulisi erottua selkeydellä, asiakkaiden arvostuksesta sekä jollakin kestäväällä erottuvuustekijällä, josta sen asemointinsa kautta on luotavissa selkeä kilpailuetu. (Lindberg – Repo 2005, 25–26.)

Opinnäytetyöni kaltainen mielikuvatutkimus voi toimia kartoituksena tarkistettaessa brandin rakentamisen onnistumista, jolloin ulkopuolisten tietoisuus ja näkemys yrityksestä sekä sen tuotteista auttaa kehittämään kestäviä ja pitkäaikaisia suhteita asiakkaisiin ja alentaa markkinointiin vaadittavia investointeja ajan myötä. Strategisesti voidaan pyrkiä parantamaan asiakkaan ymmärtämistä ja yrittää olla kilpailijoita parempi. (Lindberg – Repo 2005, 24.) Saavutetun tietoisuuden pohjalta voidaan kehittää osaamista yrityksen sisällä.

#### 4 MIELIKUVAN SYVENTÄMINEN KILPAILUETUNA

Asiakkaat haluavat ravintolasta palvelua ja pyrkivät hakeutumaan hyvän maun, tuoksun ja visuaalisesti miellyttävän ruuan pariin (Wade 2006, 31). Yritystoiminnan todellisuuteen kuuluu, että markkinat koostuvat kuluttajista, jotka ovat enemmän tai vähemmän sidoksissa myös kilpailijoihin, joiden tavoitteena on yhtäläillä sekä pitää kiinni vanhoista asiakkaista että hankkia uusia (Trout – Hafren 2003, 50). Tästä syystä ravintolalla on oltava selkeä kilpailuvaltti, jolla se pyrkii painumaan asiakkaiden mieleen.

Onnistuakseen toiminnassaan yrityksen on ensisijaisesti saatava tuotemerkkinsä antama lupaus vastaamaan asiakkaan kokemusta (Kotler 2005, 167). Onnistunut asiakassuhde luo asiakkaalle kokemuksen vahvasta subjektiivisesta elämyksestä ja siitä, että yritys tuottaa hänelle jotain arvoa, merkitystä ja hyötyä (Lindberg – Repo 2005, 49.) Kutsuttakoon tätä tässä yhteydessä lisäarvoksi, jonka vuoksi tuotetta ylipäättään ostetaan, tai jonka vuoksi siitä saatetaan jopa maksaa parempaa hintaa kuin kilpailijan vastaavasta tuotteesta (Laakso 2003, 14).

Ravintola-alalla erottautuminen tavalla toimia ja ajatella on tehokkaampaa kuin kilpailla tuotteilla ja palveluilla (Pitkänen 2001, 67 mukaillen), jolloin lisäarvo onkin useimmiten aineetonta painottuen mielikuviin, arvoihin, tunteisiin, elämyksiin, tarinoihin ja luottamukseen, ja saa esiin voimakkaan positiivisen reaktion tätä kautta (Pitkänen 2001, 36-38). Koska ihmisten tosiasialliset ostopäätösperusteet ovat monesti suuressa määrin subjektiivisia ja emotionaalisia, on tärkeää, että tällaisissa tilanteissa yrityksen tuotteiden erilaistuva kilpailuetu saavutetaan juuri näihin tekijöihin vedoten (Rope – Mether 1991, 22).

Tuotteen menestymiseksi markkinoilla on sillä oltava kilpaileviin tuotteisiin nähden jokin etu asiakasryhmälle. Etua ei saavuteta, ellei tunneta tarkasti markkinoilla olevien asiakkaiden tarpeita ja motiiveja, joita voidaan kilpailijoita paremmin tyydyttää omalla tuotteella. (Rope 1998, 88.) Jos ihmisten mieliin pystytään tunkeutumaan uudella idealla, tuotteella ja edulla, siitä on suurta hyötyä (Trout – Hafren 2003, 107). Liiketoiminnan riskeihin kuuluu myös se, että suurenmoinen idea saattaa olla uusi ja lajinsa ensimmäinen, mutta voi kestää hyvinkin kauan



ennen kuin se saa jalansijaa ja muuttuu kaupalliseksi menestykseksi (Trout – Hafren 2003, 111).

Johdonmukaiseen erilaistumiseen eli differoitumiseen tähtäävä strategia on luonnollinen lähtökohta yrityksille, jotka panostavat brandin rakentamiseen. Erilaistumisstrategian valinnut yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan jollakin sellaisella ominaisuudella, jota asiakkaat arvostavat. (Laakso 2003, 31 ja Hukka 2005, 172.)

Tehokkaimmat erilaistavat ominaisuudet ovat yksinkertaisia ja myönteisiä piirteitä korostavia. Oli tuote kuinka monimutkainen tahansa, on viisaampaa keskittyä yhteen sanaan tai myönteiseen piirteeseen kuin kahteen, kolmeen tai neljään. (Trout – Hafren 2003, 121.) Kun tuote asemoidaan niin, että erilaistava tekijä kyetään sanomaan muutamalla sanalla, menestymisen edellytykset ovat keskimääräistä paremmat (Laakso 2003, 68). Todellinen erottuminen kilpailijoista edellyttää juuri sellaisen erottavan piirteen löytämistä, joka on ainutlaatuinen ja merkityksellinen koko alalla (Trout – Hafren 2003, 52).

Asiakaslupaus, eli asiakkaille annettu lupaus yrityksen toiminnasta ja tuotteiden ja palvelujen laadusta, perustuu yrityksen valitsemaan kilpailuetuun (Hukka 2005, 172). Toiminnan erilaistamisstrategia voi perustua joko tuotteeseen tai tapaan toimia. Kilpailuetu on harvoin lähtöisin ydin- eli alkutuotteesta. Jos kilpailuetu halutaan rakentaa tuotteen sisältöön, lisäedut eli ydintuotteen päälle rakennetut lisäosat toimivat todennäköisesti parhaiten. Jos itse tuotetta voidaan erilaistaa, tuotetta voi pyrkiä erilaistamaan mielikuvaelementtien avulla korostamalla esimerkiksi paremmin toteutettavaa palvelua, asiakassuhteen parempaa hoitoa tai henkilökohtaisinta otetta, joista voi muodostua todellinen kilpailuetu. (Rope – Vahvaselkä 1994, 119.)

Lisäarvon synty ja siihen liittyvän sädekehäefektin ylläpitäminen ei ole yksinkertaista (Kokko 2009, 44 ja Pitkänen 2001, 36). Mielikuvien kautta ilmenevä niin sanottu sädekehäefekti (halo effect, product surround) tulee esiin niin, että kun pyritään korostetusti ja tehokkaasti tuomaan esiin yhtä myönteistä piirrettä, asiakas todennäköisesti uskoo tuotteeseen liittyvän myös muita etuisuuksia. Vaikka

itse ydintuote (core product) voikin olla helposti jäljennettävissä, kilpailijoiden on hyvin hankalaa kopioida saavutettuja mielikuvallisia arvoja. (Trout – Hafren 2003, 121 ja Karvonen 1999, 19.) Palvelun ja asiakassuhteen kautta syntyvä arvostus voi pohjimmiltaan olla erittäin vaikea luoda mutta myös vaikea kopioida. Raha ei siis välttämättä ratkaise, vaan kysymys on myös asenteesta ja aidosta halusta olla lähellä asiakasta ja ratkaista hänen ongelmansa. (Kokko 2009, 44.)

Edellä mainittujen tilanteiden kaltainen erilaistuminen tapahtuu ihmisten mielissä, ja juuri tällainen mielikuviin vaikuttaminen liittyy olennaisesti ravintolapalvelujen toteuttamiseen käytännössä. Juuri se saa liikkeelle maistamaan sitä kaikkein maukkainta pihviä, parasta mahdollista juoman ja ruuan yhdistelmää tai hakeutumaan ammattitaitoisimpina tunnettujen asiakaspalvelijoiden pariin ja maksamaan näistä palveluista ruokakauppojen ja kotiseinien ulkopuolella.

Käytännön yritystoiminnassa kilpailuedut voivat muodostua operatiivisesta tehokkuudesta, hyvästä kustannusten hallinnasta, asiakassuhteiden läheisyydestä, hyvälaatuisista tuotteista, positiivisesta ilmapiiristä ja usein digitaalisten markkinointikanavien hallinnasta (Kokko 2009, 45). Erilaistuminen voi perustua asiakaspalvelun laadukkuuteen, hintamielikuvaan, tuotevalikoimaan, ainutlaatuisuuteen, asiantuntevuuteen, perinteeseen tai toiminnalliseen laatuun, joista tarkemmin seuraavissa alaluvuissa.

#### 4.1 Asiakaspalvelun laadukkuus

Asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat. Kohtaamisen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka asiakaslähtöistä toimintaa esimerkiksi yrityksen tuote- ja palveluosastolla tai henkilöstöosaston vastuulla olevassa rekrytoinnissa harjoitetaan. Konkreettisesti tulevaisuudessa yritys myy yhä enemmän asiakaspalvelun tuomilla palveluelämyksillä varsinaisen tuotteen jäädessä jopa sivurooliin. (Aarnikoivu 2005, 21.)

Arveluttavassa tilanteessa asiakkaalle muodostuvaan mielikuvaan vaikuttavat korostetusti laatuun kohdistuvat odotukset ja kokemukset palvelusta (Rope - Mether 1991, 163). Ravintolapalvelussa ruokien ja juomien suosittelu ja ehdottaminen on todella tärkeää, sillä tällainen myyntihenkilöstön ja salihenkilökunnan aktiivisuus ojentaa asiakkaalle auttavan käden ”outojen” tuotteiden kanssa (Egerton 2011). Entistä fiksumpi ja vaativampi asiakas myös koettelee jokaista markkinoijaa (Trout – Hafren 2003, 49). Käytännössä isot taistelut voitetaan vastustajaa paremmin hoidetuilla yksityiskohdilla. Haastavaksi asian tekee se, että tämän päivän hyvin hoidettu yksityiskohta voi olla huomisen päivän odotusarvo. (Kokko 2009, 45.) Palveluyritys voi asiakaslupaukset lunastaessaan saavuttaa poikkeuksellisen korkean laadun, jolloin yrityksen tavoittelema mielikuva tietynlaisesta omaperäisyydestä saavutetaan (Leppänen 2007, 135).

Parhaimmillaan toimivaa ravintolaa voi verrata teatteriesitykseen, jossa asiakasta kuljetetaan tietyn juonen mukaan. Upea show vetää salin täyteen ja pysyy pystyssä vuosia tuoden esiin uusia kykyjä ja esityksiä upeissa ja ajan myötä uudistuvissa puitteissa. Esiintymisen ja siihen linkittyvien ihmisten on oltava iskussa kerta toisensa jälkeen, aivan kuin näytelmä lähtisi liikkeelle uudestaan ja uudestaan, aivan kuten näyttämön tapahtumat vetävät kansaa elämyksillään puoleensa kerrasta toiseen. Ideaalitilanteessa ravintola toimii samalla periaatteella. Asiakas haluaa kokemuksensa ”tuoreena”, tietyllä jännityksellä ja positiivisella latauksella varustettuna. (Wade 2006, 24 ja Mill 2007, 147.)

Loppujen lopuksi brandin rakentavat työntekijät, jotka antavat asiakkaille positiivisen kokemuksen: ”Älä mainosta brandia, elä sitä” (Kotler 2005, 167).

#### 4.2 Hintamielikuva

Asiakas on tunteva ja kokeva ihminen, jolla on muitakin arvostuksia ja päämääriä kuin vain taloudellisia (Pitkänen 2001, 9). Lähtökohtaisesti erilaisuuden tulee kuitenkin olla jonkin arvoinen kannustaen ostajaa maksamaan tuotteesta tai palvelusta hieman enemmän tai ainakin yhtä paljon. Jos hinnasta kuitenkin tulee yrityksen markkinoinnin keskeinen tekijä, se vähentää todennäköisyyttä, että yritys koetaan

erilaiseksi. Todellinen kilpailuetu on mennyt siinä vaiheessa, kun kilpailija alkaa laskea omia hintojaan. (Trout – Hafren 2003, 65.)

Hyvällä mielikuvalla on markkina-arvo vasta, kun ostaja luo kulutuskäyttäytymisellään identiteettiään, ostaa hyvänä pitämänsä yrityksen tuotteiden kautta hyvää elämää (Aula – Mantere 2005, 19). Kalliin tuotteen tulisi tällöin jollain tapaa kohentaa statusta. Kalliita tuotteita ostamalla pyritään tekemään vaikutusta ystäviin ja naapureihin, vaikka sitä ei välttämättä myönnetäkään. Korkealaatuisen tuotteen mielikuvaan linkittyy usein kalleus, joka ilmenee ihmisten odotuksena maksaa paremmasta tuotteesta enemmän, mutta laadun tulisi tällöin myös ilmetä tavalla tai toisella. (Trout – Hafren 2003, 76-77.)

#### 4.3 Tuotevalikoima

Ruokaravintoloiden tuotesaralla voidaan erikoistua juuri tietyn ruokalajin tai raaka-aineen saatavuudella tai sesongilla, joka tekee tapauksesta erityislaatuisen. Myös laaja valikoima, kuten vaikkapa ravintolan tapauksessa monipuolinen ruokalista, voi johtaa siihen että asiakas keskittää ostoksensa samaan yritykseen, sen sijaan että hänen täytyisi kiertää useiden toimijoiden luona. Tietyn valikoiman tarjoaminen edellyttää vahvan brandin lisäksi myös ammattitaitoisia myyjiä, jotka pystyvät palvelemaan erilaisia asiakasryhmiä ja lunastamaan asiakaslupaukset (Leppänen 2007, 54).

#### 4.4 Ainutlaatuisuuden ja asiantuntevuuden esiintuominen

Erikoistunutta tuotetta tai henkilöä pidetään usein yleisluontoista parempana ja luotettavampana. Brandi siitä syntyy kuitenkin vasta, kun tuotteen lisäarvo suhteessa muihin tuotteisiin havaitaan (Laakso 2003, 16).

Ainutlaatuisen henkilöstä tai tuotteesta tekee se, että hänet tunnetaan tietystä ominaisuudesta (Trout – Hafren 2003, 21). Tuntemattomuus merkitsee usein ihmisille samaa kuin arveluttavuus, ja näin luottamuksen noustessa avainasemaan mai-

neikas tuote saa olla jopa kalliimpikin kuin maineeton tuote, sillä luotettaessa maineensa vakiinnuttaneeseen tuotteeseen ei koeta samanlaista riskiä (Karvonen 1999, 18). Asiantuntija nauttii arvostusta, koska juuri hän tietää aihepiiristä eniten (Laakso 2003, 73).

Markkinoilla menestyy yleensä pitkälle erikoistunut spesialisti, joka pystyy keskittymään myönteiseen piirteeseen ja sanomaan. Keskittyminen auttaa kärjistämään viestiä niin, että se jää mieleen ja auttaa pyrkimystä, että toimija mielletäisiin edelläkävijäksi tai asiantuntijaksi ja alan parhaaksi. (Trout – Hafren 2003, 106.) Menestyneimmät yhtiöt ja brandit ovat niitä, jotka asiakkaan käsityksen mukaan ”omistavat tietyn sanan”, oli sitten kyse tietoisesta kampanjoinnista tai ei. Kun brandi muuttuu alan yleisnimeksi, saavutetaan asiantuntijuuden tehokkain taso. (Trout – Hafren 2003, 122, 162.) Jos kilpailijat yrittävät jäljitellä edelläkävijää, he osaltaan vahvistavat alkuperäistä ideaa. On helpompaa iskostua ihmisten mieleen ensimmäisenä, kuin vakuuttaa heidät siitä, että tuotteesi on parempi kuin muiden kehittelijöiden. (Trout – Hafren 2003, 108.)

Alan spesialisti voi kuitenkin liiaksi luottaa siihen, että sen asiantuntevuus tunnustetaan kaikkialla, vaan tietoa on jaettava sidosryhmille. Kyse ei silloin ole vain siitä, että asiakas tunnetaan, vaan että asiakkaan on myös tunnettava yritys. (Trout – Hafren 2003, 50, 163.)

#### 4.5 Perinne ja tarina

Tottumuksella on merkittävä rooli ostamisessa (Laakso 2003, 76). Tottumukseen perustuva kulutus voi johtua tuotteen laadukkuudesta, joka koetaan niin, että tuote tai palvelu on laajasti käytetty tai perinteikäs. Mielikuvan markkinoinnissa tämä voidaan johtaa vahvistamaan jotakin jo olemassa olevaa, sen sijaan että pyrittäisiin opettamaan jatkuvasti uutta, jota on vaikea kytkeä entuudestaan tuttuun. (Laakso 2003, 68, 73, 76.)

Jos yritys on toiminut pitkään ihmiset luottavat siihen enemmän ja kokevat ostavansa turvallisemman tuotteen, jolloin perinne on tehokas erilaistava piirre (Trout

– Hafren 2003, 103). Perinteikkyyteen liittyen perheyriksenä pysyminen on tehokas tapa erottua laumasta nykymaailmassa, jossa suuret muuttuvat yhä suuremmiksi. Ihmiset tuntuvat suhtautuvan myönteisemmin perheyhtiöihin kuin kylmiin, persoonattomiin konserneihin, joita säätelevät osakkaat. Perheyhtiöiden saatetaan myös kokea keskittyvän enemmän tuotteeseen kuin osakekursseihin ja kohdellavan työntekijöitään perheenjäsenen tavoin. (Trout – Hafren 2003, 152–153.)

Myös kotiseutu ja alueellisuus on tärkeä osa perinnettä. Joissain tapauksissa pelkkä alkuperämaa antaa tuotteelle tiettyä uskottavuutta. Jos se on peräisin sieltä, sen on oltava hyvä tai päinvastoin. (Trout – Hafren 2003, 149.)

Jotta yritys erottautuisi asiakasta miellyttävällä tavalla, sen persoonallisuutta on kehitettävä; luotava tarinoita ja elämyksiä yrityksen ja sen tarjoamien palvelujen ja tuotteiden ympärille (Pitkänen 2001, 38). Tuotteeseen liittyvän tarinan kertominen edellyttää tuotteelta omaperäisyyttä ja kerrotun tarinan sopivuutta niiden maailmankuvaan, joille sitä kerrotaan. Kohderyhmällä tulee olla keskenään samanlainen maailmankuva, joka yritysmyyynnissä tarkoittaa samankaltaista yrityskulttuuria. Jotta myyjä voi toteuttaa lupauksensa, tulee tarinan olla aito, ja sen ytimenä pitää olla omaperäinen tuote ja palvelu. Jos puheet ja teot eivät kohtaa, ongelmia on tiedossa. (Leppänen 2007, 56-57.)

Tarinoita käyttävän organisaation haasteena on luoda selkeä, kiinnostava tarina, joka on myös mieleenpainuva ja uskottava, jolloin siihen voidaan sitoutua yrityksen sisällä. Yrityksen on jatkuvasti saatava yrityksen ulkopuoliset ymmärtämään kerrottu ja toimittu tarina ”oikein”, eli tietämään mitä tarkoitetaan kun puhutaan organisaation tavasta toimia tai ainakin heillä on käsitys siitä, mihin viitataan. Tarinamuoto on tehokas, sillä ihmiset muistavat tarinoita paremmin kuin listoja. (Pitkänen 2001, 49.)

#### 4.6 Toiminnallinen laatu

Palvelun laadun kokeminen kytkeytyy mielikuvakäsitteeseen, sillä myös siinä asiakas itse päättää asettamistaan kriteereistä. Toiminnallinen laatu muodostuu

henkilökunnan käyttäytymisestä, palvelualttiudesta, ilmapiiristä ja kontaktihenkilöiden asenteista, yrityksen teknisistä ratkaisuista, asiakastiloista, koneiden ja laitteiden toimivuudesta. Yrityskuva on asiakkaiden mielikuva yrityksestä. (Leppänen 2007, 135–137.)

Operatiivinen tehokkuus tarkoittaa että yritys suoriutuu paremmin samoista toiminnoista, joihin myös kilpailija on keskittynyt. Tästä on etua lyhyellä tähtäimellä, mutta pitkällä aikavälillä se ei välttämättä riitä. (Trout – Hafren 2003, 51.)

Mielikuvien kannalta on tärkeää havainnoida myös jaottelu kovaan ja pehmeään palvelun laatuun. Kova palvelu on kaikkea sitä, jota voidaan mitata jollakin mittarilla laskennallisesti, kuten aikaa, määrää, voittoprosenttia sekä asioita, joita voidaan usein kosketella käsin tai muuten määritellä se selvästi. Pehmeä laatu taas selvittää kaikki ihmisiä koskevat asiat, kuten sitoutuneisuuden, suvaitsevaisuuden, huomion, arvot, sopimisen, asenteet ja ihmiset kokonaisuudessaan. (Valvio 2010, 79.)

Jos yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan myönteisesti, se pystyy jäljittelemään kovaa laatua, mutta pehmeää laatua ei voida kopioida, koska sitä edustavat organisaatiossa toimivat ihmiset (Valvio 2010, 79). Asiakastyytyväisyys kasvattaa asiakasuskollisuutta, jolloin ammattitaitoisen henkilöstön pysyvyys mahdollistaa hyvän laadun jatkuvan tuottamisen, ja suotuista kierre jatkuu. Sekä asiakkaat että yritys ja sen henkilökunta ovat tyytyväisempiä. Asiakkaat tuovat rahaa yritykseen, ja liikevaihto kasvaa. (Leppänen 2007, 143.)

Asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen toimintaprosesseissa on siis kahden kauppaa. Tyytyväinen asiakas ostaa uudelleen, mikä mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden ja myyjä-ostaja-asetelman sijasta korostuu yrityksen ja asiakkaan välinen kumppanuussuhde. (Aarnikoivu 2005, 14 ja Valvio 2010, 132.)

Yrityksessä usein todetaan asiakkaan arvon ymmärtäminen ja lisäksi itsestään selvästi oletetaan hyvän palvelun toteutuvan toiminnassa. Pintaa raaputettaessa saattaa syvemmmältä kuitenkin paljastua vain näennäisesti hyvä palvelu, joka pe-

rustuu enemmänkin yrityksen omiin kuvitelmiin palvelutasosta kuin asiakkaiden näkemyksiin. (Aarnikoivu 2005, 38.)

Halu jatkuvaan kasvuun johtaa usein ”kaikkia kaikille”-ansaan, mikä taas johtaa edelleen erilaistumisen katoamiseen (Trout – Hafren 2003, 239.) Yleinen reaktio kilpailutilanteessa on ”minä myös”-asenne, jolloin keskenään kilpailevat tuotteet alkavat muistuttaa yhä enemmän toisiaan (Trout – Hafren 2003, 34.) Jos asiakas osaa jo odottaa enemmän, ei hyväkään palvelu takaa tilaa huipulla. Se pitää yrityksen vain mukana pelissä ja samanaikaisesti myös kaikki kilpailijat pyrkivät miellyttämään samaa asiakasta (Trout – Hafren 2003, 49). Hämmennys kuormittaa mieltä kiusallisella tavalla. Paras tapa päästä eroon kiusallisuuden tunteesta on sysätä hämmentävä informaatio sivuun (Laakso 2003, 67). Jos kuluttajan mieli herpaantuu, mielikuvallinen pääoma nollautuu. Kuluttajan mielen herpaantumisen pystyy parhaiten ehkäisemään keskittymällä perustuotteeseen ja viestimällä merkittävintä kilpailuetua yhdellä viestillä. (Laakso 2003, 78.)



## 5 MAINE

Mielikuviin liittyy käsitys maineesta, jonka olemassaolon tunnistaminen ja vaaliminen toimii perustana yritystoiminnan jatkuvuudelle, vakaudelle ja pysyvälle toiminnalle. Maine rajaa yritystä koskevia mielikuvia ja heijastaa yrityksen kehityksen suuntaa (Aula – Mantere 2005, 33). Yrityksellä on vain yksi maine, joka muodostuu useista osatekijöistä. Maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle, ja sen juuret ovat syvemmällä kuin imagolla. Maine on sidosryhmien yrityksestä tekemä arviointi, joka perustuu mielikuviin ja kokemuksiin. (Aarnikoivu 2005, 34 ja Aula – Heinonen 2002, 52 ja 61.)

Maine syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa, kun he ilmaisevat mielipiteitään brandista muille (Mandelin – Hakala 2007, 143). Se on olemassa ihmisten keskuudessa ja yhteisössä; sitä tuotetaan ja uusinnetaan kaiken aikaa puhumalla tai muunlaisilla esityksillä (Karvonen 1999; 47, 49). Tästä mainittakoon esimerkiksi puskaradio ja sosiaalinen media, johon asiakkaat voivat tuottaa vaikkapa ravintola-arvosteluja.

Siinä missä imago on pyrkimys, maine ilmentää todellisuutta, johon onnistumiset ja epäonnistumiset asiakaskohtaamisissa vaikuttavat. Maineen karttuminen mahdollistaa asiakaspääoman kasvun tai laskun. Mainepääoman rakentamisen ymmärtäminen edellyttää asiakaskohtaamisen ymmärtämistä laajasti, niin että asiakaskohtaamisella tarkoitetaan kaikkia tilanteita, joissa yritys on esillä. (Aarnikoivu 2005, 33-34.)

### 5.1 Maineenhallinta

Maine on tärkeä seikka jokaiselle henkilölle ja organisaatiolle, sillä menestys riippuu paljolti siitä, millainen maine niillä on, millaisia käsityksiä ja mielikuvia ihmisillä niistä on (Karvonen 1999, 18). Hyvään maineeseen ei ole oikotietä, vaan hyvä nimi ansaitaan tavoitteellisuudella ja pitkäaikaisella työskentelyllä, josta voidaan käyttää termiä maineenhallinta (Karvonen 1999, 49 ja Aula – Mantere 2005, 22.)

Yrityksellä on oltava asiakaskeskeisyyden ja asiakaslähtöisen toiminnan ohella edellytykset maineen merkityksen tiedostamiseen ja tietoisiin ponnistuksiin maineen kasvattamiseksi, mikä edellyttää maineen olemuksen, sisällön ja rakentumisen ymmärtämistä (Aarnikoivu 2005, 33).

Maineenhallinnassa painottuu aktiivinen vuorovaikutus sidosryhmien kanssa (Aula – Heinonen 2002, 52). Asiakkaalle on tehtävä näkyväksi hänelle koituva hyöty tietyn ravintolan palvelujen käyttämisestä. Hyöty ei kuitenkaan tarkoita pelkästään taloudellista etua, vaan hyödyn käsite on ymmärrettävä laajemmin. Jos tuotteet ovat samanlaiset ja hinnoissa ei ole merkittäviä eroa, valintaperusteeksi nousee yrityksen maine ja yrityksen asiakkaalle tarjoaman palvelukokemuksen laatu muodostuu yhä tärkeämmäksi. (Aarnikoivu 2005, 21.)

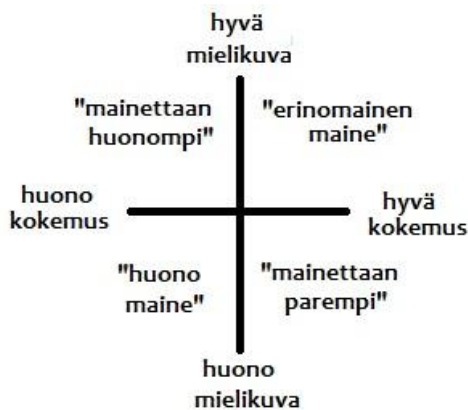
Runsaan tarjonnan oloissa ostajalla on varaa valita kilpailevista tuotteista ja palveluista se vaihtoehto, joka heistä jostain syystä tuntuu parhaalta. Jos esimerkiksi samanhintaisista tuotteista toinen on tunnettu ja hyvämaineinen toisen ollessa tuntematon, on helppo arvata kuluttajan valitsevat maineikkaamman vaihtoehdon. (Karvonen 1999, 18.)

Maineeseen liittyy käsitys pyrkiä konkretisoimaan ja todentamaan ihmisissä vallitsevia assosiaatioita ja mielikuvien vaikutuksia yritystä koskeviin kokemuksiin ja sitä kautta käyttäytymiseen (Aula – Mantere 2005, 32).

## 5.2 Maineen arviointi

Maineen hallitsemiseksi sitä pitää pystyä mittaamaan (Aula – Heinonen 2002, 99). Paras tapa saada selville, mitä ravintolasta ajatellaan, on kysyä asiaa suoraan asiakkaalta, tai jos esimerkiksi tarkoituksena olisi lisätä ravintolakäyntien määrää ja sitoutuneisuutta, ruokailukokemus on luotava niin ikimuistoiseksi, että uusikin asiakas palaa taas uudelleen (Wade 2006, 27).

Maine voidaan määritellä sen mukaan, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa omakohtaisiin kokemuksiin ja päinvastoin. Nämä suhteet voidaan kuvata maineen rakentumisen nelikenttään (Aula – Heinonen 2002, 93).



Kaavio 4. Maineen nelikenttä (Aula 2002, 93.)

Kaavion 4 osoittaman nelikentän oikeassa laidassa yrityksen maine on huipussaan, ja mikäli taso pystytään turvaamaan ja ylläpitämään, tilanne on erinomainen. Oikeassa alakulmassa tilanne on ikävä mutta parannettavissa. Vika voi olla viestinnällinen. Yrityksessä tehdään oikeita asioita, mutta niistä ei osata kertoa, tai niistä tiedotus laahaa perässä, jolloin ulkopuolelle välittyvä kuva perustuu väärään todellisuuteen. (Aula – Heinonen 2002, 93–95.)

Vasemman alakulman tilanteeseen ajautunut yritys on kriisissä, josta saatetaan nousta markkinointiviestinnän minimoinnilla ja täydellä panostuksella toiminnan parantamiseen. Vasemman yläreunan osoittama tilanne on vaarallinen, ja todennäköisesti yrityksessä on unohdettu keskittyä olennaiseen; toiminnassa paistaa läpi rahastaminen ja pakkomielle näkyä julkisuudessa mainonnan ja tiedottamisen keinoin, jolloin yritys on antanut lupauksia, joita ei voida täyttää. (Aula – Heinonen 2002, 93-95.)

Hyvä maine merkitsee rahassakin mitattavaa lisäarvoa (added value) sekä tuotteelle että yritykselle (Karvonen 1999, 19). Hyvämaineinen yritys nauttii luottamuksesta ja rakentaa suhteita, jotka ovat aineettomia. Ne rakentuvat tiedosta, osaamisesta, asenteista, tiedonhallinnasta ja yhteydenpidosta, jota ei aina voida kirjata

rahaliikenteenä, mutta joka voidaan tunnistaa ja raportoida onnistumisina. (Aula – Heinonen 2002, 66–71.)

Maine syntyy ja välittyy asiakkaille yrityksen tekojen kautta. Asiakaspalvelu on maineen rakentumisessa keskeistä, koska asiakasrajapinnassa työskentelevät kohtaavat asiakkaita ja edustavat asiakkaille koko yritystä (Aarnikoivu 2005, 21). Tältä pohjalta yrityksen maine asettuu yhä merkittävämpään rooliin, esimerkiksi tilanteessa, jossa kriittinen asiakas vakuuttuu parhaiten yrityksen osaamisesta ja alkaa käyttää yrityksen palveluita, kun joku puolueeton ja luotettava taho suosittelee yritystä oman kokemuksensa perusteella. Yrityksen tavoitteena tulisi kanta-asiakkuuden lisäksi saada tyytyväisestä asiakkaasta yrityksen suosittelija. (Aarnikoivu 2005, 34.)

Hyvän maineen saavuttamiseksi ei riitä, että yritys tekee, vaan tekemisestä on osattava myös kertoa avoimesti muille. Organisaation tulisi aktiivisesti pyrkiä vaikuttamaan sitä koskeviin mielikuviin, paitsi teoilla, myös kaikella viestinnällään.

Hyvä maine tekee yrityksestä vetovoimaisen ja ensimmäisen valinnan sidosryhmien silmissä. Maine on aina sidoksissa yrityksen todelliseen toimintaan, joten kriittisessä tilanteessa yrityksen sisäinen toiminta tulee aina tarkistaa ensin. Hyvän maineen etuina yritykselle ovat mahdollisuus kasvattaa markkinaosuutta ja alentaa markkinointikustannuksia. Se myös mahdollistaa paremmin premium-hinnoittelun ja suojelee huonoina aikoina, lisää henkilöstön sitoutumista ja tuottavuutta, auttaa houkuttelemaan ja pitämään lahjakkuudet, houkuttelee sijoittajia ja rahoittajia ja mahdollistaa pääsyn uusille markkinoille. Hyvä maine auttaa positiivisen julkisuuden saamisessa ja tukee yrityksen strategisia ja taloudellisia etuja. (Aula - Heinonen 2002, 37 ja 62-63.)

Mielikuvajohtaja tunnetaan kaikkialla, ja sillä on hyvä perusta jatkaa mielikuvansa vahvistamista nykyisestäänkin. Huonomaineinenkin yritys tunnetaan, mutta se on kasvoton. Tunnettuutta ei siis aina tarvitse parantaa, vaan sen sijaan mielikuvan taso voi muodostua menestymisen esteeksi. Tuntemattomaksi mieltäminen kertoo mielikuvan mataluudesta, jossa tunnettuuden nosto on ensisijainen tehtävä tässä

tilanteessa. Potentiaalinen mielikuvajohtaja taas on mielikuvaltaan hyvä sen jo tuntevien keskuudessa, mutta tuntijoita ei vain ole runsaasti. Tunnettuuden kasvatamisen tulisi parantaa menestymisedellytyksiä. (Rope – Methner 1991, 141.)

## 6 MIELIKUVATUTKIMUS RAVINTOLAN YRITYSASIAKKAILLE

Opinnäytteeni tutkimuksellisenä osana toteutin Viikinkiravintola Haraldin Lahden toimipaikalle yritysasiakkaille suunnatun mielikuvatutkimuksen. Tutkimusongelmana on selvittää millaisia mielikuvia yritysasiakkailta on ravintolasta ja millainen ravintolan maine on yritysasiakaskunnan keskuudessa. Pääpiirteiltään tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen, jota täydennetään kvalitatiivisilla kysymyksillä, koska toimeksiantajan kannalta on hyödyllistä kerätä numerotiedon lisäksi myös ilmiön ymmärtämisen kannalta tärkeää tietoa. Pyrin opinnäytetyölläni parantamaan ravintolan henkilökunnan asiakastuntemusta tarjoamalla asiakaslähtöistä tietoa henkilökunnan mutu-tuntuman tilalle arvioimalla ravintolan nykytilaa vastausten perusteella.

Otin toimeksiantajaan yhteyttä opinnäytetyön pohjustamiseksi ensi kerran syksyllä 2010. Olen työskennellyt toimeksiantajayritykselle henkilöstövuokrausyrityksen kautta (v. 2009-2011), joten kontaktien löytäminen oli helppoa ja koin jakavani yhteisen kiinnostuksen kohteen toimeksiantajan ja työyhteisön kanssa. Opinnäytetyön kirjallisen työstämisen aloitin toukokuussa 2011 ja tutkimuksellisen osuuden toimeenpanon marraskuussa 2011. Tutkimus valmistui helmikuussa 2012.

### 6.1 Tutkimuksen rajaus ja tavoitteet

Lahden Haraldin segmentointikriteerit ovat perustuneet ensimmäisinä toimintavuosina viiteryhmiin sen mukaan, tuleeko asiakas syömään yksityishenkilönä vai yrityksen kustantamana. Lahden ravintolan vakiintunut asiakaskunta painottui varsinkin ensimmäisen toimintavuoden aikana selvästi yrityksiin, muiden paikkakuntien keskittyessä turisteihin suurimpana kohderyhmänään (Aaltonen ym. 2010, 7, 9).

Perusjoukko, josta tässä mielikuvatutkimuksessa ollaan kiinnostuneita (Vehkalah-  
ti 2008, 43), ovat yritysten pöytävarauksista huolehtineet henkilöt ja ravintolassa järjestettyjen tilaisuuksien isänniksi ja emänniksi ilmoitetut henkilöt, jotka ovat

ottaneet yhteyttä ravintolaan joko sähköpostitse tai ravintolan Internet-sivujen kautta ravintolan ensimmäisen 1,5 vuoden toiminnan aikana (lokakuu 2009 – toukokuu 2011). Palveluja yrityksensä puolesta organisoineina ja kokeilleina henkilöinä heillä tulisi olla käsitys ravintolan toiminnoista sekä tältä pohjalta syntyneitä mielikuvia, muistoja ja kokemuksia ravintolasta.

Kohderyhmästä rajautuivat pois yritysmaailman kontaktit, jotka ovat hoitaneet pöytävarauksensa vain puhelimitse, koska näistä yhteydenotoista ei ole jäänyt pysyvää merkintää tai ei ole saatavilla luotettavia yhteystietoja, joihin kysely olisi voitu lähettää, kuten vastaavasti oli poimittavissa ravintolaan tulleista sähköpostiviesteistä. Tässä tutkimuksessa ei myöskään olla kiinnostuneita potentiaalisista uusista asiakkaista, vaan tutkimus keskittyy jo olemassa olevan asiakaskunnan muodostamiin mielikuviin. Joukosta rajattiin toimeksiantajan toiveesta julkiset organisaatiot, kuten valtion ja kunnan virastot, ja muut yhteiskunnan palvelulaitokset ja aatteelliset organisaatiot kuten urheiluseurat tai harrastus- ja kulttuurijärjestöt, ja keskityttiin kaupalliselta pohjalta toimiviin yrityksiin ja organisaatioihin.

Olellainen ja yhteinen rajaava perusjoukolle on, että tuotetta ja palvelua ei ole ostettu henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen ja että organisaatiota kuvaa tietty ostamisen ammattimaisuus, ostoprosessien laajuus ja osto-toiminnan merkittävyys (Rope 1998, 13 - 14).

Kohderyhmän huomioiden ravintolapalvelun varaus- ja ostoprosessiin on todennäköisesti osallistunut useita henkilöitä yrityksen sisällä, joiden rooli on saattanut vaihdella päätöksen tekijän, koordinaattorin, vaikuttajan, ostajan ja käyttäjän välillä (katso esim. Rope 1998, 26-27). Vastaajat edustavat todennäköisesti laajaa ja monipuolista yritysmaailmaa.

Jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen (Vehkalahti 2008, 43), sillä käytin aineistona kaikkien vastanneiden tuottamaa aineistoa. Vastauksia voidaan mielestäni pitää suunnannäyttäjänä siitä, mitä Lahden yritysmaailma Lahden Viikinkiravintola Haraldista ajattelee.

## 6.2 Tutkimuksen tarpeellisuus ja aikaisemmat tutkimukset

Ravintolan konkreettisen myyntityön tavoitteina voidaan pitää oikeiden kohderyhmien tavoittamista, tyytyväisiä asiakkaita, pitkäaikaisia asiakassuhteita, toistuvaa kauppaa ja hyviä suosituksia asiakkaalta toiselle, jolloin pääoma karttuu ja saavutetaan tilanne, jossa sekä asiakas että myyjä hyötyvät (Leppänen 2007, 9).

Tutkimukseni on tarpeellinen, sillä asiakaspalvelupohjaisia tuotteita ja palveluita ei voida kehittää menestyksekkäästi ilman asiakkuuksien tuntemusta. Ravintola kaipasi asiakaskunnan rehellistä arviointia kolmannen toimintavuotensa alkaessa.

Opinnäytetyöni on ensimmäinen ravintolan yritysasiakaskunnalle suunnattu kyselytutkimus. Viikinkiravintola Harald on aikaisemmin teettänyt asiakastyytyväisyysmittauksia pistokoelunতোisesti yksityisillä ”mystery shopping”-asiakkailla ja myös ravintolassa vierailleiden jättämiä asiakaspalautteita seurataan. Palautetta saadaan paitsi ravintolassa suullisesti myös laskutuskansioiden välissä olevien kommenttikorttien sekä ravintolan oven suusta löytyvän postilaatikon ja ravintolan Internet-sivujen kautta. Mainitut palautekanavat toimivat kuitenkin todennäköisesti vapaa-ajan motiivien perusteella ravintolassa asioivien asiakkaiden toimesta, eivätkä ne niinkään anna kuvaa yritysasiakkaiden ajatuksista.

Ravintolaan on pyritty hankkimaan yritysasiakkaita suorilla yhteydenotoilla yrityksiin, ja yrityskäyntien jälkeen on pyritty teettämään yrityksillä palautekyselyjä markkinoinnissa ja tuotekehittelyssä hyödynnettäväksi (Aaltonen ym. 2010, 9).

Ammattikorkeakoulutasolla opinnäytetöitä on tehty ketjun sisällä aikaisemmin esimiestyöhön, perehdyttämiseen ja työviihtyvyyteen liittyen Turun ja Tampereen ravintoloille (Saarikko, Anette 2011 ja Kosonen, Heidi 2011).

## 6.3 Aineiston keruu ja tutkimusmenetelmä

Valmista tutkimusaineistoa ei ollut olemassa, joten minun oli itse päätettävä, millä perusteella kohderyhmäni saadaan tavoitettua ja mikä tiedonkeruumenetelmä ti-



lanteeseen soveltuu parhaiten. Tavoitellun vastaajajoukon määrän kannalta kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimustapa sopii menetelmäksi, koska sitä hyödyntämällä on mahdollista määritellä mitattavia, numeerisessa muodossa ilmaistavia muuttujia (Mäntyneva ym. 2003, 31). Se luo hyvän pohjan keskiarvojen keräämiseen sekä lukumäärille ja prosenttiosuuksille liittyville kysymyksille, joista saadaan lomakkeella otoksesta esiin vastausten havainnollistamista helpottavia taulukoita ja kuvioita (Heikkilä 2008, 16–18). Tutkimusmenetelmälläni on sekä kartoittavia että kuvaileva piirteitä. Kuvailevana tilastotutkimuksena kiinnostuksen kohteena ovat kokonaismäärät, keskiarvot osuudet koko perusjoukon tasolla tai perusjoukon osatasoissa (Tilastokeskus 2002, 67).

Syy-seuraus-suhteiden tarkemman selvittelyn kannalta on otettava huomioon kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen elementtejä, jotka auttavat tulkitsemaan ja ymmärtämään kohderyhmän arvoja, asenteita, tarpeita ja odotuksia. Näkökanta täydentää ja sopii myös toiminnan kehittämiseen (Heikkilä 2008, 16–18 ja Mäntyneva ym. 2003, 31.) Laadullinen tutkimus yhdistettynä määrälliseen tutkimukseen jäsentää tutkittavaa kokonaisuutta (Mäntyneva ym. 2003, 33).

Viikinkiravintoloilla ei ole käytössään yritysasiakasrekistereitä, joten kokosin sellaisen ravintolalla toukokuussa 2011 tallentaen varaajan nimen, tämän edustaman yrityksen ja tarvittavat yhteystiedot. Käydessäni läpi puolentoista vuoden ajalta kaiken sähköpostiliikenteen viesti kerrallaan karsin pois tahoja, jotka eivät vastanneet tämän kyselyn käyttötarkoitusta.

Otin potentiaaliin vastaajiin yhteyttä sähköpostitse lähettämällä motivoivan saatekirjeen ja Webropol-kyselyyn ohjaavan Internet-osoitteen (LIITE 1). Saatekirje kertoo vastaajalle tutkimuksen perustiedot, eli mistä on kysymys, kuka tutkimusta tekee, miten vastaajat on valittu ja mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään (Vehkalahti 2008, 47). Saatekirjeessä houkuttelin vastaamaan kyselyyn ravintolapäällikön lupaamien illallislahjakorttien arvonnalla. Arvonta toimi motivaattorina lähetetyn sähköpostikutsun otsikoinnissa: ”Mielikuvatutkimus yritysasiakkaillemme – Arvonnassa lahjakortteja!”.

#### 6.4 Sähköinen kyselylomake

Sähköinen kyselylomake tuntui sopivimmalta tavalta aineiston keräämiseen ja käsittelyyn. Kyselylomakkeen julkinen asu ja kysymykset on nähtävillä liitteessä (LIITE 2). Arvioin Internetin avulla lähetetyn kyselyn etenemisen helppouden vaikuttavan vastausprosenttiin positiivisemmin kuin vaikkapa paperilla täytettävässä kirjekyselyssä, jossa olisi ollut merkittävänä riskinä myös vastausten palautumattomuus ja aineiston käsittelyn työläys ja taloudelliset resurssit, sillä sen avulla saadaan laskettua yleisiä keskiarvoja suuresta massasta vastauksia ja tehtyä ristiintaulukointia..

Sähköisen kyselylomakkeen haasteena on, että vastaajalla täytyy olla rauha täyttää vastaukset, ja tutkimuksen onnistuminen riippuu myös sen teknisestä toteutuksesta (Heikkilä 2008, 19), eikä vastaajan ja kysyjän välillä ole mahdollista esittää tarkentavia kysymyksiä kyselyn täyttöhetkellä. Lomakekyselyissä vastauskatoon vaikuttavat kysymysten määrä ja vastaamisen kesto, lomakkeen monimutkaisuus ja vastaamisen perustuminen vapaaehtoisuuteen. Myös kyselyn ajoittuminen loma-aikaan voi lisätä katoa. (Tilastokeskus 2009, 50 ja 57.)

Sähköisen lomakkeen etuna on tallennusvirheiden määrän väheneminen ja aineiston valmistumisen nopeutuminen. Lomakekyselyn etuna ovat pienet kustannukset ja sensitiivisiin kysymyksiin voi olla helpompaa vastata kuin vaikkapa käynti- tai puhelinhaastattelussa. Sähköinen tiedonkeruu olisi mahdollistanut kysymys- ja vastauskombinaatioiden käytön ja erilaisen tiedonkeruun reitityksen. (Tilastokeskus 2002, 51.) Tässä tutkimuksessa kaikille vastaajille esitettiin samat kysymykset.

Kyselylomaketta arvioitiin kollegojen ja ohjaavan opettajan kanssa, sekä luetettu se muutamalla ravintola-alan ulkopuolisella henkilöllä. Testauksen jälkeen selkeytin muutamaa kysymystä ja poistin päällekkäisyyksiä. Sähköisen lomakkeen toimivuutta testasin Webropolin avulla. Kysymyslomake on pyritty laatimaan vastaajia ajatellen niin, että vastaaja ymmärtää, mitä kysytään, ja voidaan olettaa hänen tietävän vastauksen kysymykseen ja ymmärtävän miten vastaus annetaan.

Lomakkeesta on pyritty tekemään helppo ja mukava täyttää. (Tilastokeskus 2002, 54-56 mukaillen.)

Seuraavissa alaluvuissa esitellään kyselylomakkeen sisältö numerojärjestyksen sijasta kysymystyyppien mukaan tarkoituksellisesti tutkimusongelmien avaamiseksi suurelle yleisölle. Kysymystyyppienä käytin suljettuja kysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja asenneasteikkoja.

#### 6.4.1 Suljetut kysymykset

Suljetuissa kysymyksissä valmiiden vaihtoehtojen on oltava toisensa poissulkevia. Valmiit vastausvaihtoehdot selkeyttävät mittauksia ja helpottavat tietojen käsittelyä olennaisesti. (Vehkalahti 2008, 24–25.) Kaikille vastaajille on pyritty luomaan sopiva vaihtoehto, joka on mielekäs ja järkevä vaihtoehtoisissa vastauskäden ehkäisemiseksi. (Heikkilä 2008, 50-51).

Tutkimuksen kohteet, kuten mielipiteet, asenteet ja arvot ovat moniulotteisia ja monimutkaisia, eikä niiden mittaus ole yksinkertaista. Kun kiinnostuksen kohteet ovat abstrakteja, kuten asenteita ja arvoja, niiden mittaus edellyttää konkreettisia kysymyksiä ja väitteitä. Käsitteet on siis työstettävä ymmärrettävään ja mitattavaan muotoon. (Vehkalahti 2008, 17-18.)

1. *Sukupuolenne*
2. *Ikänne*
3. *Asemanne yrityksessä*
4. *Edustamanne yritys sijaitsee*

Kysymyksissä nro. 1-4 selvitetään vastaajien taustatietoja. Taustatietojen selvittäminen luo vastaajista profiilin ja luo pohjan ristiintaulukoinnin mahdollisuudelle viiteryhmiin mukaan.

5. *Oletteko henkilökohtaisesti vierailleet Lahden Viikinkiravintola Haraldissa?*

6. *Oletteko vierailleet Viikinkiravintola Haraldissa muilla paikkakunnilla (Tampere, Turku, Jyväskylä, Kuopio tai Oulu)?*
7. *Miten tutustuitte Lahden Viikinkiravintola Haraldiin ensimmäisen kerran?*
8. *Arvioikaa kuinka usein edustamanne yritys tai yksikkönne käyttää Lahden Viikinkiravintola Haraldin palveluja?*
13. *Onko ravintolan toimintaidea mielestänne onnistunut ja houkutteleva?*

Kysymykset nro. 5-6 ja selvittävät perustuuko vastaajien mielikuva puhtaasti abstrakteihin elementteihin kuten puskaradioon, vai onko niillä kokemuspohjais-takin taustaa. Kysymyksessä 7 selvitetään tutustumisen väylää, eli puskaradion suhdetta esimerkiksi aktiivisiin markkinointitoimiin. Toimeksiantajan kannalta on hyödyllistä kysymyksien 8 ja 13 selvittäminen.

16. *Miten kuvailisitte Lahden Viikinkiravintola Haraldin mainetta?*

Kysymys nro. 16 pureutuu yrityksen maineeseen ja suositeltavuuteen asiakaskun-nan keskuudessa. Vastausvaihtoehtoina annettiin ”erinomainen maine”, ”hyvä maine”, ”tyytyttävä maine” ja ”huono maine”. Vastauksista selviää, ovatko vas-taajat sitoutuneita tältä osin ja valmiita levittämään sanaa eteenpäin yrityksen pal-velujen osalta ja käyttämään palveluja toistekin. Brandi on vahvoilla, jos sille ol-laan lojaaleja.

17. *Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen puhelimitse on helppoa.*
18. *Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen sähköpostitse on helppoa.*
19. *Millainen mielikuva Teillä on ravintolan mainonnasta?*

Kysymykset nro. 17-19 selvittävät ravintolan ja asiakaskunnan välistä vuorovai-kutusta. Tästä voidaan päätellä, pitäisikö kyt kentää ja viestintää yrityksen ja asia-kaskunnan välillä parantaa jatkossa. Vastaajia pyydettiin ottamaan kantaa väite-lauseisiin ”Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen puhelimitse on helppoa” ja ”Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen sähköpostitse on helppoa”, sekä ilmai-semaan millainen mielikuva heillä on ravintolan mainonnasta.

#### 6.4.2 Avoimet kysymykset

Avoimissa kysymyksissä vastataan vapaamuotoisesti, ja ne sopivat mielikuvatutkimukseen, koska ne avaavat mieleenjohtumia, assosiaatioita ja spontaaneja mielipiteitä (Heikkilä 2008, 49). Sanalliset vastaukset olivat työläämpiä käsitellä, mutta joissain tilanteissa ne ovat parempia kuin suljetut, sillä niistä sain tutkimuksen kannalta tärkeää tietoa, joka voisi muuten jäädä havaitsematta (Vehkalahti 2008, 24-26). Tutkimukseeni liittyy vapaamuotoisuus, joka valaisee ongelmaa ilman tiukkaa systemaattisuutta ja toimii eräänlaisena esitutkimuksena, jonka avulla pyritään löytämään selittäviä tekijöitä ja luokituksia (Heikkilä 2008, 14). En halunnut johdatella vastaamista ja luetella vaihtoehtoja vastaajille.

Kyselylomakkeen laatimisessa oli haasteellisinta koota sellaisia yksiselitteisiä ja selkeitä kysymyksiä, jotka olisivat tuoneet esiin asiakkaan ja yritystahon sitoutumisen ja uskollisuuden tason ravintolaa kohtaan, kiintymyksen yrityksen palveluihin ja yritykseen. Lopulta koin tärkeimmäksi selvittää asiakkaan hyötymisen näkökulmaan, asiakkuuden arvostuksen kokemisen (asiakaslupausten lunastamisessa onnistumisen tason) ja merkitykset, jotka ovat johtaneet tietynlaisten mielikuvien syntyyn ja tunnistamiseen. Kysymyksen avoimuutta varjostaa vastauskadon mahdollisuus. Se on kuitenkin potentiaalisempi tapa saada esiin vartenotettavia parannusehdotuksia ja uusia näkökantoja. (Heikkilä 2008, 50.)

9. *Kuvailkaa muutamalla sanalla tai lauseella mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Viikinkiravintola Haraldista? Voitte esimerkiksi kuvailla miten kuvailisitte ravintolaa henkilölle joka ei ole siellä vierailut, ominaisuuksia, hahmoja tai yksityiskohtia joita tulee mieleenne.*

Kysymyksellä nro. 9 pyritään saamaan esiin, mitä ravintolasta on jäänyt päällimmäisenä mieleen, onko vaikutelma yrityksestä negatiivinen vai positiivinen, kun vastaajan täytyy muistella ominaisuuksia, jotka hän liittää kohteeseen. Positiivista ja negatiivista asennoitumista voidaan pyrkiä tulkitsemaan käytettyjen kielikuvien ja sanankäänteiden perusteella. Positiiviset signaalit voidaan tulkita potentiaalisiksi ostohalukkuudeksi jatkossakin ja päinvastoin. Apukysymyksillä pyrin saamaan vastaajan ajatustoiminnan liikkeeseen. Ensimmäiselikuvan ollessa on positiivi-

nen, vastaaja ei todennäköisesti lähde hakemaan puutteita tai heikkouksia, koska nämä seikat olisivat ristiriidassa keskenään. Ensimmäiselikuvan syntyyn vaikuttavat emotionaaliset eli tunnetekijät, ja itse tuote ja fyysiset ominaisuudet saavat todennäköisesti vähemmän merkitystä.

*14. Mikä ravintolassa on houkuttelevinta? Oletteko kohdanneet ravintolan toiminnassa ja palvelussa erityisen miellyttäviä piirteitä tai asioita?*

*15. Oletteko kohdanneet ravintolan toiminnassa tai palvelussa keskeisiä puutteita tai kehityskohteita, joihin toivotte muutosta?*

Pyrin kysymysten nro. 14-15 luonteella antamaan kyselyyn vastaajalle mahdollisuuden kertoa ravintolasta syntyneistä mielikuvistaan ja kokemuksistaan myös omin sanoin, niin että kyselyn tuloksena saataisiin muutakin kuin suuntaa antavaa laskennallista tietoa.

*20. Tunnetteko ravintolan omia tuotteita, tuotemerkkejä tai ruokailu- ja ohjelmakokonaisuuksia? Nimetkää tai kuvailekaa jos olette kuulleet näistä, maistaneet tai kokeilleet näitä.*

Kysymys nro. 20 selvittää vastaajien nimenomaan tähän ravintolaan liittyvää tuotteiden tuntemusta ja määrittelyä. Tätä kautta saadaan vastaus siihen, tunnetaanko ja muistetaanko näitä brandin elementtejä vastaajien keskuudessa, vai onko niiden asemaa korostettava jatkossa. Tällä haetaan esim. Voima-oluen, Viisauden viinin, Päällikön pitojen ja viikinkikasteen kaltaisten tuotteiden hoksaamista ja muistettavuutta.

*21. Millaiset seikat vaikuttavat siihen että varaatte pöydän yrityksenne käyttöön tai saavutte muuten vain vierailulle juuri Viikinkiravintola Haraldin? Voitte kertoa esimerkiksi millaiselle seurueelle ravintola mielestänne sopii erityisen hyvin ja miksi? Mitä tarkoitusta varten olette käyttäneet tai haluaisitte käyttää juuri Viikinkiravintolan palveluita?*

*22. Nimetkää mikä on mielestänne Viikinkiravintola Haraldin vahvin kilpailukumppani varatessanne ja ostaessanne ravintolapalveluja yrityksenne käyttöön Lahdessa ja lähialueilla. Voitte halutessanne perustella valintanne.*

Kysymykset nro. 21-22 selvittää vastaajien mielestä alueen pahinta kilpailevaa yritystä ja sen vahvinta elementtiä. Vastaamiseen ei anneta apuna vaihtoehtoja vaan lasketaan kilpailijoiden saamat vapaan sanan maininnat kappaleittain.

#### 6.4.3 Asenneasteikko

Asenneasteikoilla pyritään saamaan paljon tietoa esiin pienessä tilassa (Heikkilä 2008, 52), jotta vastaajan mieli ei herpaannu useita kysymyksiä esitettäessä. Asenneasteikon auttaa luokittelemaan muuttujia (Lehtinen – Niskanen 1997, 17).

*10.– 12. Antakaa yleisarvosana Lahden Viikinkiravintola Haraldin osa-alueille mielikuvienne ja/tai kokemuksienne perusteella.*

Hyödynsin tätä kysymyksissä nro. 10-12. Vastaaja antaa yleisarvosanan määritellyille ravintolapalvelun osa-alueille ja kokonaisuudelle mielikuvansa mukaan. Kysymyksen kategoriaan osuvien laskennallisten keskiarvojen kautta selviää kunkin osion synnyttämän mielikuvan taso vastaajien taholta. Kysymyksiin on poimittu elementtejä yritystä koskevista lehtiartikkeleista selvittämään, miten näiden seikkojen toteutuksessa on onnistuttu. Kysymyssarjan tuottamasta tiedosta pyrin johtamaan vastauksia siihen, miten hyvin yrityksessä onnistutaan lunastamaan asiakkaan odotuksia ja kuinka totuuden hetket koetaan asiakkaan kannalta.

Kun vastaajien tulee merkitä mielikuviaan vastaava arvosana asteikolla 1–4 (4=kiitettävä, 3=hyvä, 2=tyydyttävä ja 1=heikko), neliportainen asteikko vastaa Viikinkiravintoloiden kommenttikorttien mukaista asetelmaa. Tällöin saatuja vastauksia voidaan asettaa arvioitavaksi ketjun prosentuaalisen tavoitteen rinnalle; Lahden Viikinkiravintola on asettanut omaksi tavoitteekseen saada ruuasta kiitettävää ja hyvää palautetta yhteensä 98 % ja palvelusta 95 %.

Osiot ovat tarkemmin jaoteltuja kuin ravintolan kommenttikortti, ja niillä pyritään saamaan enemmän esiin sitä, mikä missäkin osa-alueessa vaikuttaa laskevasti tai

nostavasti keskiarvoon. Tältä pohjalta voidaan jatkossa esittää kehittämisideoita ravintolalle.

Jakamalla neliportainen asteikko tasan kolmeen lohkoon keskiarvon pistearvojen mukaan; (0 – 1,33, 1,34 – 2,66, ja 2,67 – 4,00) asteikostani tuli myös vertailukelpoinen Kotlerin ja Kellerin (2009, 150) asiakastyytyväisyysmittauksen tulkintamallin kanssa.

1	2	3	4
0 - 1,33	1,34 - 2,66	2,67 - 4	

Kaavio 5. Haraldin kommenttikortin asteikon ja Kotlerin ja Kellerin asiakastyytyväisyysmittauksen (2009, 150) muuntaminen vertailukelpoiseksi keskiarvojen pohjalta.

Saatujen keskiarvojen painottuessa alhaisempiin arvosanoihin, asiakkaiden voidaan tulkita olevan jossain vaiheessa alttiita hylkäämään yrityksen tai puhumaan siitä yrityksen edun vastaisesti. Arvosanan asettuessa asteikon keskivaiheille, tyytyväisyyden voidaan todeta olevan hyvällä mallilla, mutta asiakkaat ovat muidenkin vaikutuksille alttiita vaihtamaan palvelujen tuottajaa paremman vaihtoehdon tullessa vastaan. Korkeaan arvosanaan päädyttyä asiakastyytyväisyys on suurta, ja linkittyy perinteisesti uusintaostojen suurempaan todennäköisyyteen sekä yrityksen puolesta puhumiseen ja innostuksen tunteeseen yritystä ja brandia kohtaan. (Kotler – Keller 2009, 150.)

Toimeksiantajan kannalta toivottavin saatava vastaus olisi, että vastaajat olisivat erittäin tyytyväisiä, sillä tyytyväinen asiakas pysyy Kotlerin ja Kellerin (2009, 150) mukaan pidempään uskollisena, ostaa enemmän, puhuu yrityksestä suosien muille, kiinnittää vähemmän huomiota kilpaileviin brandeihin, eikä ole niin hinta-herkkä tai tarjouskeskeinen. Tulos olisi edullinen, koska uusien asiakkaiden palvelu on edullisempaa, koska vaihdantaan sisältyy jonkinlainen työskentelyä ja kustannuksia helpottava rutiini. (Kotler – Keller 2009, 150.)



Mielikuvaa tutkittaessa tulisi pystyä selvittämään kaikki ne seikat, jotka ovat tärkeitä yrityksen mielikuvassa kohdeasiakkaan toiveiden kannalta. Käytännössä tämä tarkoittaa asiakkaan ostokriteereiden ja yrityksen mielikuvien vastakkain asettamista. (Rope – Methner 1991, 124.) Asiakkaiden vastauksia voidaan verrata ravintolajohdon antamiin lausuntoihin syksyllä 2009, joista on koonti opinnäytetyön toimeksiantajan esittelyssä luvussa 2.

## 7 RAPORTOINTI

Tässä luvussa esitellään mielikuvantutkimuksen tulokset ja johtopäätökset. Lopuksi arvioidaan myös tutkimuksen reabiliteettia ja valideettia. Raportointi ei rajoitu toimeksiantajan kannalta edullisiin tuloksiin (Heikkilä 2008, 32).

### **Vastausprosentti**

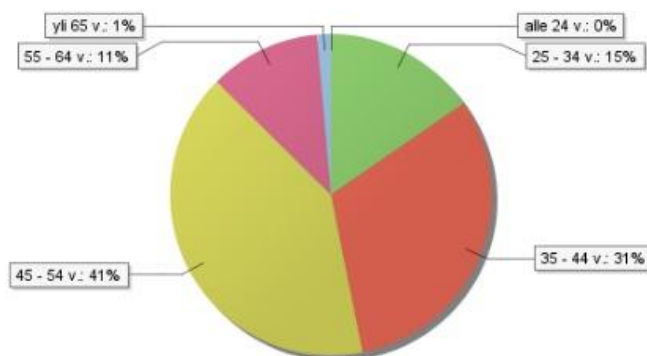
Ensimmäisellä kutsukierroksella 5.12.2011 - 8.1.2012 kyselyyn vastasi 90 henkilöä eli kaikkiaan 22 % tavoitelluista henkilöistä. Yritysten lomakauden jälkeen sain toisella kutsulla heräteltyä mukaan lisää vastaajia, jolloin kutsukierroksen 10.1.2012 – 20.1.2012 jälkeen vastaajien kokonaismäärä nousi 143 osanottajaan. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui lopulta 35 %.

Vastaajista 86 % jätti yhteystietonsa lahjakorttien arvontaan osallistumista varten. Lahjakorttiarvonta tuntui toimivan sopivina motivaattorina vastaamiselle ja näinkin monen jättäessä yhteystietonsa kyselyyn, oli helppo lähettää nimilistan perusteella uusintakutsu sellaisille potentiaalisille vastaajille, jotka eivät vielä olleet käyneet vastaamassa.

### **Vastaajien profilointi**

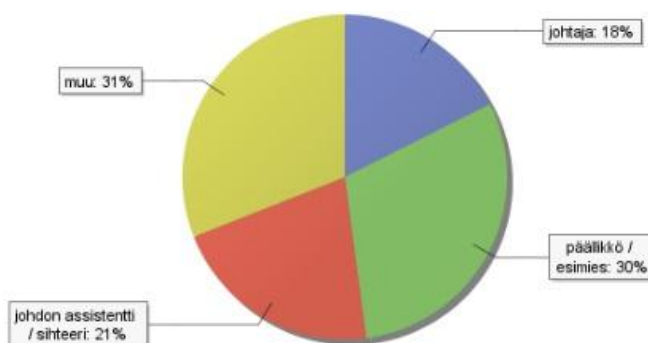
Vastaajista oli 59 % naisia ja 41 % oli miehiä (n=142). Kyselyyn vastanneiden sukupuolijakauma on prosentuaalisesti sama kyselyyn kutsuttujen sukupuolijakauma.

Vastaajien ikäryhmittelyssä alle 24-vuotiaita ei ollut yhtään, 25 - 34-vuotiaita oli 15 %, 35 - 44-vuotiaita 32 %, 45 - 54-vuotiaita 41 %, 55 - 66-vuotiaita oli 11 % ja yli 65-vuotiaita 1%. (n=143). Kiinnostuneita vastaajia löytyi siis lähes joka ikäluokasta.



Kuvio 1. Vastaajien ikä (n=142).

Kysyttäessä vastaajan asemaa edustamassaan yrityksessä johtajana toimi 18 % vastaajista, päällikkönä tai esimiehenä 30 %, johdon assistenttina tai sihteerinä 21 % ja muissa tehtävissä 31 % vastaajista (n=142). Kiinnostuneita vastaajia löytyi monipuolisesti yritystensä sisällä eri rooleja toteuttavista henkilöistä.



Kuvio 2. Vastaajan asema edustamassaan yrityksessä (n=142).

Vastaajien jakauma edustamansa yrityksen sijaintipaikan perusteella oli 75 % Lahdessa sijaitsevien yritysten palveluksessa ja 25 % muualla kuin Lahdessa sijaitsevien yritysten palveluksessa (n=142). Ravintolan toiminta-alue ei siis rajoitu maantieteellisesti vain sijaintipaikkakuntaan.

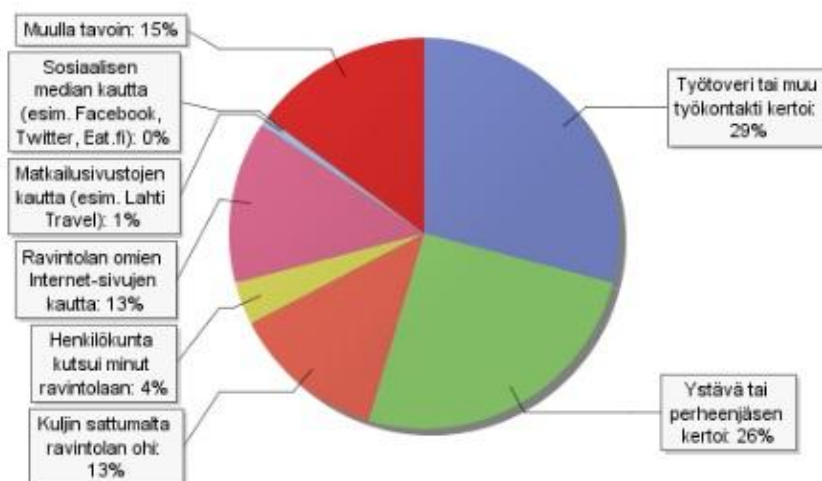
### Vierailut Haraldeissa

Vastaajista 93 % oli kyselyyn vastatessaan vierailut Lahden Viikinkiravintola Haraldissa henkilökohtaisesti (n=140). Vastauksissa esiin tulevat mielikuvat ovat siis todennäköisesti voimakkaasti kokemuspohjaisia.

Vastaajista 31 % oli kyselyyn vastatessaan vieraillut myös muilla paikkakunnilla sijaitsevilla Haraldissa (n=142). Lähes kolmannekseen vastaajista esiintyvät mielikuvat ja assosiaatiot ravintolasta, toimintaideasta ja ravintolapalvelujen osa-alueiden pisteytyksistä kyselyn myöhemmässä vaiheessa eivät välttämättä ole puhtaasti vain Lahden ravintolan tuottamaa mielikuvaa.

### Ensikohtaaminen Lahden Viikinkiravintola Haraldin kanssa

Kysyttäessä miten vastaajat olivat tulleet tekemisiin ravintolan kanssa, vastaajista 29 % oli kuullut työtoverin tai muun työkontaktin kertovan ravintolasta, 26 % oli kuullut ravintolasta ystävältään tai perheenjäseneltään, 13 % vastaajista oli sattumalta kulkenut ravintolan ohi, 14 % vastaajista oli tutustunut ravintolan omiin Internet-sivuihin ja 15 % oli tullut tietoisiksi muulla tavoin. Vastaajista 4 % oli tutustunut ravintolaan henkilökunnan kutsumana ja matkailusivustojen kautta 1 %. Kukaan vastaajista ei ollut tarttunut annetuista vaihtoehdoista kohtaan sosiaalisen median, kuten Facebookin, Twitterin tai Eat.fi:n kautta. (n=141).



Kuvio 3. Miten tutustuitte Lahden Viikinkiravintola Haraldin ensimmäisen kerran? (n=141) .

Ristiintaulukoinnin perusteella työtoverien ja työkontaktien kautta ravintolan kanssa tutuksi tulleista 24 % oli vieraillut Haraldissa myös muilla paikkakunnilla. Ystävien ja perheenjäsenten kautta tutustuneista 36 % oli käynyt myös jossakin

muussa Haraldissa. Puskaradion merkitys ravintolaan tutustuttaessa on merkittävä, sillä enemmistö, yhteensä 53 % kaikista vastaajista on tullut tekemisiin ravintolan kanssa joko työkontaktien tai lähipiirinsä välityksellä, ja vain 5 % ravintolan aktiivisten markkinointiponnisteluista kautta.

Vaikka kyselyyn osallistujat on tavoitettu sähköistä viestintä käyttäen, on vastaajiin vaikuttanut ensikontakti sosiaalisen median kautta ollut olematonta. Ravintolan omia Internet-sivujen osuus ensikohtaamisena on kohtuullinen. Vastaajista eli ravintolan Internet-sivujen kautta tutustuneista 89 % on vierailut ravintolassa henkilökohtaisesti kyselyyn vastatessaan, joten he eivät ole ainoastaan Internet-sivujen antaman tiedon varassa. Kaikki ravintolan ohi sattumalta kulkeneet ovat myös asioineet ravintolassa henkilökohtaisesti ennen kyselyyn vastaamista.

### Asema yrityksessä suhteessa ensikohtaamiseen ravintolan kanssa

	Asemanne yrityksessänne			
	johtaja (N=24)	päällikkö / esimies (N=43)	johdon assistentti / sihteeri (N=30)	muu (N=43)
Työtoveri tai muu työkontakti kertoi	41,67%	30,23%	26,67%	23,26%
Ystävä tai perheenjäsen kertoi	29,17%	25,58%	20%	27,91%
Kuljin sattumalta ravintolan ohi	16,67%	6,98%	3,33%	23,26%
Henkilökunta kutsui minut ravintolaan	0%	6,98%	3,33%	2,33%
Ravintolan omien Internet-sivujen kautta	8,33%	11,63%	23,33%	9,3%
Matkailusivustojen kautta (esim. Lahti Travel)	0%	0%	3,33%	0%
Sosiaalisen median kautta (esim. Facebook, Twitter, Eat.fi)	0%	0%	0%	0%
Muulla tavoin	4,17%	18,6%	20%	13,95%

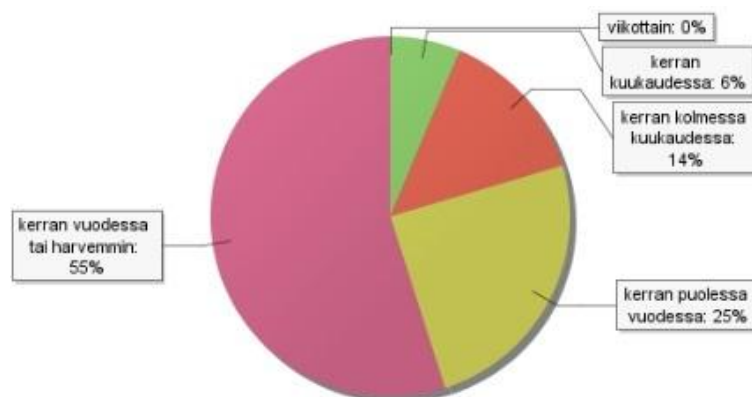
Taulukko 1: Ristiintaulukointi ensikontaktin ja aseman perusteella (n=140).

Ristiintaulukoinnista on huomattavissa ravintolan omien Internet-sivujen merkitys erityisesti johdon assistenttien ja sihteerien keskuudessa on ollut ensikohtaamisessa merkittävä 23% (vrt. muut 8 - 12%). Heidän joukossaan oli myös ainoa matkailusivustojen kautta ravintolaan tutustunut. Viitaten Aaltosen ym. 2010 tekemään yritysportfolioon, on huomioitava mahdollisuus että ravintolan Internet-sivuilla on käytetty viikinkityylinen kieli saattaa vaikeuttaa viestien tulkitsemista, vaikkakin se tukee ravintolan toimintaideaa ja teemaa. (Aaltonen ym. 2010, 16.)

Asemaan katsomatta työtoverien tai muun työkontaktin kertoma oli kaikissa viiteryhmissä merkittävin keino, joka oli johtanut ensikohtaamiseen Haraldin kanssa. Johtajista 42 %, päälliköistä ja esimiehistä 30 %, sekä johdon assistenteista ja sihteereistä 27% oli tutustunut tätä kautta ravintolaan. Muissa tehtävissä toimivista 23% oli tutustunut työtoverin välityksellä mutta myös satunnaisella kulkemisella ravintolan ohi oli yhtä suuri merkitys ensikohtaamiseen johtamisessa. Myös johtajilla kohtaaminen perustuu sattumanvaraiseen kulkuun ravintolan ohi useissa tapauksissa (17 %).

### Käyntitiheyden arviointi

Vastaajien arvioidessa kuinka usein heidän edustamansa yritys tai yksikkö käyttää Lahden Viikinkiravintola Haraldin palveluja, osoittautui että 6 % käyttää ravintolan palveluja kerran kuukaudessa, 14 % kerran kolmessa kuukaudessa, 25 % kerran puolessa vuodessa ja 55 % kerran vuodessa tai harvemmin. Kukaan vastaajista ei arvioinut yrityksensä tai yksikkönsä käyttävän ravintolan palveluja viikoittain (n=142).



Kuvio 4. Arvioikaa kuinka usein edustamanne yritys tai yksikkönne käyttää Lahden Viikinkiravintola Haraldin palveluja? (n=142)

### Ensimmäinen kuva Viikinkiravintola Haraldista

Avoimeen kysymykseen, jossa pyydettiin kuvailemaan muutamalla sanalla tai lauseella ensimmäisenä mieleen tulevaa Viikinkiravintola Haraldista kertyi kuvai-

levia sanoja tai ominaisuuksia, ja osassa oli kerrottu esimerkinomaisia tilanteita. (n=131). Vastauksista korostuivat erityisesti henkilökuntaan, ruokaan, tunnelmaan ja miljööseen liittyvät mielikuvat. Myös palvelua, ruokalistaa, hintaa ja ravintolan käyttötarkoitusta sivuttiin vastauksissa.

Kaiken kaikkiaan vastauksista suuri enemmistö heijasteli positiivista huomiota herättänyttä mielikuvaa. Mielikuvat heijastelivat hyvin toimeksiantajan tavoitteita liikeideansa tukemiselle (kts. luvut 2.1 ja 2.2).

Ravintolan henkilökunta (31) ja palvelun laatu (19) liittyivät useiden vastaajien ensimielikuviin. Niiden pohjalta ravintolan henkilökuntaa luonnehdittiin ystävälliseksi (7), iloiseksi (2), paikkaan sopivaksi (4), rooliin päasseiksi ja brandin mukaisen olemuksen sisäistäneiksi, ymmärtäväiseksi, valtavirrasta poikkeaviksi, mukaviksi ja hassuiksi höpöttäjiksi. Henkilökuntaan viittaavia negatiivisia mielikuvia ei tullut ilmi vastauksissa lainkaan.

Ravintolan palveluun liittyvissä ensimielikuvissa vastaajille olivat jääneet positiivisina seikkoina mieleen ystävällisyys (2), hyvyys (2), aidon tuntuinen panostaminen viihtyvyyteen (2), luonteva esiintyminen ja eläytyminen, sujuvuus, mutkattomuus, erilaisuus muihin ravintoloihin verrattuna (2), tuotteiden suosittelu (jota vastaaja ei pitänyt yhteensä selvyytensä paikkakunnalla), omintakeisuus ja tyrkyttämättömyys. Negatiivisina seikkoina mainittiin tapaukset palvelun hitaudesta ja liialliselta tuntuneesta roolittuneisuudesta (2).

Myös ruoka (66) ja ruokalista (12) nousivat esiin ensimielikuvissa. Niiden pohjalta ruokaa luonnehdittiin hyväksi (28), kohtuullisen hyväksi, erinomaiseksi, kons-tailemattomaksi, persoonalliseksi, puhtaaksi, mahtavaksi, rasvaiseksi, hauskaksi, herkulliseksi (2), maukkaaksi (2), reiluksi (2), laadukkaaksi (2), monipuoliseksi (2) ja maultaan erilaiseksi. Lounaspaikkana Haraldin mainittiin olevan mahtava ja maukas vaihtoehto ketjuravintoloiden seassa. Annosten kokoja muisteltiin suuri-na, runsaina, riittävinä ja miehisinä herkuista perusruokaan. Ruuan todettiin myös heijastelleen ravintolan teemaa, suomalaisuutta, kotimaisuutta, entisaikoja (2), perinteikkyyttä ja eksotiikkaa.

Asiakkaiden mieleen olivat ruokatuotteista jääneet alkupalavene (3), tervajäätelö, uuniperunat, sienikastike, marjakastike, yleismainintana pihvit, liharuoka (5) ja riistaruoka (2), uusien makujen kokeileminen, erikoisuudet (2) ja annoskoko riittävä suuruus myös aikuiselle miehelle. Ensimmäinen kuva kirvoitti myös tunteen täydestä vatsasta, tirisevästä vadista täynnä ihanaa ruokaa, raaka-aineiden kotimaisuudesta, ja siitä että raaka-aineiden maun on selkeydestä ja tunnistettavuudesta (2).

Mielikuvaa ruokalistasta luonnehdittiin sanoilla poikkeava (3), erilainen, hauska, mielenkiintoinen, toimiva, ihastuttava ja ”jokaiselle jotakin”. Ruokalista oli herättänyt mielikuvan maukaista annoksista ja siitä muistettiin ruokalajien nimitysten erilaisuus (2).

Heikkouksina mielikuvassa tuli ilmi yksittäistapaukset turhan voimakkaaksi koettu tervan maku ruuassa ja salaattipöydän tason huonontuminen ravintolan alkuaikojen. Vastaajista kahden kohdalla ruoka ei ollut täyttänyt sille asetettuja odotuksia.

Ensimmäinen kuva ravintolan tunnelmasta (38) kuvattiin tunnelmalliseksi (8), hyväksi (3), omanlaisekseen, erilaiseksi (2), erikoiseksi, mukavaksi (2), viikinkiaikaiseksi (4), historialliseksi, miellyttäväksi, humoristiseksi, leppoisaksi, hämyiseksi, satumaiseksi, maanläheiseksi ja lämpimäksi. Kaksi vastaajaa viittasi mielikuvaan savolaisuudesta ja yksi Pohjolan tunnusta. Ravintolan ilmapiiriä kuvattiin rennoksi (2), yllätykselliseksi, viihtyisäksi ja muista edukseen poikkeavaksi (2), sekä muun muassa sanoilla;

*”huolet ja murheet pois, tanssitaan, syödään ja pidetään hauskaa, raskaalle työlle raskaat huvit”*

*”mukava tunne siirtyä ajassa taaksepäin”.*

Ensimmäisissä kuvissa ravintola miljööstä (47) painottui panostaminen sisustukseen yksityiskohtiin (3) ja niiden mieleenpainuvuus, selkeää teeman ympärille rakentuminen (3). Miljöötä muisteltiin tunnelmaan sopivana, erilaisena ravintolaympä-



ristönä (3), jännänä, viihtyisänä (4), sisustukseltaan valtavirrasta poikkeavana (3), hyvänä, mukavana (3), kivana, persoonallisena, miellyttävänä (2), mielenkiintoisena (2), omaperäisenä, ajan henkeen sopivana, hämäränä, vanhanaikaisena, mielikuvituksellisena ja rauhallisena. Miljööön arveltiin tekevän hyvän vaikutuksen ulkomaalaisiin vieraisiin.

Heikkouksiksi mielikuvassa yksittäisissä vastauksissa ilmeni kolkkous, kylmyys, loistottomuus, Tampereen ravintolaan verrattuna heikompi sisustus, tunkkaisuus (2) kesällä sisustuksesta ja hämäryydestä johtuen. Latomaiseksi luonnehdittu sisustus ei miellyttänyt yhtä vastaajaa, ja kaksi vastaajaa kertoi pettyneensä keino-tekaisuuteen odotettaessa aidompaa kokemusta.

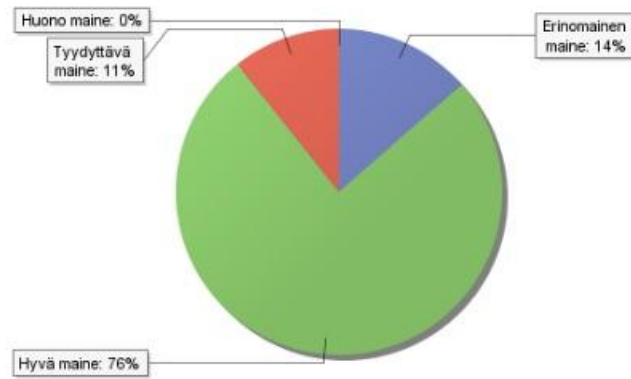
### **Toimintaidea**

Vastaajista 93 % piti ravintolan toimintaideaa onnistuneena ja houkuttelevana. (n=139). Ravintolan toiminta tuntuu olevan vakaalla pohjalla ja sen liikeideaa arvostetaan. Vastaajien vahva puoltaminen viittaa puolesta puhumiseen ja positii- viseen näkemykseen, jolloin ravintolan viestien läpimenonkin voi ajatella olevan suotuisampaa (vrt. vastenmielisyys aiheuttaisi hylkimistä).

Johdon assistenteista ja sihteereistä kaikki pitivät ravintolan toimintaideaa onnistuneena ja houkuttelevana, kun vastaavasti johtajista 88 %, päälliköistä ja esimiehistä sekä muissa tehtävissä toimivista 93 % oli tästä yhtä mieltä.

### **Maine**

Kysyttäessä vastaajilta miten he kuvailisivat Lahden Viikinkiravintola Haraldin mainetta, 14 % vastaajista arvioi ravintolan maineen erinomaiseksi, 76 % hyväksi ja 11 % tyydyttäväksi. Kukaan vastaajista ei arvioinut ravintolan mainetta huonoksi. (n=140)



Kuvio 6. Miten kuvailisitte Lahden Viikinkiravintola Haraldin mainetta? (n=140)

### Vastaajan asema yrityksessä suhteessa mielikuvaan ravintolan maineesta

Asemanne yrityksessänne				
	johtaja (N=25)	päällikkö / esimies (N=42)	johdon assistentti / sihteeri (N=30)	muu (N=42)
Erinomainen maine	16%	11,9%	13,33%	14,29%
Hyvä maine	64%	73,81%	86,67%	76,19%
Tyydyttävä maine	20%	14,29%	0%	9,52%
Huono maine	0%	0%	0%	0%

Taulukko 2. Ristiintaulukointi vastaajan asema yrityksessä – mielikuva ravintolan maineesta. (n=140)

Johdon assistenteilla ja sihteereillä oli kokonaisuudessaan positiivisin käsitys ravintolan maineesta, sillä kukaan heistä ei arvioinut mainetta tyydyttäväksi tai huonoksi. Eniten parannettavaa olisi johtajien saamassa käsityksessä ravintolan maineesta, joista viidennes piti mainetta tyydyttävänä. Tästä huolimatta johtajilla oli myös suhteessa enemmän painotusta kiitettävän maineen osalta.

## Vastaajan ensikohtaamisen tapa suhteessa mielikuvaan ravintolan maineesta

	Miten tutustuitte Lahden Vliikinkiravintola Haraldin ensimmäisen kerran							
	Työtoveri tai muu työkontakti kertoi (N=41)	Ystävä tai perheenjäsen kertoi (N=35)	Kuljin sattumalta ravintolan ohi (N=18)	Henkilökunta kutsui minut ravintolaan (N=5)	Ravintolan omien Internet-sivujen kautta (N=18)	Matkailusivustojen kautta (esim. Lahti Travel) (N=1)	Sosiaalisen median kautta (esim. Facebook, Twitter, Eat.fi) (N=0)	Muulla tavoin (N=21)
Erinomainen maine	17,07%	17,14%	11,11%	0%	5,56%	0%	0%	14,29%
Hyvä maine	65,85%	80%	61,11%	80%	94,44%	100%	0%	80,95%
Tyydyttävä maine	17,07%	2,86%	27,78%	20%	0%	0%	0%	4,76%
Huono maine	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

Taulukko 3: Ristiintaulukointi tutustumiskanava ravintolaan – mielikuva ravintolan maineesta. (n=140)

Ristiintaulukoinnissa huomasin, että erityisesti työtoverien ja työkontaktien, sekä ystävien ja perheenjäsenten kautta ravintolan kanssa tutuiksi tulleista pitivät ravintolan mainetta erinomaisena. Sattumalta ravintolan ohi kulkeneiden vastaajien mielikuva ravintolan maineesta oli heikoimmalla tasolla muihin nähden.

## Houkuttelevat ja miellyttävät piirteet

Avoimeen kysymykseen ravintolan houkuttelevimmista ja erityisen miellyttävistä piirteistä tai asioista ja ominaisuuksista vastasi 71 % vastaajista (n=101). Houkuttelevimmat ja miellyttävimmät piirteet ja asiat tukivat aiemmin käsiteltyä ensimmäistä mielikuvaa.

Houkuttelevina tekijöinä koettiin erityisesti viikinkiteeman ja konseptin viehätysvoima (16), jossa oli onnistuttu ja jonka identiteetti tuodaan esille, sekä poikkeavuus valtavirrasta (16) ja kuulumattomuus massaketjuun. Kokemus ”erilaisuudesta” mainittiin useasti (10).

**Henkilökunta** vetovoimatekijänä nousi useissa vastauksissa (16); persoonallisella tavalla palvella asiakkaita, henkilökunnan mukautumisella kuhunkin pöytäseurueeseen (2), palvelualltiudella (3), hyvä asenteella ja rentoudella. Hahmoihin sitou-

tumisen (4) ja puhetyylin (4) koettiin tuovan yllätyksellisyyttä ravintolakäynteihin.

**Palvelun** houkuttelevuus ja miellyttävyys (16) perustui sen henkilökohtaisuuteen ja ystävällisyyteen. Palvelun kerrottiin olleen loistavaa, mutkatonta (2), joustavaa, erittäin ammattitaitoista (2) ja hyvää (3). Vaihtoehtojen esittely asiakkaalle oli ollut sujuvaa, ja kokonaisuuden toimimista, yksityiskohtia myöten kiiteltiin (5).

**Ruuan** houkuttelevuus ja miellyttävyys (28) perustui sen hyvyyteen (6), maittavuuteen (3), teemaan sopivuuteen, laadukkuuteen ja kunnollisuuteen. Annoskoon rohkeutta ja sopivuutta miesvieraille, annosten esille laittoa (2) sekä raaka-aineiden suomalaisuutta ja erikoisuutta kiiteltiin. Erityismaininnan annoksina saivat lammassärä ja tervajäätelö. Esiin nousi myös salaattipöytä (3), sen sijoittelu ja esillepano.

**Ruokalistan** houkuttelevuus ja miellyttävyys (9) perustuivat vastauksissa monipuolisuuteen (2), joustavuuteen sen yksilöinnissä, mielenkiintoisuuteen, erilaisuuteen (3), ihanuuteen ja ruokalistan teemanmukaisuuteen.

Houkuttelevuuteen ja viihtyvyyteen vaikuttivat myös **tunnelma** (10), yleinen viihtyvyys (2), ravintolan rentous ja mutkattomuus, historia, persoonallisuus, **sisustus** (10), ravintolan sijainti (3) ja ”äijämeininki” (2). Juomatuotteissa (3) houkuttelivat monipuolinen juomavalikoima, hunajaolut ja muut erikoisolut.

Yksittäisissä vastauksissa vetovoimatekijöitä olivat houkuttelevuuden ja miellyttävyyden perusteella sopivuus reipashenkisille ja laatua vaativille tapahtumille, sekä vieraiden viihdyttämiseen (2). Mahdollisuus tarjota ulkomaalaisille Pohjolan makuja (2), ja joustavuus uskontojen ja ruokavalioiden kanssa todettiin miellyttäväksi. Ravintolan koettiin sopivan viihtymiseen sekä isolla porukalla että kaksin, ja ravintolan koettiin sopivan kaikenlaisille ihmisille. Miellyttää oli myös saada koko seurue saman pöydän ympärille. Ravintola oli houkutteleva myös ”spesiaalitapahtuman” ja juhlien järjestämiseen kabinettien ansiosta (2). Ravintolan todettiin tarjoavan myös uusia makuelämyksiä (2). Ravintolaa luonnehdittiin myös miellyttäväksi paikaksi käydä ja sanoilla ”saa mitä lähtee hakemaan”.

Yhden vastaajan mielestä ravintolassa ei mikään houkuttele erityisesti.

### **Puutteet ja kehityskohteet**

Avoimeen kysymykseen muutosta kaipaavista ravintolan puutteista ja kehityskohteista vastasi 55 % vastaajista (n=78).

**Palveluun** (14) liittyvissä vastauksissa puututtiin viikinkihenkisyyden puutteeseen käynnillä, kiireajan (3) unohdukset ja tungoksen tuntuun ravintolassa ja tyylyyn palvelu ravintolan ollessa täynnä. Yhtä vastaajaa ihmetytti ravintolan markkinoinnin puute ja toista palautteen antamisen ja reklamaation käsittelyn ontuminen (2). Tarjoilija oli koettu yhdessä tapauksessa häiritsevän yli-innokkaaksi ja toisessa tapauksessa tarjoilija ei ollut tuntenut annoksia, jolloin keittiöön kohdistuneet tois-tuvat avunpyynnöt olivat häirinneet asiakasta. Henkilökunnan puhetyyli herätti huomiota (6), joka miellettiin teennäiseksi ja liioitelluksi.

Ravintolan **miljöö**n (13) puutteissa ja kehittämiskohdissa tilan koettiin lupaavan enemmän kuin se antaa, isojen näyteikkunoiden näkyminen tilaan oli heikentänyt asiakkaan kokemaa tunnelmaa ja tilojen koettiin olevan liian karut edustuskäyttöön. Fyysisten tilojen puolesta etusalin pöytien suojattomuus talven kylmyydeltä ja ihmisvirralta, kalusteiden layout ja tilojen sekavuuden tuntu, liian hämärä valaistus (2), sekä 15 hengen varauksen sijoittelu erillisiin pöytiin olivat häirinneet asiakkaita. Eniten samansuuntaisia vastauksia keräsi rekvisiitan epäaitouden tuntu (4), jota varjostivat muovikypärät, teennäiset materiaalit ja muovisuuden tuntu.

**Ruokatuotteisiin** (17) liittyviä puutteita ja kehityskohteita koskevissa vastauksissa toivottiin valikoimaan lisää laktoosittomia annoksia (2) ja kalaruokia. Vastaajat olivat kokeneet ruuan liian arkiseksi, esillepanon heikoksi, ruokalista oli liian erikoinen ja sekava. Alkupöytään toivottiin laajempaa valikoimaa ja lounaan annos-koon heittely kommentoitiin. Ruuan ei ollut miellyttänyt 3 vastaajaa, tervaisuuden ja savuisuuden takia. Ruuan tasokkuuden vaihtelua kommentoi 3 vastaajaa.

Juomatuotteisiin (3) liittyen kyseenalaistettiin tarjoiluastian sopivuus juomatuotteelle punaviinin ja konjakin kohdalla sekä punaviinin tarjoilulämpötilaan.

Hintatasoa (4) pidettiin liian korkeana ja ryhmälennuksen puuttuminen yli 15 hlön ryhmältä oli jäänyt häiritsemään.

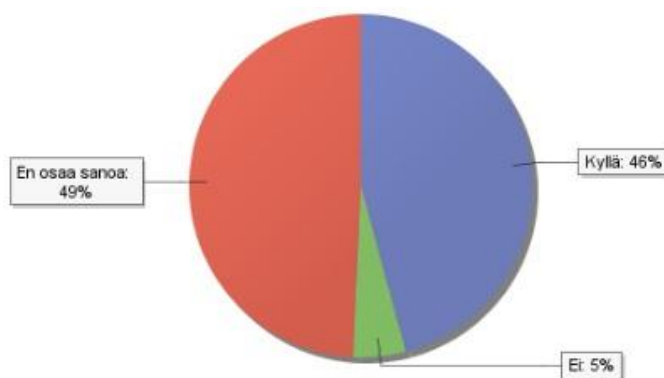
Ohjelmapalvelutarjontaan vastaajista 2 toivoi lisää sisältöä. He ehdottivat kasta- jaisten kaltaisten pienten ohjelmanumeroiden lisäämistä ja ravintolan teemaan sopivia musiikkiesityksiä.

Useat vastaajat (27) kommentoivat sanallisesti ettei puutteita ja kehityskohteita heidän mielestään ole havaittavissa. Vastaajista 4 kommentoi, ettei tule käyttämään ravintolan palveluja jatkossa yrityskäyttöön.

### **Henkilökunnan tavoitettavuus**

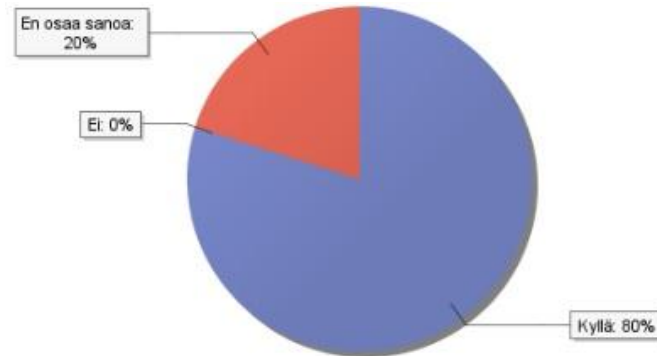
Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen puhelimitse on helppoa 46 % vastaajista mielestä ja 5 % mielestä ei. Vastaajista 49 % ei osaa sanoa. (n=142).

Viiteryhmäjaottelun perusteella johdon assistenteille ja sihteereille on syntynyt negatiivisin kokemus puhelinkontaktista, sillä 10 % heistä vastasi ettei henkilökunnan tavoittaminen ole helppoa puhelimitse. (vrt. muut 2 – 5%).



Kuvio 7. Väitelause: Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen puhelimitse on helppoa. (n=142)

Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen sähköpostitse on helppoa 80 % vastaajista mielestä, 20 % ei osaa sanoa. Kukaan vastaajista ei antanut kielteistä vastausta kysymykseen (n=139).

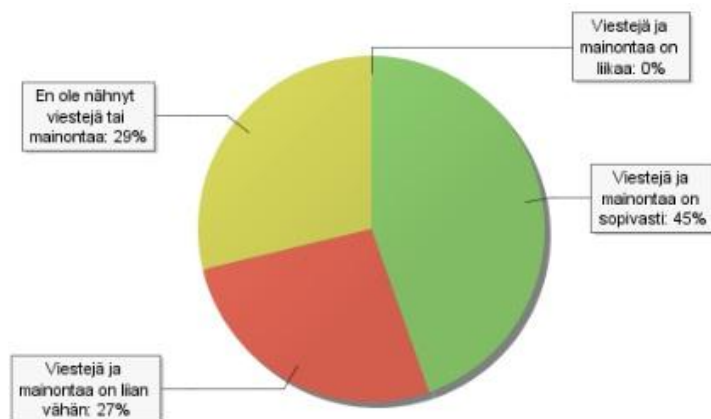


Kuvio 8. Väitelause: Ravintolahenkilökunnan tavoittaminen sähköpostitse on helppoa. (n=139)

”En osaa sanoa”-vastausten korkea määrä molemmissa kohdissa saattaa viitata siihen ettei kumpaakaan näistä vaihtoehtoista käytetä yhteydenpitovälineenä tai varauskanavana vastaajan toimesta.

### Mielikuva viesteistä ja mainonnasta

Kysyttäessä mielikuvaa ravintolan mainonnasta 29 % vastaajista ei ole nähnyt viestejä tai mainontaa, 27 % mielestä viestejä ja mainontaa on liian vähän, 45 % oli sitä mieltä että viestejä ja mainontaa on sopivasti. Kukaan vastaajista ei ollut sitä mieltä että viestejä ja mainontaa olisi liikaa. (n=139.)



Kuvio 9. Millainen mielikuva Teillä on ravintolan mainonnasta? (n=139)

Näin ollen enemmistö, eli yhteensä 56 % kaikista vastanneista ei ole vastatessaan ollut minkäänlaisen ravintolan viestinnän ja mainonnan tavoittamia. Tieto on siinä mielessä huolestuttava, etteivät vastaajat välttämättä ole lainkaan tietoisia siitä mitä ravintolalla olisi tarjottavanaan.

### **Vastaajan asema edustamassaan yrityksessä suhteessa mielikuvaan ravintolan mainonnasta**

Asemanne yrityksessänne				
	johtaja (N=25)	päällikkö / esimies (N=42)	johdon assistentti / sihteeri (N=28)	muu (N=43)
Viestejä ja mainontaa on liikaa	0%	0%	0%	0%
Viestejä ja mainontaa on sopivasti	32%	38,1%	60,71%	46,51%
Viestejä ja mainontaa on liian vähän	12%	26,19%	21,43%	39,53%
En ole nähnyt viestejä tai mainontaa	56%	35,71%	17,86%	13,95%

Taulukko 4. Ristiintaulukointi – vastaajan asemayrityksessä – mielikuva ravintolan mainonnasta (n=139).

Taulukosta nähdään, että vastaajien joukossa enemmistö johtavissa tehtävissä toimivista vastaajista (56%) ja yli kolmannes päällikön tai esimiehen asemassa toimivista (36%) ei ole kohdannut ravintolaa koskevaa viestintää tai mainontaa. Ero johdon assistentteina, sihteereinä ja muissa tehtävissä toimiviin nähden on huomattava. Todennäköisimmin yritystensä päätösvaltaa käyttävien henkilöiden informoiminen ravintolan olemassaolosta ja tarjonnasta olisi jatkotoimenpiteenä suotavaa. Päätösten toimeenpanevien henkilöiden osalta tilanne on hyvällä mallilla, vaikkakin molemmissa lohkoissa on vastausten valossa parannettavaa.

### **Ravintolan omien tuotteiden, tuotemerkkien ja ruokailu- ja ohjelmakokonaisuudet**

Kysyttäessä vastaajien muistamia ja tuntemia ravintolan omia tuotteita, tuotemerkkejä tai ruokailu- ja ohjelmakokonaisuuksia vastauksia 48 % vastaajista (n=69).



Parhaiten vastaajien keskuudessa muistettiin ja tunnistettiin talon oma olut (18 mainintaa) ja teemaillallinen (12 mainintaa). Muista juomatuotteista talon viini, saksalainen savuolut ja alkusnapsi saivat kukin yhden maininnan. Kukaan talon oluen maininneista eikä talon viinin maininnut käyttänyt näistä tuotemerkeinimiä ”Voima-olut” tai ”Viisauden viini”. Teemaillallinen mainittiin tuotemerkeinimellä ”Päällikön pidot” 4 kertaa.

Mieleen muistuivat myös menukokonaisuudet (4), pikkujoulumenut (3), talon omat jäätelöt (2), kilvet (2), miekat (2), lammassärä-annos (2), viikinkikaste, astiaston mukaan ostomahdollisuus ja alkupalojen vene. Menukokonaisuuksia ei mainittu ruokalistan mukaisesti retkinä eikä ostomahdollisuutta Thorin kyläkaupana.

Vastaajista 24 henkilöä kertoi sanallisesti ettei tunne tai muista yhtäkään ravintolan tuotetta, tuotemerkkiä tai ruoka- ja ohjelmakokonaisuutta. Tämä seikka yhdistettynä suureen vastaukseen tämän kysymyksessä kertonee huonosta tunnettudesta tai muistettavuudesta vastaajien keskuudessa.

### **Syyt varata ja ostaa ravintolapalveluja Haraldista**

Avoimeen kysymykseen siitä millaiset seikat vaikuttavat siihen että pöytä varataan tai ravintolaksi valitaan juuri Viikinkiravintola Harald vastasi 78 % vastaajista (n=112).

Vastausten perusteella Haraldiin tullaan hyvän ruuan (30 mainintaa), erilaisuuden tunning (16), rennon ilmapiirin (10) ja palvelun laadun (7) perässä. Vastauksissa tuli ilmi myös uutuusarvon tuntu paikkakunnan muuhun tarjontaan verrattuna (9). Käyttötarkoitukseltaan ravintola sopii yritysten oman henkilökunnan juhlapaikaksi (21) ja pikkujoulupaikaksi (10), sekä erikokoisten ryhmien (20), ulkomaalaisten vieraiden viihdyttämiseen (12). Ravintolan katsottiin olevan varma valinta miesseurueille (5). Oman tilan järjestyminen ja kabinetit olivat arvostettuja ominaisuuksia (17).

Vastausten pääpaino tuki käsitystä ravintolan ensimielikuvasta sekä houkuttelevuus- ja miellyttävyystekijöistä. Kolmessa vastauksessa oli aistittavissa pettymys ravintolaa kohtaan, joka ei todennäköisesti tule johtamaan uusintaostoihin.

### **Kilpailijat Lahdessa ja lähialueilla**

Avoimeen kysymykseen Viikinkiravintola Haraldin vahvimmasta kilpakumppanista varattaessa ja ostettaessa ravintolapalveluja yrityskäyttöön Lahdessa ja lähialueilla nimettiin vastauksissaan yhteensä 16 eri ravintolaa. (n=112, 78%).

Vastausten perusteella kolme kovinta kilpailijaa, Santa Fe, El Toro ja Taivaanranta, löytyvät Lahden keskustasta. Mainintoja keräsivät myös Roux, Casseli, Torero, Amarillo, Memphis, Wanha Valimo, Mamma Maria, Ravintola Lastu, Martina, Manhattan, Karhunkammi, Vierumäen Scandic ja Jäähallin ravintolapalvelut.

Ravintola Santa Fen (38 mainintaa) kommentoitiin laadukkuudella, kohtuuhintaisuudella, omalaatuisuudella, rauhallisella ympäristöllä, hyvällä sijainnilla, maittavuudella, runsaudella, edullisilla menuilla, tilan ja ruuan sopivuudella ja omien asiakaskäyntien hyvillä kokemuksilla.

Ravintola El Toron (37 mainintaa) valintaa perusteltiin pihviravintolana ja pihvinystävien selkeänä ykkösvalinta Lahdessa, tunnelmallisella valaistuksella ja omien asiakaskäyntien kokemuksilla. Yksi vastaaja kommentoi ravintolan olevan nuhjuinen, mutta ruuan vetävän vertoja tilojen vajavaisuudelle.

Ravintola Taivaanranta (31 mainintaa) vahvuuksiksi kuvattiin sopivuutta fiinimmälle illalle ja rauhallisena keskustelupaikkana työasioilla. Ravintolan erikoistuminen panimoravintolana mainittiin ja ravintolaa kuvattiin ”selkeänä ykkösenä”, siistinä, asiallisena ja ruokalistan sisällön ja tyylin ja maun kannalta sopivana ja omien asiakaskäyntien hyvillä kokemuksilla.

Ravintola Rouxin (12 mainintaa) vahvuuksia kommentoitiin sanoilla ”kaupungin paras”, ”erilainen” ja ”heidän ohjelmistonsa”. Ravintola koettiin erittäin siistinä paikkana viedä vieraita.

Ravintola Casselin (8 mainintaa) vahvuudeksi koettiin sataman läheisyys nähtävyytenä, ruuan erinomaisuus ja ”ei pettymyksiä”.

Ravintola Toreron (6 mainintaa) kommentoitiin hinta-laatusuhteella ja kohtuullisella hintatasolla. Ravintola Amarilloa (5 mainintaa) kommentoitiin sanoilla ”edelläkävijä”, ”tilat” ja ”ruoka”. Seurahuoneen ravintola Memphisia (4 mainintaa) perusteltiin sanoin ”tuttuja taattu”.

Ravintola Mamma Maria sai 2 mainintaa ja sen vahvuutena nähtiin vahva brandi. Myös Ravintola Wanha Valimo sai 2 mainintaa .

Ravintola Lastu, Ravintola Martina, Ravintola Manhattan, Jäähallin ravintolapalvelut, Vierumäen Scandic ja Vierumäen Karhunkammi saivat kukin yhden maininnan vastauksissa. Ravintola Lastun vahvuutta kuivailtiin isompien tilojen saatavuudella suuriin asiakastilaisuuksiin ja tilaisuuksien yhdistettävyyttä Sibeliustalon konserttien kanssa. Ravintola Martinan kuvattiin hinta-laatusuhteeltaan hyväksi ja kohtuuhintaiseksi. Manhattanin vahvuus perustuu sen sijaintiin. Jäähallin valintaa puolsi matsin seuraamisen mahdollisuus. Karhunkammi veti puoleensa ohjelmalla ja ”Haraldin kaltaisella kokemuksella”.

Yleisinä mainintoina texmex-paikat, thairuoka, sushi ja hyvät pihviravintolat saivat kukin yhden maininnan. Kolme vastaajaa kertoi että ravintolan valinta yrityskäyttöön on sattuman varaista (”käytämme tilauksiimme kaikkia Lahden ravintoloita”, ”kohderyhmä valitsee ravintolan”, ”riippuu millaisesta ruuasta pidetään”, ”se voi olla mikä vain”).

Vastaajista 6 kuvaili Haraldin olevan omassa kategoriassaan tai että vastaavaa tarjontaa ei löydy, eli luultavimmin kaikki vastaajat eivät nähneet ravintolaa suorana kilpailijana tai eivät osanneet verrata kokemustaan muihin alan toimijoihin. Vastaajista oli sitä mieltä että Haraldilla ei ole lainkaan kilpailijaa Lahdessa tai

lähialueella. Kaksi vastaajaa kertoi sanallisesti, ettei osaa nimetä kilpailijaa koska ei tunne aluetta.

Kukaan vastaajista ei spontaanisti maininnut alueelta löytyviä Suomi- ja Päijät-Häme -aiheisia menuja kilpailutekijäksi vastauksissaan.

### **Ravintolapalvelujen osa-alueet arvoasteikolla**

Vastaajilta kysyttiin yleisarvosanaa ravintolapalvelun osa-alueille mielikuvien ja/tai kokemuksien perusteella asteikolla 4 -1 / kiitettävä – hyvä – tyydyttävä – heikko. (LIITE 3.)

**Kotlerin ja Kellerin asiakastyytyväisyyden mittarille** (2009, 15) kolmiportaiseksi muunnettuna kaikki esitellyt osa-alueet saavuttivat paikan 2,67 – 4.00 keskiarvojen välillä. Tähän korkeampaan arvosanaluokitteluun päädyttäessä asiakastyytyväisyys on suurta ja uusintaostojen todennäköisyys on suurempaa, kohteeseen liittyy todennäköisesti ajatus sen puolesta puhumista ja innostuksen tunteeseen yritystä ja brandia kohtaan. (Kotler – Keller 2009,150.)

Ravintolapalvelun osa-alueista 5 vahvimilla olevaa ominaisuutta ovat annettujen vastausten keskiarvojen perusteella palvelun ystävällisyys, palvelualttius, palvelun asiantuntevuus, palvelun edustuskelpoisuus ja annosten maittavuus. (ka. 3,29 – 3,50.)

Ravintolapalvelun osa-alueissa 5 heikoimmilla olevaa ominaisuutta ovat annettujen vastausten keskiarvojen perusteella tilojen intiimiys / oman rauhan tuntu, ruokalistan monipuolisuus, palvelun riipeys, henkilökunnan kielitaito ja ruokalistan selkeys. (ka. 2,91 – 3,09.)

Ilmenneiden heikompien osioiden kannalta vastaajat ovat näiden vaikutuksille alttiimpia valitsemaan toisen palvelujen tuottajan paremman vaihtoehdon tullessa vastaan, mikäli mainittuihin seikkoihin ei kiinnitetä huomiota ja pidetä niitä yllä.

**Viikinkiravintola Haraldin mittarille** muunnettuna palvelusta tavoitellut kiitettävien ja hyvien arvosanojen yhteisluvun 95 % ylittivät palvelun asiantuntevuus, palvelun ystävällisyys, palvelualltius ja ruokalistoista saatavilla olevat käännökset. Palvelun riipeys ja henkilökunnan kielitaito jäivät tavoitteista. Palvelua koskevien osioiden kokonaisprosentti jäi täpärästi tavoitteesta, ollen 94 %.

Viikinkiravintola Haraldin mittarille muunnettuna ruuasta tavoitellut kiitettävien ja hyvien arvosanojen yhteisluku 98 % jäi saavuttamatta kaikilla osa-alueilla. Ruokaa koskevien osioiden kokonaisprosentti oli 90 %.

Vastaukskatoa ilmeni kysyttäessä arviointia kohtiin, henkilökunnan kielitaidosta (n=119), ruokalistojen saatavilla olevia käännöksistä (n=118), menukokonaisuuksien koosta (n=136) ja tilojen intiimiydestä ja oman rauhan tunnusta (n=137). Näissä osioissa kato saattaa johtua siitä, ettei kaikilla kyselyyn vastaajilla ole välttämättä omakohtaista kokemusta, käsitystä tai tietoa osioista esimerkiksi henkilökohtaisen käynnin puutteen tai ravintolakäynnillä vallinneen palvelutarpeen takia.

Ristiintaulukoinnista selvisi, että erityisesti johtajan asemassa ja muissa tehtävissä toimivat arvottivat palvelun ystävällisyyden kiitettävälle tasolle (60 % ja 64 % vastauksista, vrt. muut 53%). Palvelun edustuskelpoisuuden arvottivat positiivisimmin johdon assistentit ja sihteerit, joista 47 % piti osion hallintaa kiitettävänä (vrt. muut 32 -42 %). Merkittävä osa johtajista piti edustuskelpoisuutta hyvänä (60 %). Palvelun riipeyteen olivat tyytyväisimpiä johdon assistentit ja sihteerit (30%) mutta heistäkin enemmistö (57%) arvotti sen hyvälle tasolle. Palvelun asiantuntevuus oli tehnyt vaikutuksen johdon assistentteihin ja sihteereihin, joista 50 % arvotti osion kiitettäväksi (vrt. muut viiteryhmät 32 – 38 %), samoin palvelualltiudesta, kielitaidossa ja ruokalistasta saatavista käännöksistä tuli eniten kiitettävää tältä viiteryhmältä (50% ja 30% ja 37 %).

Ristiintaulukoinnin pohjalta ruokalistaa koskevissa osioissa ruokalistan houkuttelevuutta kiitettävästi arvioivat eniten johdon assistentit ja sihteerit (54 %). Muissa tehtävissä toimivat antoivat kiitettävää 26 % ruokalistan monipuolisuudelle ja ruokalistan selkeydelle tasapäisesti päälliköt ja esimiehet sekä johdonassistentit että sihteerit, molemmat 30 %, ruokalistan pohjoismaisuudesta 37 – 38 %. Tilojen

viihtyvyyttä (47 %, vrt. 30 – 38 %) sekä rekvisiittaa ja somistusta (47 %, vrt. 36 – 38 %) kiitettäväksi arvioivat eniten johdon assistentit ja sihteerit. Viiteryhmistä muissa tehtävissä toimivat kantoivat eniten kiitettävää tilojen siisteydelle (41 %) ja tilojen intiimiydelle ja oman rauhan tunnulle (32 %).

### **Tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyys**

Mittauksen luotettavuutta voidaan kuvata valideetilla ja reabiliteetilla. Valideetti on pätevyyttä, joka kuvaa sitä että mitataan sitä mitä pitää ja tutkittavan ilmiön sisällöllinen kysymys vastaa tarkoitustaan (Vehkalahti 2008, 40).

Reabiliteetti viittaa tutkimuksen toistettavuuteen ja siihen miten tarkasti mitataan - mitä vähemmän siihen sisältyy mittausvirhettä, sitä parempi (Vehkalahti 2008, 40 – 41.) Sama tutkimus olisi mahdollista toistaa Lahden ravintolassa, mutta myös muissa toimeksiantajan ravintoloissa ja muutamia yksityiskohtia viilaamalla missä tahansa ruokaravintolassa. Vastausten samanlaisuus tämän tutkimuksen kanssa ei olisi kuitenkaan todennäköinen sillä mielikuvat syntyvät kullekin kokijalle subjektiivisina havaintoina ja ovat sidoksissa aikaan.

Tutkimuksen kokonaisluotettavuus edellyttää luotettavuutta sekä mittaukselta että tiedonkeruulta (Vehkalahti 2008, 41). Lähetin saatekirjeen omissa nimissäni "vii-kinki-minäni" sijaan, koska itse yrityksessä työskennelleenä, uskoin saavani tällä tavoin helpommin suoria vastauksia kuin esiintymällä työroolini kautta, eikä tunnistettavuuteni yrityksen työntekijäksi myöskään näin johdottelisi vastaajia hyvässä tai pahassa, mikä parantaa tutkimukseni luotettavuutta.

Tutkimus on riippuvainen yleisön luottamuksesta siihen, että tutkimus tehdään rehellisesti ja objektiivisesti (Mäntyneva ym.2003, 23). Yksittäisen vastaajan tuloksia ei saa tunnistettua raportoidessa (Heikkilä 2008, 31). Anonymiteetin takaaminen vastaajilla on aineiston keruun aikana ja tuloksia raportoidessa on ollut tässä tutkimuksessa tärkeää ja siitä on informoitu vastaajia saatekirjeessä. Yhteystiedot on kerätty rekisteriksi vain tätä tarkoitusta varten. Toimeksiantaja saa vas-

tauksista käyttöönsä aineiston ja tutkimuksen yhteenvedon ilman osanottajalistaa ja yhteystietoja.

Vastauksia kertyi yli omien odotusten. Ensimmäisellä kutsukierroksella joka viidennen kyselyyn kutsutun tavoittaminen vastaajiksi olisi mielestäni ollut edustava otos asiakasryhmästä, mutta uteliaisuuteni ajoi onneksi tavoittelemaan vielä lisää vastaajia joululomasesongin jälkeen. Korkeampi vastausprosentti parantaa tutkimustulosten edustavuutta ja luotettavuutta.

## 8 YHTEENVETO

Tässä luvussa esittelen tutkimustyön ja teorian esiintuomien johtopäätösten päälinjat sekä jatkotutkimusehdotukset. Otan kantaa omaan onnistumiseeni ja opinnäytetyön toteuttamiseen sekä esittelen toimeksiantajan edustajan kommentin valmistuneesta opinnäytetyöstä.

### 8.1 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista osoittautuu, että Lahden Viikinkiravintola Haraldin herättää enemmistössä yritysasiakaskunnastaan positiivisen ensimielikuvan, johon liitettiin muistikuvia henkilökunnasta, ruuasta, palvelusta, tunnelmasta ja miljööstä. Vastaajat tunnistivat teemaravintolan toiminnasta paljon erilaistavia tekijöitä ja tarinoita, joka parantaa mieleenpainuvuutta. Ravintolan houkuttelevuus ja miellyttävyys perustuu pitkälti laadukkaaseen palveluun, hyvään ruokaan ja asiakkaiden kokemukseen ravintolan poikkeavuudesta alan valtavirtaan nähden. Ravintolan toimintaa ohjaavina kantavina voimina esiin tulleet ominaisuudet ja keskimäärin vallitseva käsitys mielikuvissa vastaavat ravintolan ketjujohdon tavoitteita (luku 2).

Vastaajien mielikuvien perusteella ravintolan vahvuuksia ovat erityisesti palvelun ystävällisyys, palvelualttius, palvelun asiantuntevuus, palvelun edustuskelpoisuus ja annosten maittavuus. Teoreettiseen tietoon viitaten toiminnallinen laatu on siis ravintolassa hyvissä kantimissa ja huomion kiinnittyminen toimivaan palveluun viittaa onnistuneisiin rekrytointeihin ja osaavaan henkilökuntaan, jotka pystyvät lunastamaan asiakaslupaukset salitoiminnassa. Kun ravintolapalvelun osa-alueet pyydettiin arvottamaan, nousivat menestyksen ja uusintaostojen toistuvuuden uhaksi keskiarvojen perusteella tilojen intiimiyden ja oman rauhan tunnun puute ravintolakäynneillä, sekä ruokalistan monipuolisuuden, palvelun ripeyden, henkilökunnan kielitaidon ja ruokalistan selkeyden kyseenalainen tila, joiden perusteella asiakaskunta saattaa valita toisen palvelun tarjoajan toimeksiantajan sijaan. Teoreettiseen tietoon vedoten operatiiviseen tehokkuuteen on kiinnitettävä huomiota maineen turvaamiseksi ja virheiden minimoimiseksi, jotta näitä ominai-



suuksia arvostava asiakas valitsee todennäköisemmin Viikinkiravintola Haraldin samankaltaisia toimijoita vertailtaessa.

Kolikon kääntöpuolelta henkilökunnan lähestymistapa ja miljöön yksityiskohdat eivät ole miellyttänyt kaikkia vastaajia. Teoriaan vedoten nämä ”erilaistamisvaltit” ovat kuitenkin jääneet suuren asiakaskunnan mieliin selkeinä muistijälkinä, kuten teemaravintolalle on olennaista ja ravintolan toimintatapa on kuitenkin tunnistettavissa mielikuvista. Näiden elementtien ylläpitoon tulee kuitenkin tulosten valossa kiinnittää huomiota jatkossa. ”Erilaisuuden” voimakas kokemus vastaajien keskuudessa, viittaa siihen että ravintola koetaan jollain tasolla erityislaatuiseksi, josta voidaan päätellä että ostamiseen ja kuluttamiseen ravintolassa liittyy statuksen kohottaminen ja vaikutuksen tekemisen tarve niin asiakkaan omaan henkilökuntaan kuin vieraiden kestitsemiseen nähden. Kun tähän yhdistetään myös vastaajien arviointi heidän edustamansa yrityksen tai yksikkönsä vierailujen tiheydestä ravintolasta ja vastausten perusteella ravintolakäynnit Lahden Haraldissa painottuvat yritysten juhlavampiin hetkiin ja juhlakausiin, sen sijaan että spontaaneja vierailuja olisi useammin. Tästä voi ajan myötä muodostua ravintolalle haaste, jos kauppojen toistuvuus harvenee ravintolan uutuusarvon muuntuessa. Liiketoiminnan kannalta on kuitenkin huomioitava, että ravintolan liiketoiminta ei perustu vain etukäteen tehtäviin suunnitelmallisiin yhteydenottoihin, joiden perusteella tämän kyselyn vastaajien yhteystiedot on alun perin saatu.

Mielikuvatutkimuksen perusteella suurimmat puutteet paljastuivat ravintolan omien tuotteiden, tuotemerkkien ja ruoka- ja ohjelmapalvelukokonaisuuksien tunnistamattomuudesta ja muistamattomuudesta vastaajien keskuudessa, sekä ravintolan viestien ja mainonnan puutteen havaitsemattomuudesta ja puutteesta. Asiakkaan on tunnettava yritys ostaakseen sieltä jotakin, joten ravintolan ennen varsinaista vierailua tapahtuva vuorovaikutus asiakaskunnan kanssa ei tältä pohjalta toteudu parhaalla mahdollisella tavalla. Teoriaan vedoten ravintolan tuntemattomuus voi lisätä arveluttavuutta ostopäätöksissä, eikä näin ollen puolla ravintolan vakiintuvaa käyttöä. Yritysassiakaskunnalle tulisi tutkimustulosten perusteella suunnatavampia ja kohdistettuja markkinointitoimenpiteitä, jotta asiakaskunta ei olisi vain ”puskaradion” varassa, vaikka se tutkimustuloksen perusteella onkin

merkittävä ja ravintolan resurssien kannalta edullisin tapa tulla kontaktiin ravintolan kanssa.

Tutkimustulosten valossa pehmeän laadun elementit korostuivat vastauksissa, mikä teoriassa viittaa siihen voimakkaasti positiiviseen etuuteen että näiden ominaisuuksien kopioiminen muille alan toimijoille on yleisesti hyvin vaikeaa. Alueellisesti alan kovimmat kilpailijat, Santa Fe, El Toro ja Taivaanranta, löytyivät kaupungin keskusta-alueen pitkään toimineista ravintoloista.

Tutkimustulosten perusteella Viikinkiravintola Haraldilla on parin toimintavuoden aikana syntynyt jonkinlainen arvo, jota asiakaskunta osaa verrata muihin toimijoihin. Viikinkiravintola Haraldin ylivoimatekijäksi kilpailijoihinsa nähden voidaan mainita asiakaspalvelun laatu, joka ei tullut esiin yhdessäkään kilpailevaa yritystä koskevissa kommentteissa, mutta mainittiin merkittävänä sekä Haraldia koskevissa ensimielikuvissa ja syissä varata ravintolapalveluja juuri Haraldista. Haraldin valttina on vastausten perusteella rento ilmapiiri, ohjelmapalvelulliset kokonaisuudet, sekä kyky ja valmius palvella ryhmiä heille sopivissa tiloissa.

Teoriatietoa ja tutkimustuloksia vertailtaessa on havaittavissa että ravintolalle on muodostunut parissa vuodessa havaittava ja selkeä ”persoonallisuus”, sillä siitä kertyi paljon kuvailevia, sanallisia kommentteja eli tietoisia mielikuvia. Ravintolan toimintaidea on toimiva ja houkutteleva vastaajista suuren enemmistön mielestä, mikä kertoo ennakkoon vallinneen mielikuvan vastanneen odotuksia ravintoläkäynneiltä. Teoriaan viitaten ravintolan ja vastaajien välillä on havaittavissa keskenään samankaltainen yrityskulttuuri ja yhteinen kieli, jonka kautta toista toimijaa ymmärretään paremmin, ja puheet ja teot saadaan kohtaamaan toisiaan vuorovaikutustilanteissa. Ravintolalla on asiakaskunnan arvioinnin perusteella hyvä maine, joka viittaa toiminnan jatkuvuuden ja vakauden mahdollisuuteen.

Jokainen sidosryhmä ja niiden jäsen tekee heitä palvelevasta organisaatiosta oman tulkintansa, joka vaihtelee tilanteesta ja –ajasta riippuen. Teoriaan viitaten mielikuvat ovat aina subjektiivisia ja liittyvät voimakkaasti kokijaansa ja elettyyn hetkeen, joten täysin samoilla edellytyksillä tuotettu tutkimus eri ajankohtana voisi luultavasti antaa hieman erilaisia tuloksia. Uskon, että toimeksiantaja voi kuitenkin

kin käyttää saatuja vastauksia ”lihana luiden ympärille” arvioidessaan omaa toimintaansa, sekä onnistumisiaan Lahden ravintolan toiminnan osalta, sekä suunnannäyttäjänä luodessaan uusia tavoitteita ja toimintamalleja.

## 8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusaiheina olisivat hyödyllisiä muidenkin Viikinkiravintola Haraldien toimipaikkojen yritysasiakkaille suunnatut mielikuvatutkimukset, niin tulosten vertailtavuuden kuin ketjun yhteisen linjauksen tarkistamisen kannalta. Mielikuvatutkimuksen suuntaaminen potentiaalisille uusille asiakkaille heidän odotustensa ja tarpeidensa selvittämiseksi voisi parantaa uuden liikevaihdon luomisen edellytyksiä. Myöskään yksityisille ravintolakävijöille suunnattua tutkimusta ei ole vielä toimeksiantajalle toteutettu, joten asiakastuntemus toimipaikoissa ei tältä pohjalta nojaa asiakaslähtöiseen laaja-alaiseen tutkimustietoon.

## 8.3 Oma arviointi opinnäytetyöstä

Asiakaslähtöinen arviointi toteutui tutkimustuloksissa ja loi mielestäni uskottavan ja luotettavan kuvan ravintolan herättämistä mielikuvista ja maineesta yritysasiakaskunnan keskuudessa. Minulla oli opinnäytetyöprosessin aikana avoin yhteys toimeksiantajaan ja koin saavani heiltä luottamusta saadessani toteuttaa opinnäytetyöni hyvin itsenäisesti. Tutkimuksen kohderyhmän ja tutkimusmenetelmän valinta oli onnistunut, sillä sain tutkimusaineistosta paljon tietoa ja vertailusuhteita.

Mielikuvatutkimuksen näkökanta oli mielestäni parempi valinta tähän tarkoitukseen kuin perinteisemmin käsitelty asiakastytyväisyyskysely, sillä asiakastytyväisyys perustuu ja rajoittuu mielestäni tarkemmin jo tapahtuneeseen ostotapahintaan, siinä missä mielikuvatutkimus huomioi mielestäni laajemman näkökulman ja mahdollistaa aiheen käsittelyn myös ennen ostovaihetta ja sen jälkeen. Esimerkiksi ennako-odotukset, ravintolan maine ja suhteet kilpailijoihin eivät olisi tulleet asiakastytyväisyyskyselyssä samankaltaisesti esiin. Mielikuvatutki-

mus mahdollisti myös mielestäni paremmin avoimien kysymyksien esittämisen ja niihin vastaamisen vapaan assosioinnin kautta.

Opinnäytetyöni aiheen ja aineiston työstäminen oli mielenkiintoista, koska aihepiiri nojasi vahvasti omaan kiinnostuksen kohteeseeni ja työkokemukseeni niin opinnäytetyön markkinoinnillisen teoriaosuutensa kuin kiinnostukseeni toimeksiantajan toiminnan tuntemisen kannalta. Opinnäytetyön työstäminen oli ajoittain haasteellista omien aikatauluttamishaasteideni takia. Opiskelijan ja työntekijän roolin erottaminen toisistaan oli helppoa noudattamalla hyvää tutkimusetiikkaa, enkä usko vinouttaneeni tutkimustuloksia tai vaikuttaneeni vastaajiin. Pysin alusta saakka rehelliseen ja luotettavaan lopputulokseen ja mielestäni onnistuin siinä.

Olen tyytyväinen tutkimusosuuden vastausprosenttiin (35%), sillä kohderyhmäni huomioiden on todennäköistä että heille saapuu päivittäin suuri määrä sähköisiä viestejä, joista heidän on luultavimmin suoritettava karsintaa ja kylmästi siivutettava osa tietotulvasta. Vastaajien tavoitettavuus yllätti minut positiivisesti. Myös ravintolan mielikuvan positiivisuus oli ennako-odotuksiini nähden positiivisempi, sillä odotin anonyymien vastausmahdollisuuden kirvoittavan vastaajissa kriittisempää näkökulmaa. Toivon että toimeksiantaja voi hyödyntää tuottamaani tutkimusaineistoa ja opinnäytetyötäni jatkossa.

#### 8.4 Toimeksiantajan kommentit opinnäytetyöstä

Toimeksiantajan edustaja, Viikinkiravintola Harald Oy:n toimitusjohtaja Keijo Hyvönen, kommentoi valmistunutta opinnäytetyötäni sähköpostitse 16.3.2012 (Hyvönen 2012).

*Opinnäytetyö on tehty ammattitaidolla ja sen tulokset ovat hyvin hyödynnettävissä Haraldin kehittämisessä. Opinnäytetyö tuo mielestäni hienosti esille Haraldin vahvuudet, joita on syytä jatkuvasti edelleen parantaa. Asiakkaiden arvioinnit ja kommentit ovat Haraldin kehittämisen kulmakivi ja tähän opinnäytetyö tuo selkeästi luotettavaa lisätietoa. Erityisen ansiokkaana Haraldin toiminnan kannalta on kehityskohteiden selkeä esille tulo. Tulemme jatkossa keskittymään niin palvelun ja ruuan tasalaatuisuuteen kuin markkinointiviestinnänkin jatkuvaan parantamiseen. Osa työstä on pidempiaikaista ja jatkuvaa kehittämistä, mutta opinnäytetyöstä ilmenee myös kehityskohteita, joita voimme heti parantaa.*

*Kiitokset ansiokkaasta työstä Haraldin kehittämisessä.*

*Keijo Hyvönen*

*Viikinkiravintola Harald Oy  
toimitusjohtaja*

## LÄHTEET

### *KIRJALLISET LÄHTEET*

Aaltonen, Maisa – Kokkonen, Tommi – Liukkonen, Jenni – Mäentausta, Riikka. 2010. Lahden ammattikorkeakoulu, Liiketalouden ala. Kansainvälisen kaupan yritysportfolio. Team Everest. Julkaistu 25.5.2010.

Aarnikoivu, Henrietta 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY.

Aula, Pekka – Mantere, Saku 2005. Hyvä yritys – Strateginen maineenhallinta. WSOY.

Aula, Pekka – Heinonen, Jouni 2002. Maine, menestystekijä. 2. painos. WSOY Porvoo.

Egerton, Johanna 2011. Viikinkiravintola Harald Lahden ravintolapäällikkö. Muistiinpanoja asiakaspalvelua koskevasta palautteesta palaverissa toukokuussa 2011.

Elliot, Richard – Percy, Larry. 2007. Strategic brand management. Oxford University Press. New York, Yhdysvallat.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7. painos. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hukka, Matti. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ketokivi, Mikko, 2009. Tilastollinen päättely ja tieteellinen argumentointi. Hakapaino, Helsinki.

Kotler, Philip 2005. Markkinoinnin avaimet. Gummerus. Jyväskylä. Suomentanut Riikka Renko.

Kotler Philip – Keller, Kevin Lane 2009. Marketing management. 13. painos. Pearson.

Karvonen, Erkki 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Tammerpaino. Tampere.

Kokko, Teemu. Avec-lehti. 3.9.2009. Vaikeina aikoina kilpailuedut korostuvat. Lehtiarikkeli.

Laakso, Hannu 2003. Brandit kilpailuetuna. Gummerus. Jyväskylä.

Lehtinen, Taina – Niskanen, Vesa A. 1997. Johdatus tilastolliseen kuvaukseen ihmistieteissä. 2. painos. Yliopistopaino Helsinki.

Leppänen, Erkki 2007. Asiakaslähtöinen myynti. Gummerus. Yrityskirjat.

Lindgren-Repo, Kirsti 2005. Asiakkaan ja brandin vuorovaikutus. WSOY. Juva.

Mandelin, Nando – Hakala, Jukka. 2007. Radikaali brändi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Mill, Robert Christie 2007. Restaurant management – Customers, operations and employees. Pearson Education.

Mäntyneva, Mikko – Heinonen, Jarmo – Wrangé, Kim. 2003. Markkinointitutkimus. WSOY. Helsinki.

Pagler, Martin M. 1997. Theme restaurant design. Retail Reporting Corporation, New York.

Pitkänen, Kati Pauliina 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj. Helsinki.

Poutanen, Tauno. Hirmuisen hyvää Haraldista. Ravintola-arvostelu. Lamkooma-lehti 2/2010, sivut 24 - 25.

Rope, Timo – Vahvaselkä, Irma 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Weilin+Göös. Porvoo.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Otava. Helsinki.

Rope, Timo – Mether, Jari 1991. Mielikuvamarkkinointi. 2. painos. Weilin+Göös.

Rope, Timo – Mether, Jari 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuvamarkkinoinnilla. WSOY.

Rope Timo 1998. Business-to-business-markkinointi. WSOY. Porvoo.

Trout, Jack – Hafren, Gustav 2003. Erilaistu tai kuole – selviytyminen tappavan kilpailun aikakautena. Suomentanut Seppo Hyrkäs. Gummerus. Jyväskylä.

Vehkalahti, Kimmo. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi Helsinki.

Wade, Donald 2007. Successful restaurant management – from vision to execution. Thomson Delmar Learning. Yhdysvallat.

### *DIGITAALISET LÄHTEET*

Elo, Timo. Viisi tähteä 2009. Kuopion viikingit valtaavat Suomen. Verkkolehden artikkeli. Saatavilla osoitteessa: <http://www.viisitahte.fi/erikoisartikkelit/88/4728-kuopion-viikingit-valtaavat-suomen>  
Julkaistu 5. lokakuuta 2009.

Hellink 2010. Viikinkiravintola Haraldille lisävoimaa kasvuun. Sähköinen lehdistötiedote. Saatavilla osoitteessa  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20101001/12861815388420>  
Julkaistu 4.10.2010.

Hyvönen, Keijo 2012. Toimeksiantajan kommentit valmista opinnäytetyöstä. Sähköpostiviesti 16.3.2012

Kauppalehti 2009. Suosittelemme teemaruokaravintola Harald avaa Lahtidessa. Lehdistötiedote. Saatavilla osoitteessa  
<http://www.kauppalehti.fi/5/i/yritykset/lehdisto/hellink/tiedote.jsp?selected=kaikki&oid=20090901/12542232001970> Julkaistu 29.9.2009.

Skapat 2010: Hyvönen. Viikinkiravintola Harald tarjoaa elämyksiä kaikille aisteille. Sähköinen haastatteluartikkeli. Saatavilla osoitteessa  
<http://www.skapat.fi/page.php?asiakkaat=harald>  
Julkaistu 2011

## LIITTEET

LIITE 1. Saatekirje.

LIITE 2. Kyselylomakkeen julkinen asu.

LIITE 3. Excel-taulukko kysymysten keskiarvoista



## LIITE 1. Saatekirje.

Hyvä vastaanottaja,

Teen opinnäytetyönäni Lahden Viikinkiravintola Haraldille yritysasiakkaille suunnattua mielikuvatutkimusta. Pyrin selvittämään ravintolan herättämiä mielikuvia ja mainetta, sekä parantamaan ravintolaväen asiakastuntemusta.

Kutsun Teidät kyselyyn, koska olette toimineet varaajana tai yhteyshenkilönä yrityksenne pöytäraukselle tai tilaisuudelle ravintolassa.

Kyselyyn pääsette vastaamaan tästä linkistä;

<https://www.webropolsurveys.com/S/36C1E2199EEE3DAE.par>

Kysely on avoinna 20. tammikuuta 2012 saakka. Kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan kaksi 50 euron ravintolalahjakorttia maanantaina 23. tammikuuta 2012!

Yhteystietonne on kerätty ravintolapäällikön luvalla ravintolan varauskirjasta kyselyn toteuttamista varten. Käsittelen kaikki vastaukset anonyymeina ja luottamuksellisina, eikä kyselyyn vastaavien yritysten tai yksityishenkilöiden nimiä julkaista ravintolalle tuotettavassa vastausten yhteenvedossa ja raportoinnissa, eikä myöskään opinnäytetyön julkaisun yhteydessä.

Kiitän ajastanne jo etukäteen!

Vastaan mielelläni mahdollisiin kysymyksiinne sähköpostitse.

Ystävällisin terveisin,

Laura Pohjonen  
ravintolatoiminnan restonomi-opiskelija  
Lahden ammattikorkeakoulu  
[laura.pohjonen@lpt.fi](mailto:laura.pohjonen@lpt.fi)

Ravintolan puolesta tiedusteluihin vastaa:

Ravintolapäällikkö Johanna Egerton,  
[johanna.egerton@ravintolaharald.fi](mailto:johanna.egerton@ravintolaharald.fi)

## LIITE 2. Kyselylomakkeen julkinen asu.



### Mielikuvatutkimus Viikinkiravintola Haraldin yritysasiakkaille

"Ylistyslaulut laula tai madonluvut laadi,  
jotta Teitä paremmin palvella taitaisimme!"

Vastaa esitettyihin kysymyksiin mielikuviesi tai kokemuksiesi perusteella.  
Kysely on avoinna perjantaihin 20.1.2012 saakka.

Vastaajien kesken arvotaan kaksi 50 euron arvoista lahjakorttia ravintolaan!  
Osallistuaksesi arvontaan, täytä huolellisesti yhteystietosi sivun alareunaan varattuun tilaan.

Arvonta suoritetaan maanantaina 23. tammikuuta 2011. Voittajille ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Kyselyn tuloksista ja palautteesta tuotetaan yhteenveto ravintolalle.  
Kiitos ajastanne mielenkiinnostanne Lahden Viikinkiravintola Haraldia ja opinnäytetyötäni kohtaan!

Ystävällisin terveisin,

Laura Pohjonen

Ravintolatoiminnan opiskelija,

Lahden ammattikorkeakoulu

[laura.pohjonen@lpt.fi](mailto:laura.pohjonen@lpt.fi)

#### 1. Sukupuolenne

- ☐ nainen  
☐ mies

#### 2. Ikänne

- ☐ alle 24 v.  
☐ 25 - 34 v.  
☐ 35 - 44 v.  
☐ 45 - 54 v.  
☐ 55 - 64 v.  
☐ yli 65 v.

#### 3. Asemanne yrityksessänne

- ☐ johtaja  
☐ päällikkö / esimies  
☐ johdon assistentti / sihteeri  
☐ muu

**4. Edustamanne yritys sijaitsee**

- ☐ Lahdessa  
☐ muualla kuin Lahdessa

**5. Oletteko henkilökohtaisesti vierailleet Lahden Viikinkiravintola Haraldissa?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**6. Oletteko vierailleet Viikinkiravintola Haraldissa muilla paikkakunnilla (Tampere, Turku, Jyväskylä, Kuopio tai Oulu) ?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**7. Miten tutustuitte Lahden Viikinkiravintola Haraldin ensimmäisen kerran?**

- ☐ Työtoveri tai muu työkontakti kertoi  
☐ Ystävä tai perheenjäsen kertoi  
☐ Kuljin sattumalta ravintolan ohi  
☐ Henkilökunta kutsui minut ravintolaan  
☐ Ravintolan omien Internet-sivujen kautta  
☐ Matkailusivustojen kautta (esim. Lahti Travel)  
☐ Sosiaalisen median kautta (esim. Facebook, Twitter, Eat.fi)  
☐ Muulla tavoin

**8. Arvioikaa kuinka usein edustamanne yritys tai yksikkönne käyttää Lahden Viikinkiravintola Haraldin palveluja?**

Valitse sopivin vaihtoehto.

- ☐ viikottain  
☐ kerran kuukaudessa  
☐ kerran kolmessa kuukaudessa  
☐ kerran puolessa vuodessa  
☐ kerran vuodessa tai harvemmin

**9. Kuvaillkaa muutamalla sanalla tai lauseella mitä Teille tulee ensimmäisenä mieleen Viikinkiravintola Haraldista?**

Voitte esimerkiksi kertoa miten kuvaillisitte ravintolaa henkilölle joka ei ole siellä vieraillut, ominaisuuksia, hahmoja tai yksityiskohtia tulee ensimmäisenä mieleenne

**10. Antakaa yleisarvosana Lahden Viikinkiravintola Haraldin osa-alueille mielikuvienne ja/tai kokemuksienne perusteella.**

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
Palvelun ystävällisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun asiantuntevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun edustuskelpoisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelun ripeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelualttius	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan kielitaito	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalistojen saatavilla olevat käännökset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**11. Antakaa yleisarvosana seuraaville ravintolapalvelun osa-alueille mielikuvienne ja / tai kokemuksienne perusteella.**

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
Ruokalistan houkuttelevuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalistan monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalistan selkeys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalistan pohjoismaisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annosten maittavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Annosten esillelaitto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääruoka-annosten koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Menukokonaisuuksien koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**12. Antakaa yleisarvosana seuraaville ravintolapalvelun osa-alueille mielikuvienne ja / tai kokemuksienne perusteella.**

	Kiitettävä	Hyvä	Tyydyttävä	Heikko
Tilojen viihtyisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen siisteys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen intiimiys / "oma rauha"	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rekvisiitta ja somistus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**13. Onko ravintolan toimintaidea mielestänne onnistunut ja houkutteleva?**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei

**14. Mikä ravintolassa on houkuttelevinta? Oletteko kohdanneet ravintolan toiminnassa ja palvelussa erityisen miellyttäviä piirteitä tai asioita?**

**15. Oletteko kohdanneet ravintolan toiminnassa ja palvelussa keskeisiä puutteita tai kehityskohteita, joihin toivotte muutosta?**

**16. Miten kuvailisitte Lahden Viikinkiravintola Haraldin mainetta?**

- ☐ Erinomainen maine  
☐ Hyvä maine  
☐ Tyydyttävä maine  
☐ Huono maine

**17. Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen puhelimitse on helppoa**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei  
☐ En osaa sanoa

**18. Ravintolan henkilökunnan tavoittaminen sähköpostitse on helppoa**

- ☐ Kyllä  
☐ Ei  
☐ En osaa sanoa

**19. Millainen mielikuva Teillä on ravintolan mainonnasta?**

- ☐ Viestejä ja mainontaa on liikaa  
☐ Viestejä ja mainontaa on sopivasti  
☐ Viestejä ja mainontaa on liian vähän  
☐ En ole nähnyt viestejä tai mainontaa

**20. Tunnetteko ravintolan omia tuotteita, tuotemerkkejä tai ruokailu- ja ohjelmakokonaisuuksia?**

Nimetkää tai kuvailekaa, jos olette kuulleet näistä, maistaneet tai tutustuneet näihin.

**21. Millaiset asiat vaikuttavat siihen että varaatte pöydän yrityksenne käyttöön tai saavutte muuten vain vierailulle juuri Viikinkiravintola Haraldin?**

Voitte kertoa esimerkiksi millaiselle seurueelle ravintola mielestänne sopii erityisen hyvin ja miksi? Mitä tarkoitusta varten olette käyttäneet tai haluaisitte käyttää juuri Viikinkiravintolan palveluja?

**22. Nimetkää mikä on mielestänne Viikinkiravintola Haraldin vahvin kilpakumppani varatessanne ja ostaessanne ravintolapalveluja yrityksenne käyttöön Lahdessa tai lähialueella.**

Voitte halutessanne myös perustella valintanne.

**23. KIITOS AJASTANNE JA VASTAUKSISTANNE! Jos haluatte osallistua ravintolalahjakorttien arvontaan, täyttäkää yhteystietonne tähän kenttään ja tallentakaa sen jälkeen vastauksenne klikkaamalla "LÄHETÄ VASTAUKSET"-painiketta.**

LÄHETÄ VASTAUKSET

LIITE 3.

( prosenttiluvut pyöristetty tasaluvuiksi )	kiitettävä	hyvä	tydyttävä	heikko	vastauksia annettu	ei vastausta	vastausten keskiarvo	kiitettävä ja hyvä yhteensä
Palvelun ystävällisyys	81 57 %	56 40 %	4 3 %	0 0 %	141	-2	3,55	97 %
Palvelun asiantuntevuus	53 38 %	84 60 %	3 2 %	0 0 %	140	-3	3,36	98 %
Palvelun edustuskelpoisuus	56 40 %	73 52 %	10 7 %	2 1 %	141	-2	3,30	91 %
Palvelun ripeys	24 17 %	99 71 %	17 12 %	0 0 %	140	-3	3,05	88 %
Palvelualttius	61 44 %	72 52 %	6 4 %	0 0 %	139	-4	3,40	96 %
Henkilökunnan kielitaito	15 13 %	97 82 %	7 6 %	0 0 %	119	-24	3,07	94 %
Ruokalistojen saatavilla olevat käännökset	21 18 %	92 78 %	4 3 %	1 1 %	118	-25	3,13	96 %
	311 33 %	573 61 %	51 5 %	3 0 %	938			94 %
Ruokalistan houkuttelevuus	53 38 %	72 52 %	14 10 %	0 0 %	139	-4	3,28	90 %
Ruokalistan monipuolisuus	32 23 %	79 56 %	29 21 %	1 1 %	141	-2	3,01	79 %
Ruokalistan selkeys	29 21 %	97 69 %	13 9 %	2 1 %	141	-2	3,09	89 %
Ruokalistan pohjoismaisuus	47 34 %	83 60 %	8 6 %	0 0 %	138	-5	3,28	94 %
Annosten maittavuus	59 42 %	72 51 %	8 6 %	2 1 %	141	-2	3,29	93 %
Annosten esillelaitto	60 43 %	68 48 %	11 8 %	2 1 %	141	-2	3,32	91 %
Pääruoka-annosten koko	48 34 %	83 59 %	9 6 %	1 1 %	141	-2	3,26	93 %
Menukokonaisuuksien koko	46 34 %	82 60 %	8 6 %	0 0 %	136	-7	3,28	94 %
	374 33 %	636 57 %	100 9 %	8 1 %	1118			90 %
Tilojen viihtyvyys	52 37 %	71 50 %	15 11 %	3 2 %	141	-2	3,22	87 %
Tilojen siisteys	49 35 %	83 59 %	7 5 %	1 1 %	140	-3	3,29	94 %
Tilojen intiimiys / "oma rauha"	31 23 %	67 49 %	35 26 %	4 3 %	137	-6	2,91	72 %
Rekvisiitta ja somistus	56 40 %	70 50 %	13 9 %	2 1 %	141	-2	3,28	89 %
	188 34 %	291 52 %	70 13 %	10 2 %	559			86 %

