

KEHITTÄMISTYÖ ANNISKELURA- VINTOLA MINIBAARIIN

Tiia Hytönen

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2012
Hotelli-
ja ravintola-alan koulutusoh-
jelma

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULU
Tampere University of Applied Sciences

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

HYTÖNEN, TIIA:
Kehittämistyö anniskeluravintola Minibaariin

Opinnäytetyö 45 sivua, josta liitteitä 8 sivua
Kesäkuu 2012

Tämä opinnäytetyö on kehittämissuunnitelma ravintola Minibaariin, ja se on kirjoitettu käytännön tarpeeseen löytää muutosehdotuksia ravintolan nykyisiin toimintamalleihin. Tavoitteena oli luoda kehittämisideoita uusien asiakkaiden hankkimiseksi ja yleisen kannattavuuden parantamiseksi. Teoreettisena pohjana käytettiin tutkimuksellisen kehittämistyön pohjaa ja kasvun strategian keinoja. Työn lähestymistavaksi valikoitui kvalitatiivinen, eli laadullinen toimintatutkimus. Tutkimusmenetelminä käytettiin erilaisia haastattelutapoja. Tutkimusta varten työssä haastateltiin sekä ravintolan työntekijöitä että ravintolan olemassa olevia ja potentiaalisia asiakkaita. Kehittämistyö toteutettiin keinojen ideoinnin tasolle, mutta käytäntöön asti ei toteutusta viety.

Työntekijöitä haastateltaessa ilmeni tarve tarkoin määritellä haluttu asiakaskohderyhmä uudelleen. Ravintolan nykyiset asiakkaat eivät ole tarpeeksi maksukykyisiä vastaamaan ravintolan uudistettua liikeidea ja haluttua imagoa. Haastatteluissa korostui myös työntekijöiden tyytymättömyys ravintolan sisämiljööhön ja julkisivuun. Näiden koettiin antavan ravintolasta väärä mielikuva. Olemassa olevia ja potentiaalisia asiakkaita haastateltaessa arvioitiin ravintolan asiakaspalvelu, tuotevalikoima ja tuotteiden laatu erittäin hyväksi. Tästä huolimatta asiakkaat eivät asioineet ravintola Minibaarissa kovin usein. Tämän syyksi koettiin usein tuntematon henkilökunta. Haastatteluissa kartoitettiin asiakkaiden kulutustottumuksia ja selvisi että asiakkaat olisivat valmiita maksamaan tuotteista ravintola Minibaarin nykyisiä hintoja enemmän.

Tutkimustulosten pohjalta tehtiin kehittämissuunnitelma, jonka avulla voidaan tulevaisuudessa pyrkiä asetettuihin tavoitteisiin. Kehittämissuunnitelmaa tehtiin muun muassa asiakaspalveluun, myyntityön ohjaukseen ja ravintolan sisustuksen ja julkisivun uudistamiseksi. Muutosehdotuksia tehtiin myös ravintolan tuotteille sekä hinnoittelupäätöksille. Työn loppuun kirjattiin keinot kehittämistyön seurannalle ja arvioinnille, joiden avulla voidaan tulevaisuudessa löytää uusia kehittämissuunnitelmaa.

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Hospitality Management

HYTÖNEN, TIIA:
Development Plan for Restaurant Minibaari

Bachelor's thesis 45 pages, appendices 8 pages
June 2012

This thesis is a development plan for restaurant Minibaari, and it was written for a practical need to find suggestions to develop the current standards of activity of the restaurant. The objective was to create developmental ideas to find new customers and improve the general profitability. As a theoretical basis, the theory of developmental work and the means of increment strategy were used. The research approach utilised in the thesis was qualitative process analysis. The employees of the restaurant and existing and potential customers were interviewed for the research. The development plan was only implemented to the level of developmental ideas.

While interviewing the employees of the restaurant, the need of a clear definition of the desired target customer group occurred. The current clientele is not solvent enough to match the renewed business idea and image of the restaurant. The customer service, the product range, and the quality of the products were rated high by the current customers. Despite this fact, they patronised the restaurant relatively infrequently. The consumption patterns were also surveyed, and it occurred that the customers were willing to pay more for the products compared with the current prices in restaurant Minibaari.

Based on the findings, a development plan was made to meet the set objectives in the future. Developmental ideas were especially suggested for customer service, the products, the prices, sales mentoring, and the renovation of the restaurant. At the end of this plan, the means of implementing a follow-up and evaluation were written to help find new developmental ideas in the future.

Key words: development, profitability, 4P model.

SISÄLLYS

1 JOHDANTO

2 YRITYKSEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

- 2.1 Toiminnallisen kehittämistyön määrittely
- 2.2 Kehittämisprosessi vaiheittain
 - 2.2.1 Lähtötilanteen selvitys
 - 2.2.2 Tavoitteiden asettaminen
 - 2.2.3 Keinot
 - 2.2.4 Arviointi ja seuranta

3 KASVUN STRATEGIA

- 3.1 Ansoffin matriisi
- 3.2 Uusasiakashankinta
- 3.3 Asiakaskannattavuus
- 3.4 4P- ja CREF-mallit
- 3.5 Tunnusluvut ja asiakastyytyväisyys

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

5 TUTKIMUSTULOKSET

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

- 6.1 Lähtötilanne
- 6.2 Tavoitteet
- 6.3 Keinot
- 6.4 Seuranta

LÄHTEET

LIITTEET

- Liite 1. Haastattelulomake
- Liite 2. Restamax-yhtiön henkilökunta-alennukset
- Liite 3. Minibaarin vanha drinkkilista
- Liite 4. Minibaarin uusi drinkkilista

1 JOHDANTO

Ravintola-alan yritykset elävät maailmassa, jossa tulee kyetä vastaamaan jatkuvasti muuttuvaan kysyntään. Loistavakaan liikeidea ei takaa menestystä, ellei ravintolatoimintaa pyritä lakkaamatta kehittämään entistä kannattavammaksi ja asiakkaiden tarpeita vastaavaksi. Idea tähän työhön lähti liikkeelle näistä periaatteista, ja läpi työn ne toimivat normeina, joiden ympärille kehitysajat rakentuvat. Kohdeyrityksen kehittämistarpeet ovat nousseet esille hiljattain, ja yrityksen uusi ravintolapäällikkö haluaa saada aikaan konkreettisia muutoksia.

Kohdeyritys on Tampereen keskustassa sijaitseva vuonna 2009 avattu olohuonetyyppinen oleskelu- ja viihtymisravintola Minibaari. Ravintolan omistaa Priima Ravintolat Oy, joka on konserniyhtiö Restamaxin tytäryhtiö. Ravintola on auki viikon jokaisen päivänä iltaseitsemästä yökahteen. Hana- ja pullotuotevalikoiman lisäksi Minibaarissa on kattava drinkkilista, josta löytyy sekä kansainvälisiä klassikoita että ravintolan omia juomasekoituksia. 75-asiakaspaikkaisessa Minibaarissa järjestetään ajoittain myös ohjelmaa, kuten DJ-iltoja, livemusiikkia, teematapahtumia ja tietokilpailuja. Ravintolapäällikön ohella ravintolassa työskentelee yksi vakituinen työntekijä.

Tämän työn tavoitteena on luoda perusta kohdeyrityksen kehittämissuunnitelmalle. Työssä etsitään vastauksia kysymyksiin, kuinka muuttaa vanhat asiakassuhteet kannattaviksi ja kuinka löytää uusia asiakkaita. Tässä työssä kehittämistyö viedään keinojen ideoinnin tasolle, mutta käytäntöön asti ei toteutusta tapahdu.

Työn teoreettisena taustana käytetään yrityksen kehitystyön prosessin ja kasvun strategian lainalaisuuksia. Työn lopussa esitetään Minibaarin kehitysprosessi kasvun strategian näkökulmasta, jossa nykytilan kartoituksen kautta asetetaan halutut tavoitteet ja löydetään toimivat keinot tulokseen pääsemiseksi.

2 YRITYKSEN KEHITTÄMISTYÖN PROSESSI

2.1 Tutkimuksellisen kehittämistyön määrittely

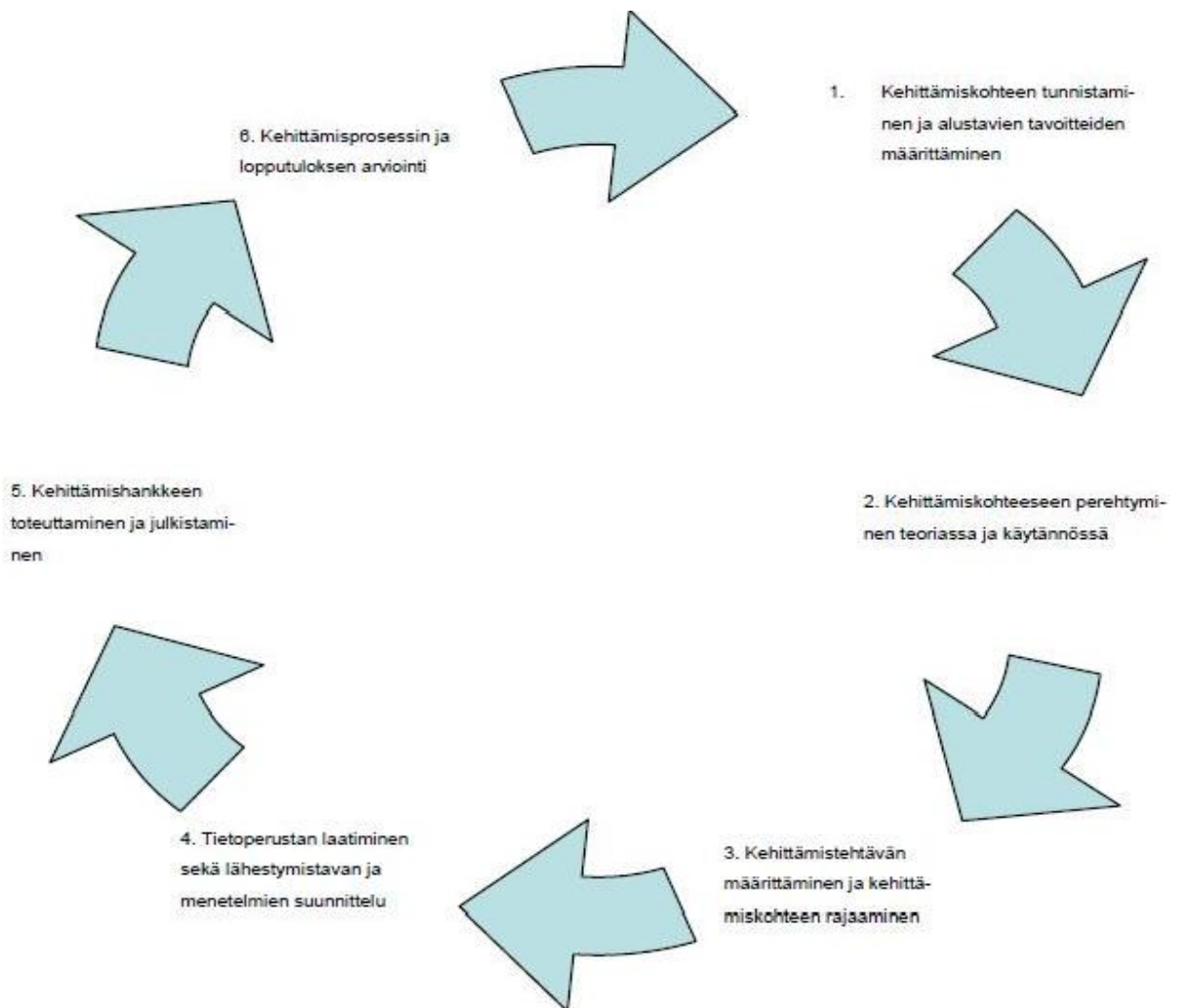
Kehittämistyö saa yleensä alkunsa käytännön tarpeesta, yrityksen pyrkimyksestä aikaansaada muutoksia liiketoiminnan kasvattamiseksi tai liiketoimintaprosessien parantamiseksi. Päämääränä on esimerkiksi löytää käytännön ongelmiin ratkaisuja ja luoda innovaatioita tuote- ja palveluvalikoimaan. Yrityksmaailmaan parhaiten soveltuva kehittämistyömuoto on tutkimuksellinen kehittäminen, joka luonteeltaan poikkeaa vahvasti kahdesta muusta tutkimus- ja kehittämistavasta; tieteellisestä tutkimuksesta ja subjektiivisesta kehittämisestä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 17–19.)

Tieteellinen tutkimus noudattaa lujasti asetettuja tutkimuksen traditioita, ja sen pohjana käytetään asetettua tutkimusongelmaa ja -kysymyksiä, joihin pyritään löytämään konkreettisten metodien avulla ratkaisuja, jotka luovat uutta teoriaa. Tieteellisen tutkimuksen tulokset ovat yleensä tiedeyhteisöille kohdistettua teoriaa, jotka julkaistaan erilaisissa tutkimusjulkaisuissa. Subjektiivinen kehittäminen puolestaan perustuu yksilöiden, yritysten tai eri toimialojen kritiikittömiin uskomuksiin ja asenteisiin. Luodut ratkaisut pohjautuvat hatariin yksilösuoritetuihin tutkimuksiin ja ovat harvoin rakennettu teoreettisen tiedon avulla. Subjektiivisen kehittämisen tuloksena tuotetaan yleensä vain käytännön ratkaisuja ilman dokumentoitua uuden tiedon luomista, ja kehittämistyössä unohtuvat analytyttisyys ja objektiivisyys. (Ojasalo ym. 2009, 18–22.)

Tutkimuksellinen kehittäminen asettuu näiden kahden ääripään väliin luoden tuloksena sekä dokumentoitua uutta tietoa että käytännön ratkaisuja. Tässä työmuodossa korostuu projektimainen teoreettisen tiedon keräys sekä jatkuva vuorovaikutus eri osapuolien kanssa. Ominaista on myös järjestelmällinen eteneminen tutkimusta tehdessä, tutkimustiedon analytyttinen ja kriittinen tarkastelu sekä konkreettisten käytännön ratkaisujen luominen ja käyttöönotettujen muutoksien seuranta ja arviointi. Kehittämistyötä ohjaavat jatkuvasti käytännön tavoitteet, mutta niihin päästään soveltamalla objektiivisesti omaa tutkimustietoa jo olemassa olevaan tietoperustaan. (Ojasalo ym. 2009, 18–22.)

2.2 Kehittämisen prosessi vaiheittain

Kehittämistyö voidaan nähdä sekä lineaarisena että syklisenä prosessina. Lineaarinen prosessi kuvaa yksittäistä kehittämistyötä, jossa seurannan ja arvioinnin vaiheessa luodaan uusia kehittämistarpeita, jolloin prosessista tulee taas syklinen. Muutoshakuisuuden tulisi olla päättymätöntä, vaikka yksittäiset kehittämistyöt ovatkin projektinomaisia. Kehittämistyössä on tärkeää edetä rauhassa edellisestä vaiheesta uuteen vaiheeseen. Usein prosessin aikana on tyypillistä joutua joskus palaamaan edellisiin vaiheisiin tekemään muutoksia, jotta voi taas edetä onnistuneesti. Kehittämistyö voidaan karkeasti jakaa kolmeen vaiheeseen; suunnitteluun, toteutukseen ja arviointiin. Jokaisen kehittämistyön kohdalla tulisi sopia mihin prosessin vaiheeseen saakka työtä tehdään. Dynaamiseen kehittämistyöhön kuuluu useita yksityiskohtaisia vaiheita (kuvio 1), mutta tässä työssä jaetaan prosessi neljään yleisimpään vaiheeseen. (Morris & Brandon 1994, 202; Ojasalo ym. 2009, 22–23.)



KUVIO 1. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (Ojasalo ym. 2009, 24)

2.2.1 Lähtötilanteen selvitys

Kehittämistyön tarpeellisuus tulisi aina olla perusteltua, ja sen tulisi luoda yritykselle konkreettista hyötyä. Tarve toiminnan uudistamiselle voi muodostua toimintaympäristön muutoksista, kuten markkinoiden paineesta, lainsäädännöllisistä uudistuksista ja kulluttajien kysynnästä. Kehittämistyö voi alkaa myös yrityksen sisäisestä muutoshalusta koskien esimerkiksi työprosesseja, kannattavuutta tai imagoa. (Morris & Brandon 1994, 202; Rissanen 2003, 80–81.)

Hyödyllinen väline yrityksen lähtötilanteen arviointiin on SWOT-analyysi, jonka avulla arvioidaan yrityksen sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä. Analyysin avulla luodaan arvioita, joilla voidaan perustella kehittämistyössä tehtyjä päätöksiä. SWOT-termi muodostuu englanninkielisistä sanoista *strengths* (vahvuudet), *weaknesses* (heikkoudet), *opportunities* (mahdollisuudet) ja *threats* (uhat). Tutkimuksen laadusta ja kohteesta riippuen arvioidaan analyysissa tekijöitä yritystasolla tai keskittyen suppeampiin osa-alueisiin. Analyysissa listataan asiat nelikenttä-kuvioon (kuvio 2), yrityksen sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä toimintaympäristön uhkiin ja mahdollisuuksiin. Konkreettisen hyödyn saavuttamiseksi tulisi nelikenttään kirjattuja vahvuuksia ylläpitää, mahdollisuuksia hyödyntää, heikkouksia muuttaa ja uhkia eliminoida yrityksen uusilla toiminoilla ja strategiamuutoksilla. (Viitala & Jylhä 2007, 59–60.)

	Ympäristön uhat	Ympäristön mahdollisuudet
Sisäiset vahvuudet	<p>Toimenpiteet joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi uhan vähentämiseksi (defensiivinen strategia)</p> <p>“torjuntavoitto”</p>	<p>Toimenpiteet joilla yrityksen vahvuutta käytetään hyväksi mahdollisuuden toteuttamiseksi (hyökkäysstrategia)</p> <p>“menestystarina”</p>
Sisäiset heikkoudet	<p>Toimenpiteet joilla uhkaa pyritään välttämään heikkouden eliminoinniseksi (suojautumisstrategia)</p> <p>“selviytymistarina”</p>	<p>Toimenpiteet joilla mahdollisuutta käytetään hyväksi heikkouden vähentämiseksi (vahvistamisstrategia)</p> <p>“kehitystarina”</p>

KUVIO 2. SWOT-analyysi (Viitala & Jylhä 2007, 60)

Kehittämistyön lähtötilanteen arviointia varten tulee yrityksestä ja sen toiminnoista hankkia laaja tietoperusta aiheista, jotka oleellisesti vaikuttavat kehittämistyön tarpeeseen, keinoihin ja tuloksiin. Tämänkaltainen tieto voi esimerkiksi koskea yrityksen taustatietoja, tunnuslukuja, arvoja, asiakkaita, päämäärää, strategioita, ja toimintaympäristöä, kuten kilpailijoita ja yleisiä alan toimintatapoja. Lähteitä tulisi käyttää monipuolisesti eri organisaatioiden selvityksistä aina käytännön haastatteluihin, ja näistä hankitut tiedot tulee dokumentoida tarkasti. Tiedonlähteitä etsittäessä ja valittaessa tulee muistaa kiinnittää huomiota lähdekriittisyyteen ja käyttää vain lähteitä, jotka tarjoavat luotettavaa tietoa. (Karlsson & Marttala 2001, 23–25; Ojasalo ym. 2009, 28–33.)

2.2.2 Tavoitteiden asettaminen

Kehittämistyön tavoitteena on konkreettisen muutoksen aikaansaaminen, joka tuottaa yritykselle esimerkiksi taloudellista kasvua, liiketoimintaprosessien parannusta tai uusia toimintamalleja. Asetettujen tavoitteiden tulee olla selkeitä ja tarkasti määriteltyjä. Riskitiedat tavoitteiden välillä johtavat usein kehittämistehtävän epäonnistumiseen, joten tavoitteiden yhdensuuntaisuus ja asetetut mittarit menestykselle ovat elintärkeitä kehittämistyön onnistumiselle. (Mäntyneva 2000, 112–113; Ojasalo ym. 2009, 33.)

Tavoitteiden tulisi olla mitattavia kahdella tasolla, niiden tulisi olla konkreettisesti mitattavia eli määrällisiä ja laadullisia tavoitteita. Määrällisiä mittareita ovat muun muassa asiakasmäärät, taloudellinen voitto, markkinaosuuden kasvu, toimintaprosesseihin käytetty aika ja työn tehokkuus. Laadullisia mittareita on hieman hankalampi määritellä, koska useimmat niillä mitattavat kohteet perustuvat ihmisten subjektiivisiin kokemuksiin. Käytettyjä laadullisia mittareita ovat esimerkiksi työilmapiirin arviointi, asiakkaan kokema tuotteen tai palvelun laatu ja yrityksen imago osana toimintaympäristöä. (Ojasalo ym. 2009, 33–34; Rissanen 2002, 45–46; Ylikoski 2001, 59–60.)

Liian yleisluonteisiksi määritellyt tavoitteet vaarantavat kehittämistyön onnistumisen, sillä ne eivät tue tarpeeksi käytännön toimia ja parannuskeinojen löytämistä. Selkeästi konkretisoidut tavoitteet tekevät kehittämistyöstä tehokkaampaa, kun voidaan keskittyä vain olennaisiin tekijöihin. Tehottomuus, turhautuminen ja aiheesta eksyminen ovat vaaroja, joita ylimalkaisesti asetetut tavoitteet aiheuttavat. Onnistuneen määrittelyn tu-

loksena syntyy perusta, johon kehittämistyön tuloksia verrataan. (Morris & Brandon 1994, 205; Mäntyneva 2000, 112; Ojasalo ym. 2009, 33.)

2.2.3 Keinot

Ennen kehittämistyötä tukevien konkreettisten menetelmien valintaa tulee löytää työn tavoitteita tukeva lähestymistapa. Haluttu kehittämistehtävä kertoo halutun työn tuloksen, joko innovaation tuottamisen, konkreettisen tuotoksen tai kehittämisehdotuksen. Lähestymistapa itsessään ei ole menetelmä, joka tuottaa halutun muutoksen, vaan yleisemmin suunnitelma kehittämisen toteutustavasta. Lähestymistapa on strateginen valinta, joka määrittelee nykytilasta haluttuun tavoitelaan johtavan tien. (Mäntyneva 2000, 113; Ojasalo ym. 2009, 36–37.)

Tavoitteesta riippuen voidaan kehittämistyössä painottaa joko tutkimista tai konkreettista kehittämistä. Kun kehittämistyön tuloksena halutaan tutkitun tiedon tuottamista ja kehittämisideoita viemättä kuitenkin ehdotuksia käytäntöön, sopii lähestymistavaksi parhaiten tapaustutkimus. Tapaustutkimuksessa perehdytään tarkasti itse kehittämiskohteeseen ja käytetään erilaisia tiedonhankkimiskeinoja, joiden avulla muodostetaan syvällinen tietoperusta kehittämiskohteena olevasta yrityksestä, prosessista, järjestelmästä tai tuotteesta. Tapaustutkimuksen tuloksena syntyy ratkaisu- ja kehittämisehdotuksia, mutta käytännön muutoksia ei tehdä. Kun puolestaan halutaan luoda sekä tutkittua tietoa että konkreettisia muutoksia, lähestymistavaksi valikoituu toimintatutkimus. Olenainen piirre toimintatutkimukselle on kehittämiskohteen parissa työskentelevien ihmisten aktiivinen osallistuminen kehittämiseen, sillä yleensä kehittämiskohteena toimintatutkimuksessa on toiminnan muuttaminen. (Ojasalo ym. 2009, 42–44.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehittämiskohteena on jokin käytännön ongelma, johon luodaan konkreettinen ratkaisu. Tutkimuksessa korostuu käytännön ja teorian kiinteä yhdistäminen ja luodun konkreettisen ratkaisun käyttökelpoisuuden ja tehokkuuden arviointi. Konstruktiivisesta tutkimuksesta poiketen innovaatioiden tuottaminen on lähestymistapa, jonka avulla tuotetaan täysin uusi ratkaisu ongelmaan. Innovaatio voi olla uudenlainen tuote, toimintamalli, liiketoimintaprosessi tai palvelu. Innovaation tuottaminen ei jää pelkästään kehittämisideaksi, vaan innovaatio viedään käytännön toteutukseen, se lanseerataan ja kaupallistetaan markkinoilla. Kehittämistehtävän halutun tulok-

sen mukaan tutkimuksen toteuttaja valitsee näistä sopivimman lähestymistavan, vaikka usein kehittämistyössä kuitenkin käytetään useampia menetelmiä samanaikaisesti. (Ojasalo ym. 2009, 37–39.)

Kun lähestymistapa on valittu, voidaan siirtyä eri tutkimusmenetelmien arviointiin ja valintaan. Menetelmät jaetaan kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin, mutta jotta ongelmat näiden menetelmien eroista voidaan minimoida, tulee tutkimuksessa käyttää useita eri keinoja. Näin tulokset ovat luotettavampia ja antavat tutkimuskohteista kokonaisvaltaisemman kuvan. Saatavan tiedon laadun ja tarkoituksellisuuden mukaan tulee valita parhaiten kehittämistyötä tukevia tutkimusmenetelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 40.)

Kysely on hyödyllinen tutkimusmenetelmä, kun halutaan kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely toteutetaan yleensä täytettävänä lomakkeena, jossa vastaaja vastaa selkeisiin kysymyksiin, joiden tulokset ovat usein numeroihin perustuvia. Tulokset käsitellään tilastollisesti esimerkiksi Excel-ohjelman avulla. Kyselyn suunnitteluun ja analysointiin tulee panostaa, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman luotettavia ja tarkoituksenmukaisia. Tutkimusmenetelmänä kyselyn heikkoudeksi ilmenee usein saadun tiedon pinnallisuus. (Ojasalo ym. 2009, 41, 108–109.)

Haastatteluja voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmähaastatteluina. Yksilöhaastattelussa haastatellaan valitun haastattelutyypin mukaan yhtä tai useampaa vastaajaa. Haastatteluja on käyttötarkoituksen mukaan erilaisia, joista yleisimmät ovat strukturoitu, puolistrukturoitu ja avoin haastattelu. Haastattelutyypin valintaan vaikuttavat valmiin tietoperustan taso ja halutun uuden tiedon laatu ja määrä. Strukturoidussa haastattelussa vastataan valmiisiin kysymyksiin, kun taas avoimessa haastattelussa enemmänkin keskustellaan aiheesta ja tätä kautta saadaan syvällisempää tietoa. Ryhmähaastattelussa keskusteluun osallistuu useampi vastaaja ja haastattelun toteuttaja johtaa aiheeseen liittyvää keskustelua ja havainnoi ja kirjaa ylös saatua tietoa. Tutkimusmenetelmänä haastattelu luo syvällistä tietoa, mutta ongelmaksi nousee usein tiedon huono yleistettävyyys. (Ojasalo ym. 2009, 41–42, 95–102.)

Uusien ideoiden luomiseen soveltuu parhaiten aivoriihityöskentely, jossa tutkimuksen tekijä yhdessä kehittämistyöhön liittyvien ihmisten kanssa ryhmässä työstää aiheeseen liittyviä aiheita. Työskentelyssä korostuu vapaa keskustelu ja innovaatiot, jotka

kirjataan ylös ja arvioidaan toteutettavuuden mukaan. Apuna käytetään erilaisia ideointimenetelmiä, jotka ohjaavat uusien teemojen syntyä. (Karlsson & Marttala 2001, 39; Ojasalo ym. 2009, 44–45.)

Lähestymistavan valinta ohjaa tiettyihin tutkimusmenetelmiin, joiden kautta saadaan uutta tietoa kehittämiskohteesta ja päästään luomaan uusia ideoita ja keinoja yrityksen palvelun, tuotteiden, prosessien ja kannattavuuden parantamiseksi. Uusien keinojen tulisi tuottaa vastinetta kehittämistyötä varten asetetuille tavoitteille. (Ojasalo ym. 2009, 25–26.)

2.2.4 Arviointi ja seuranta

Kehittämistyön päätteeksi arvioidaan tavoitteisiin pääsyä ja yleistä onnistumista. Arviointia varten kerätään tietoa kehittämisen eri vaiheista ja analysoidaan kehittämistoimien vaikutuksia. Arvioinnissa tulee kuvata ja arvioida kehittämistyön tavoitteet, keinot ja tulokset, ja selvittää kuinka näissä on onnistuttu. Käsiteltäviä aiheita ovat erikseen kehittämistyön suunnittelu, käytetyt menetelmät, tuloksien tarkoituksenmukaisuus ja sovellettavuus, tavoitteiden saavuttaminen, ja kehittämistyön eettiset kysymykset. (Karlsson & Marttala 2001, 98–99; Ojasalo ym. 2009, 47.)

Arvioinnin ja seurannan tavoitteena on arvioida kehittämistyön tavoitteiden ja tehtävän saavuttamista, selvittää hyödyllisimmät kehittämiskeinot tulosten aikaansaamiseksi ja menetelmien kustannustehokkuus. Varsinaisten kehittämiskeinojen onnistuneisuuden arviointia voidaan toteuttaa vasta pidemmän aikajakson jälkeen, kun keinoja on kokeiltu käytännössä. Näin voidaan todeta mahdolliset muutokset seurannan avulla ja kehittämistyön syklisen luonteen vuoksi löytää uusia kehittämis ehdotuksia ja -ideoita. (Mäntyneva 2000, 116; Ojasalo ym. 2009, 47–48.)

3 KASVUN STRATEGIA

Tässä kappaleessa esitellään kasvuun tähtääviä markkinoinnin teorioita, jotka ovat sovellettavissa ja sidottavissa kehittämistyön eri vaiheisiin. Kehittämistyön tavoitteita määriteltessä on hyödyllistä käyttää erilaisia työvälineitä, kuten seuraavassa esiteltyä Ansoffin matriisia. Uusiasiakashankinta ja asiakaskannattavuuden parantaminen tulevat toimimaan tämän työn konkreettisina tavoitteina. Keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi määritellään ja arvioidaan markkinoinnin kilpailukeinojen, kuten 4P- ja CREF-mallien avulla. Kehittämistyön arviointia ja seuranta voidaan lopuksi toteuttaa tunnuslukujen vertailulla ja asiakastyytyväisyyttä mittaamalla.

3.1 Ansoffin matriisi

Markkinoinnin strategisen suunnittelun välineenä käytetään usein Igor Ansoffin 1950-luvulla luomaa matriisia, jossa yrityksen tuotteet ja markkinat asetetaan nelikenttään (kuvio 3). Markkinoilla viitataan tässä yhteydessä jo olemassa oleviin ja uusiin asiakaisiin. Matriisi luo yritykselle neljä erilaista kasvustrategiaa olemassa olevien tuotteiden ja markkinoiden, ja uusien tuotteiden ja markkinoiden kautta. Toimivan markkinointihenkisyyden aikaansaamiseksi tulisi eri strategioita hyödyntää tasapainossa toisiinsa nähden. (Kotler, Bowen & Makens, 1999, 83–84.)

	Nykyiset tuotteet	Uudet tuotteet
Nykyiset markkinat	Markkinapenetraatio	Tuotekehitys
Uudet markkinat	Markkinakehitys	Diversifikaatio

KUVIO 3. Ansoff-matriisi (Kotler ym. 1999, 84)

Nykyisten tuotteiden kautta voidaan strategioiksi valita joko markkinapenetraatio tai markkinakehitys. Markkinapenetraatiossa yritys etsii tapoja kasvattaa markkinaosuuttaan nykyisillä markkinoilla käyttäen nykyisiä tuotteita. Tämä strategia sopii yrityksille, joilla toistaiseksi ei ole kovinkaan suurta markkinaosuutta, jolloin markkinoiden valtaaminen on toimiva kasvuvaihtoehto. Markkinapenetraatiossa myydään nykyisille asiakkaille enemmän ja useammin, hyödynnetään yrityksen omia voimavaroja ja kykyjä, ja houkutellaan kilpailijoiden asiakkaita ostamaan oman yrityksen tuotteita ja palveluita. (Kotler ym. 1999, 84; QuickMBA.com 2010.)

Markkinakehityksessä yrityksen tuotteita ja palveluita ryhdytään markkinoimaan uusille potentiaalisille asiakkaille. Uusien asiakkaiden hankkimiseksi tulee asiakkaille luoda tarpeita ja herättää kiinnostusta yrityksen tarjoamia palveluita kohtaan. Myös uusien jakelukanavien käyttöönotto mahdollistaa uusien asiakkaiden tavoittamisen. Markkinakehitys strategiana on toimivin yrityksissä, joiden ydinosaaminen keskittyy tiettyihin selkeisiin tuotteisiin ja palveluihin. (Kotler ym. 1999, 84; QuickMBA.com 2010.)

Uusien tuotteiden kautta voidaan puolestaan strategioiksi valita tuotekehitys tai diversifikaatio. Tuotekehityksen avulla luodaan olemassa oleville asiakkaille uusia tuotteita. Ravintola-alalla tämä tarkoittaa tuotevalikoimien laajentamista ja palvelujen monipuolistamista. Diversifikaatio on kaikista neljästä strategiasuuntautumisesta riskialtein, sillä siinä yritys hakeutuu uusille markkinoille uusien tuotteiden avulla. Onnistuminen diversifikaation avulla helpottuu jos yritys hakeutuu uusille markkinoille, joissa se pystyy hyödyntämään aikaisempaa tietotaitoa ja kokemusta. (Kotler ym. 1999, 85–86; QuickMBA.com 2010.)

3.2 Uusasiakashankinta

Asiakashankinta on asiakkuudenhallinnan elinkaaren ensimmäinen vaihe, jonka tavoitteena on luoda uusia asiakkuuksia, motivoimalla uusia markkinoita tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja palveluihin. Asiakashankinnassa keskitytään joko aivan uusien asiakkaiden saavuttamiseen tai harvoin yrityksen palveluja käyttävien asiakkaiden muuttamiseen kannattaviksi asiakassuhteiksi. Potentiaalisiksi asiakkaiksi segmentoituja ryhmiä lähestytään oletettujen tarpeiden pohjalta ja markkinointi perustuu tuotelähtöisyyteen.

(Brassington & Pettitt 2007, 374; Lahtinen, Isoviita & Hytönen 1996, 27; Mäntyneva 2001, 19.)

Asiakashankinnan vaiheessa käytetty markkinointi on pääasiallisesti ulkoista markkinointia, joka kulminoituu massa- ja vuorovaikutusmarkkinointiin. Massamarkkinoinnin käytössä pyritään järkevin kustannuksin saavuttamaan mahdollisimman suuri osa potentiaalisista asiakkaista kerralla. Massamarkkinoinnin välineinä voidaan käyttää suoramarkkinoinnin keinoja, kuten lehti-, TV- ja ulkomainontaa. Näiden avulla saadaan asiakas tietoiseksi yrityksen olemassaolosta ja sen tarjoamista tuotteista ja palveluista sekä niiden saatavuudesta. Kun asiakkaat on saatu tietoiseksi yrityksestä, pyritään asiakkaat saada tutustumaan yrityksen tuotteisiin ja vakuuttumaan tuotteen paremmuudesta suhteessa kilpailijoiden tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Tuntemus- ja vakuuttumisvaiheissa korostuu myyjien oma aktiivinen toiminta asiakkaan kiinnostuksen herättämiseksi. Kun massamarkkinoinnin avulla on saatu potentiaalinen asiakas vierailemaan yrityksessä, otetaan käyttöön vuorovaikutusmarkkinointi, joka tähtää asiakassuhteen luomiseen. Vuorovaikutusmarkkinoinnissa myyjä on suorassa kontaktissa asiakkaan kanssa, joten positiivisen palvelukokemuksen tuottaminen asiakkaalle on erittäin tärkeää. Myyjä on yrityksen kasvot ja luo asiakkaalle kuvan tuotteiden ja palveluiden laadusta. Vuorovaikutusmarkkinoinnin tavoitteena on myynnin aikaansaaminen, asiakassuhteen syventäminen ja asiakastyytyväisyyden lisääminen. Keinoina käytetään palvelua, hintaa, myyntityötä ja viestintää. (Kotler ym. 1996, 239; Lahtinen ym. 1996, 27–29.)

Uusien asiakkaiden hankinnan ei tulisi olla yrityksen prioriteetti, vaan olemassa olevien asiakkaiden säilyttäminen on sitäkin tärkeämpää. Uusasiakashankinta on 5-10 kertaa kalliimpaa verrattuna vanhan asiakkuuden jalostamiseen ja ylläpitoon. Yritysten tulee kuitenkin jatkuvasti löytää uusia asiakkaita, koska toimivasta liikeideasta, markkinoinnista ja tuotepalvelupaketista huolimatta asiakkaita menetetään jatkuvasti. (Lahtinen ym. 1996, 27; Mäntyneva 2001, 20.)

3.3 Asiakaskannattavuus

Kannattavaksi asiakkaaksi voidaan määritellä asiakas, jonka tuottamat rahalliset tuotot pitkällä aikavälillä ylittävät kustannukset, jotka liittyvät saman asiakkaan asiakashankintaan, tälle myyntiin ja palveluun ja asiakassuhteen ylläpitoon. Kyseessä ei ole yksit-

täinen myyntitapahtuma, vaan asiakassuhteesta muodostuu kannattava vasta kestävä asiakkuuden kautta. Kestävät asiakassuhteet ovat kannattavimpia, koska ne kuluttavat säännöllisesti yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluita, ostavat yleensä enemmän, ovat valmiita maksamaan enemmän ja ovat suosittelualttiita potentiaalisille asiakkaille. Olemassa olevien asiakkuuksien ylläpito on myös halvempaa kuin uusien hankkiminen. (Kotler ym. 1996, 360; Lahtinen ym. 1996, 15–16.)

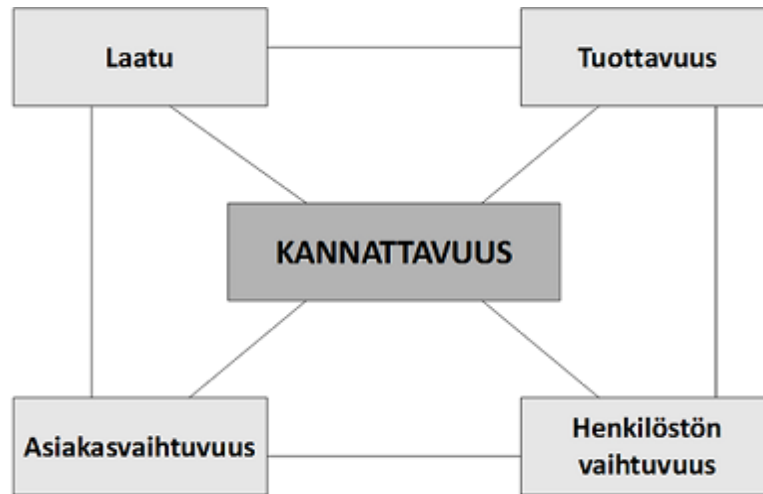
Kannattavuuteen vaikuttavat useat tekijät, jotka sekä pienentävät että kasvattavat sitä. Jokaisesta asiakkaasta koituu yritykselle erilaisia kustannuksia aina asiakashankinnasta asiakkuuden ylläpitoon ja kiinteisiin kustannuksiin. Asiakkuuden kannattavuus voidaan laskea kaavalla, jossa tekijöinä ovat tuotot ja kustannukset (kuvio 4). (Mäntyneva 2001, 36; Storbacka & Lehtinen 1997, 30.)

$$\begin{aligned}
 & \text{Asiakkuuden tuotot} \\
 & - \text{Suorat kustannukset} \\
 & = \text{Myyntikate} \\
 \\
 & - \text{Myyntin kustannukset} \\
 & - \text{Markkinoinnin kustannukset} \\
 & - \text{Asiakaspalvelun kustannukset} \\
 & = \text{Asiakkuuden kate}
 \end{aligned}$$

KUVIO 4. Asiakkuuden kate (Mäntyneva 2001, 36)

Kannattavuuteen vaikuttavat suoraan myös asiakastyytyväisyys, asiakasuskollisuus ja tuotteiden ja palveluiden laatu. Korkea laadun taso takaa varmemmin asiakastyytyväisyyden, joka puolestaan luo asiakasuskollisuutta, jolloin kustannukset pienenevät ja laadun ylläpito helpottuu ja kyseinen prosessi toistuu syklisesti aina uudelleen. Asiakasuhdemarkkinoinnin mukaan kannattavuuteen vaikuttaa neljä tekijää: laatu, tuottavuus ja asiakas- ja henkilöstövaihtuvuus (kuvio 5). Nämä tekijät ovat myös suoraan sidonnaisia toisiinsa, ja jos jokin osa-alue ei toimi, vaikuttaa se myös muihin osa-alueisiin negatiivisesti. Asiakasvaihtuvuus pienenee kun asiakas on tyytyväinen tuotteen ja palvelun laatuun. Tätä kautta myös henkilöstön vaihtuvuus pienenee, koska työntekijät viihtyvät paremmin työssään tuntiessaan asiakkaansa paremmin. Henkilöstövaihtuvuuden pienentyminen mahdollistaa asiakassuhteiden syventämisen ja tuotteiden ja palveluiden laadun

parantamisen. Näin kaikki neljä tekijää ovat jatkuvassa yhteydessä toisiinsa ja niiden toimissa kannattavuus paranee. (Kotler ym. 1996, 360–361; Lahtinen ym. 1996, 16–17.)



KUVIO 5. Kannattavuuteen vaikuttavat tekijät (Lahtinen ym. 1996, 16)

Asiakassuhteita voidaan segmentoida niiden kannattavuuden mukaan. Asiakassuhteita voidaan jaotella jatkuvina ja epäjatkuvina. Jatkuvissa asiakassuhteissa asiakas on sitoutunut yritykseen jollain tasolla ja säännöllisesti käyttää tämän tuottamia palveluja. Epäjatkuvassa asiakassuhteessa jokainen palvelun käyttötilanne on erillinen suoritus. Pitkäaikaiset asiakassuhteet tuovat monia hyötyjä sekä itse yritykselle että asiakkaalle. Merkittävin hyöty on taloudellinen, koska asiakasuskollisuus vaikuttaa merkittävästi yrityksen kannattavuuteen. Asiakkaan keskittämisestä syntyvä kanta-asiakkuus tekee asiakkaasta kannattavan ajan kuluessa. Pitkäaikaisilla asiakassuhteilla on myös välillisiä taloudellisia vaikutuksia: asiakkaan palvelukäyttö lisääntyy, organisaation tullessa tutuksi asiakkaan tarpeet tunnetaan paremmin, jolloin ongelmia syntyy harvemmin, uskollinen asiakas on valmis maksamaan enemmän hyväksi koetusta palvelusta ja tuotteesta, ja tyytyväiset asiakkaat kertovat palveluista muille ihmisille ympärillään. (Ylikoski 2001, 180–185.)

Olemassa olevat asiakassuhteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: suojeltaviin, kehitettäviin ja muutettaviin asiakassuhteisiin. Suojeltavia asiakassuhteita ovat pitkäaikaiset ja kannattavat asiakassuhteet ja avainasiakkaat. Kehitettäviin asiakassuhteisiin lukeutuvat asiakkaat, joiden kohdalla on mahdollista tehostaa palvelujen käyttöä ja kannattavuutta. Muutettavat asiakassuhteet ovat kannattamattomia yritykselle. Asiakassuhteita voidaan

siis saada kannattavammaksi kehittämällä suhteita niiden tilan mukaan. Lähes aina pyritään saamaan uusia asiakkaita organisaatiolle, ja pitkäaikaisia, kannattavia asiakassuhteita pyritään suojelemaan ja ylläpitämään. Kehitettäviä asiakassuhteita pyritään saamaan kannattavammiksi, joko saamalla asiakas kuluttamaan enemmän tai karsimalla asiakkaasta aiheutuvia kustannuksia. Usein yrityksen tulisi uskaltaa myös luopua kannattamattomista asiakassuhteistaan. Asiakkaan kannattavuus on aina sidonnainen asiakkaan ostokäyttäytymiseen ja jos siihen vaikuttavat keinot eivät tuota tulosta, on yritykselle kannattavampaa luopua kyseisestä asiakassuhteesta. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 1999, 105–107; Ylikoski 2001, 187–188.)

3.4 4P- ja CREF-mallit

Nykyaikaisessa markkinoinnissa käytetään kilpailukeinojen valitsemiseksi lukuisia eri malleja. Yksi perinteisin on McCarthyn vuonna 1954 kehittämä 4P-malli, jossa puhutaan neljästä eri kilpailukeinosta: tuotteesta (*product*), hinnasta (*price*), saatavuudesta (*place*) ja markkinointiviestinnästä (*promotion*). Näihin kilpailukeinoihin liittyviin valintoihin vaikuttavat yrityksen liikeidea, yrityksen taloudelliset, tuotannolliset ja henkilöstöresurssit sekä liiketoiminnan tavoitteet ja ympäristötekijät, kuten kysyntä, kilpailu, talous, teknologia ja säädökset ja lait. Nämä neljä kilpailukeinoa pyrkivät vaikuttamaan asiakkaan ostopäätökseen myönteisesti. 4P-mallia kutsutaan myös markkinointimikiksi, joka kertoo mallin luonteesta kokonaisuutena, jonka osa-alueet ovat jatkuvassa keskinäisessä vuorovaikutuksessa toimivan markkinoinnin aikaansaamiseksi. (Brassington & Pettitt 2007, 21; Rope & Vahvaselkä 1995, 98–99; Viitala & Jylhä 2007, 118; Ylikoski 2001, 212.)

Ravintola-alalla yrityksen tarjoama tuote on palvelutuote, joka koostuu fyysisestä tuotteesta, kuten ruoka tai juoma, välittömästä palvelusta asiakkaan ja myyjän vuorovaikutustilanteessa sekä hyödystä, jonka asiakas saa tuotteen ja palvelun muodostamasta kokonaisuudesta. Täten palvelutuotetta kilpailukeinona tulee kehittää yhtenäisenä kokonaisuutena. Tuotepohjainen kilpailuetu voidaan saavuttaa joko taloudellisuudella, toiminnallisuudella tai imagollisuudella. Fyysistä tuotetta voidaan kehittää laadullisesti, jolloin se tuottaa asiakkaalle enemmän positiivista vastinetta asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Tuotepolitiikan avulla voidaan suunnitella ja kehittää yksittäisiä tuotteita ja tuotevalikoimia. Välitöntä palvelua asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä voi myös kehittää

palvelun parannuksilla. Tähän liittyy tärkeänä osana ammattitaitoinen ja asiakaspalveluhenkinen henkilöstö. Välittömään palveluun kuuluu osana myös itse fyysinen palveluympäristö, jossa ravintolan asiakas ostaa ja kuluttaa ostamansa tuotteen. (Rope & Vahvaselkä 1995, 100–101, 106, 113, 118; Ylikoski 2001, 235.)

Palvelutuotteen hinnan tulisi kattaa tuotteeseen kuluvat kustannukset ja tuottaa tarpeeksi suurta taloudellista voittoa liiketoiminnan kannattavuuden säilyttämiseksi. Hintaa kilpailukeinona käytettäessä tulee kiinnittää huomiota kuluihin, kannattavuuteen ja kilpailukykyyn. Palvelutuotteen hinnoittelupäätökset ovat yrityksen strategisia valintoja, jotka tulisi aina olla perusteltavissa. Asiakkaan näkökulmasta hinta kertoo tuotteen laadusta ja haluttavuudesta, ja kilpailija kiinnittää huomiota alhaisiin hintoihin kilpailutekijänä ja korkeisiin hintoihin rahallisen tuoton lähteenä. Hinnoittelupäätöksiin vaikuttavat vahvasti muut markkinointimixin kautta tehdyt kilpailukeinopäätökset, joten hinnoitteluun tulee keskittyä vasta kun muut päätökset on tehty. Muista kilpailukeinoista hinnoittelu poikkeaa tuottoja synnyttävänä, kun muut keinot puolestaan aikaansaavat kustannuksia. Lopullisiin hinnoittelupäätöksiin vaikuttavat useat tekijät, kuten kustannukset, erityisominaisuudet, hintaherkkyys, kilpailijoiden hinnat, lainsäädäntö sekä yrityksen kannattavuustavoitteet ja psykologiset tekijät. (Brassington & Pettitt 2007, 22–23; Kotler 1999, 135; Kotler ym. 1999, 407; Lahtinen ym. 1996, 160.)

Palvelu yrityksessä saatavuus jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen saatavuuteen. Sisäisen saatavuuden tavoitteena on saada asiakkaan viipyminen yrityksessä miellyttäväksi ja viihtyisäksi kokemukseksi ja palvelutuotteen ostaminen vaivattomaksi ja tarpeita vastaavaksi palvelutilanteeksi. Sisäisen saatavuuden keinoihin lukeutuvat tuotteet, henkilöstö, palveluympäristö ja muut asiakkaat. Tuotevalikoiman laajuus ja esillepano sekä niiden hinnastot tulee suunnitella myyviksi ja asiakkaan tarpeita vastaaviksi. Henkilökunnan tulee olla palvelualtis, huomioiva ja helposti saavutettava jokaisessa palvelutilanteessa. Palveluympäristö koostuu fyysisistä tiloista ja muista samanaikaisista asiakkaista yrityksessä. Sisustukseen ja tilojen toimivuuteen tulee panostaa, sillä ne viestivät myös itse palvelutuotteen laadusta. Ulkoisen saatavuuden tavoitteena on luoda yrityksestä asiakkaalle positiivinen ensivaikutelma sekä auttaa asiakasta löytämään ja tunnistamaan yritys fyysisesti. Tämä tarkoittaa yrityksen tilojen fyysisistä sijaintia, sinne ohjaavia opasteita ja yhteyksiä sekä yrityksen julkisivua. Myös muiden fyysisten tekijöiden kuten yrityksen aukioloaikojen tulisi vastata asiakkaiden tarpeita. (Lahtinen ym. 1996, 185, 199–208; Ylikoski 2001, 278–280.)

Markkinointiviestinnän avulla pyritään lähestymään potentiaalisia asiakkaita, ja sen käyttämiä keinoja ovat mainonta, myynninedistäminen, suhdetoiminta ja myyntityö. Markkinointiviestinnän tavoitteena on yrityksen ja sen tarjoamien palvelutuotteiden tunnetuksi tekeminen, myynnin aikaansaanti, yrityskuvan parantaminen sekä asiakkuuksien luominen ja syventäminen. Mainonnan tarkoituksena on herättää asiakkaiden mielenkiinto yritystä ja sen tarjoamia palvelutuotteita kohtaan ja luoda asiakkaille tarpeita. Mainonnan välineinä käytetään paljon eri medioita, kuten lehtiä, televisiota ja internetiä, ja myös ulkomainonta ja yrityksen julkisivu toimivat mainonnan toimivina välineinä. Myynninedistäminen voi olla joko ulkoista tai sisäistä markkinointia. Ulkoisessa markkinoinnissa asiakkaille tuodaan esille yrityksen imagoa eri medioiden kautta, kiinnostusta herätetään esimerkiksi esiintymällä messuilla. Myös tuote-esittelyjä järjestetään kasvattamaan kysyntää asiakkaiden parissa. Sisäisessä markkinoinnissa omia myyjiä kannustetaan myymään enemmän ja paremmin. Suhdetoiminnan yleisimpänä tavoitteena on aikaansaada yritykselle ja palvelutuotteille näkyvyyttä ja parantaa yrityksen imagoa sekä asiakkaiden, henkilöstön, median että sidosryhmien silmissä. Myyntityössä korostuu asiakkaan ja myyjän välinen vuorovaikutus, jonka tavoitteena on aikaansaada myyntiä ja taata palvelutuotteen laatu ja tätä kautta huolehtia asiakastyytyväisyydestä. (Kotler 1999, 143–144; Kotler ym. 1999, 489–490; Lahtinen ym. 1996, 210; Rope & Vahvaselkä 1995, 164.)

4P-mallista on olemassa useita muokattuja versioita, ja yksi niistä on Sami Salmenkiven luoma CREF-malli. Mallissa kaikkia neljää markkinoinnin kilpailukeinoja on muokattu vastaamaan entistä paremmin verkostoituvaa maailmaa. CREF-termi muodostuu muokatuista kilpailukeinoista; kun markkinointiviestinnästä siirrytään kaksisuuntaiseen markkinointiin (*collaboration*), hinnasta ansaintamalliin (*revenue model*), tuotteesta kokemukseen (*experience*) ja sijainnista löydettävyyteen (*findability*). Kaksisuuntaisessa markkinoinnissa asiakkaat tuodaan osaksi markkinointia, jolloin asiakkaat tuntevat yrityksen ja sen brändin paremmin, ja asiakkaiden tarjoaman tiedon avulla tiedetään paremmin asiakkaiden tarpeista ja löydettävyydestä. Tuotteen ja palvelun hinnoitteluvaihtoehtoja tehtäessä käytetään nykyisin erilaisia ansaintamalleja, joissa kiinnitetään enemmän huomiota hintamielikuvien muokkaamiseen ja palvelutuotteeseen liitettyyn lisäarvoon, kuten eettisyys, kokemuksellisuus ja laatu. Lisäarvoa ostetulle palvelutuotteelle luo myös asiakkaan saama elämyskokonaisuus, jolloin pelkät tuotteen fyysiset ominaisuudet eivät enää riitä kilpailemaan asiakkaista. Nykypäivänä sijainnin sisään korostuu

myös yrityksen ja itse palvelutuotteen sattumanvarainen löydettävyys. Niihin liittyvää tietoa tulisi löytyä erilaisista medioista, jolloin asiakas voi helpommin löytää haluamansa. (Salmenkivi & Nyman 2007, 219–221, 225, 251, 255, 264, 278.)

3.5 Tunnusluvut ja asiakastytyväisyys

Liiketoiminnan kannattavuutta seurattaessa hyödyllisimpiä määrällisiä mittareita ovat erilaiset tunnusluvut. Tunnuslukujen avulla voidaan seurata ja arvioida esimerkiksi taloudellista kehitystä, tuotteiden menekkiä, työn tuottavuutta, kustannuksien kehitystä, budjettien onnistumista, hävikkien syntyä ja keskiostosta. Jokaiselle tunnusluvulle on oma laskukaavansa, jonka avulla saadaan luotettavaa ja selkeää tietoa seuranta varten. Tietoa kehityksestä saadaan parhaiten vertailemalla saatuja tunnuslukuja aikaisemmin laskettuihin tunnuslukuihin, jolloin nähdään konkreettisesti muutokset. (Miettinen & Santala 2003, 127, 136, 200, 206, 288.)

Asiakastytyväisyyttä voidaan mitata joko kokonaisuutena tai jokaisen asiakaspalvelukohtaamisen jälkeen erillisinä tilanteina. Tyytyväisyyden tunne asiakkaan mielessä on sidoksissa siihen, millaisen hyödyn hän kokee palvelutuotekokonaisuudesta saavansa. Kun asiakastytyväisyyttä kehitetään, tulee palvelutuotepaketista löytää ne piirteet, jotka tuottavat asiakkaalle tyytyväisyyden tunnetta. Asiakaspalvelija voi monella tapaa vaikuttaa asiakkaan kokemukseen myyntitilanteesta. Myyjän luotettavuus, reagointialttius, palveluvarmuus ja empatia tekevät itse palvelusta laadukasta, ja tähän yhdistettynä fyysisen tuotteen laatu ja oikea hinnoittelu takaavat asiakastytyväisyyden. Tyytyväisyyden muodostumiseen vaikuttavat myös asiakkaan yksilölliset ominaisuudet ja eri tilannetekijät. Asiakastytyväisyyden seurantajärjestelmä koostuu sekä tutkimuksista että suorasta palautteesta. Nämä yhdessä tukevat toisiaan ja niiden avulla saa monipuolisen kokonaiskuvan asiakastytyväisyydestä. (Ylikoski 2001, 151–156.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän työn yhteydessä toteutettava tutkimus on kvalitatiivinen, eli laadullinen tapaus-tutkimus. Laadullisen luonteen vuoksi tutkimuksessa pyritään selvittämään syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa ravintolan nykytilanteesta ja kasvun potentiaalisuudesta. Tavoitteena on löytää uusia kehittämisideoita ravintolan kannattavuuden kasvattamiseksi ja uusien asiakkaiden hankkimiseksi.

Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin erilaisia haastatteluita. Tutkimuksessa haastateltiin ravintolan kahta työntekijää, ravintolan tamperelaisia nykyisiä asiakkaita ja potentiaalisia ravintolan kohderyhmään kuuluvia asiakkaita, jotka eivät ravintolassa asioi. Haastattelut toteutettiin toukokuun 2012 aikana. Ravintolan työntekijöitä haastateltiin sekä avoimen haastattelun että sähköpostitse lähetettyjen kysymyksien kautta. Nykyisiä ja potentiaalisia asiakkaita haastateltiin puolistrukturoidun haastattelupohjan avulla, jossa kysymykset laadittiin ennakkoon, mutta haastattelu toteutettiin tapauskohtaisesti soveltaen.

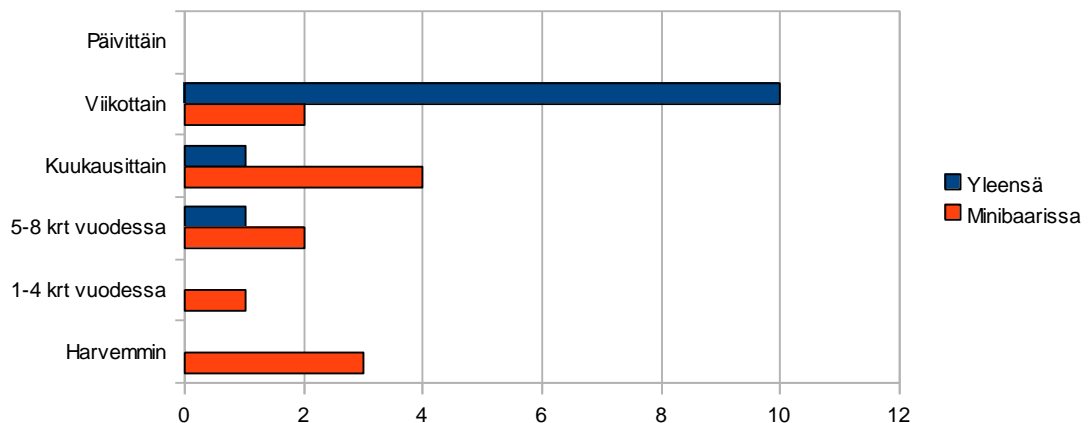
Työntekijöiden haastatteluissa kysymykset keskittyivät ravintolan nykytilan kartoitukseen asiakkaiden ja talousasioiden suhteen, haluttujen tavoitteiden määrittelyyn ja kehittämisideoiden ja käytettävien keinojen luomiseen. Tarkkoja haastattelukysymyksiä ei ollut, vaan haastattelu toteutettiin avoimena keskustelutilanteena, jossa esille tulleet asiat kirjattiin ylös. Sähköpostitse tiedusteltiin ravintolan lähtötilanteeseen liittyviä tietoja, kuten tunnuslukuja sisältäen asiakasmäärät, myynnit, keskiostokset ja muut vastaavat.

Asiakaskuntaa haastateltaessa käytettiin apuna lomaketta (liite 1), johon kirjattiin saadut vastaukset. Asiakkaiden profiilitietojen kartoittamiseksi selvitettiin alussa asiakkaan sukupuoli, ikä ja työtilanne. Olemassa olevia asiakkaita haastateltaessa kysyttiin paljon Minibaariin liittyviä kysymyksiä, joiden avulla selvitettiin muun muassa tuotepreferenssit, keskiostos, käyntitiheys ja mielikuvat ravintolasta ja henkilökunnasta. Potentiaalisia asiakkaita haastateltaessa kysymykset puolestaan keskittyivät nykyisiin kulutustottumuksiin, ravintolakäynteihin, mielikuviin Minibaarista ja yleisesti toiveisiin ravintoloiden suhteen asiakkaan näkökulmasta.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Asiakkaita varten suunniteltu haastattelu toteutettiin 12 henkilölle, joista neljä oli naisia ja kahdeksan miehiä. Haastatelluista kaksi ei ollut koskaan käynyt Minibaarissa, kaksi oli käynyt vain alle viisi kertaa, ja loput kahdeksan haastateltavaa olivat käyneet ravintolassa useammin. Ikä vaihteli 21-vuotiaasta 35-vuotiaaseen, keskimäärin vastanneiden miesten ikä oli 27,6 vuotta ja vastanneiden naisten 24,8 vuotta. Keskimääräisesti kaikkien vastanneiden ikä oli 26,7 vuotta. Taustaa kysyttäessä kävi ilmi, että osa vastaajista oli osaksi opiskelijoita ja osaksi työssäkäyviä tai työttömiä. Kuitenkin pääasiallisia opiskelijoista vastanneista oli puolet vastanneista. Työttömiä henkilöitä oli vain yksi ja pääasiallisesti työssäkäyviä henkilöitä oli viisi vastanneista. Haastatelluista kaksi henkilöä työskentelee Minibaarinkin omistavalle Restamax-konserniyhtiölle.

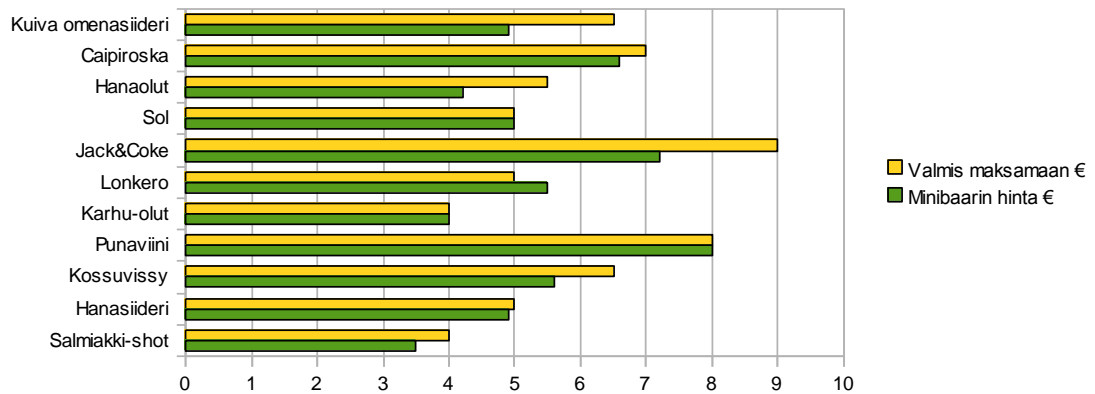
Haastatelluista suurin osa asioi juoma- ja seurusteluravintoloissa viikoittain ja loput haastatelluista asioivat ravintoloissa kuukausittain tai 5-8 kertaa vuodessa. Minibaarissa viikoittain kävi alle viidennes vastanneista. Eniten oli kuukausittain asioivia, joita oli runsas kolmannes (kuvio 6).



KUVIO 6. Ravintoloissa käynnin tiheys

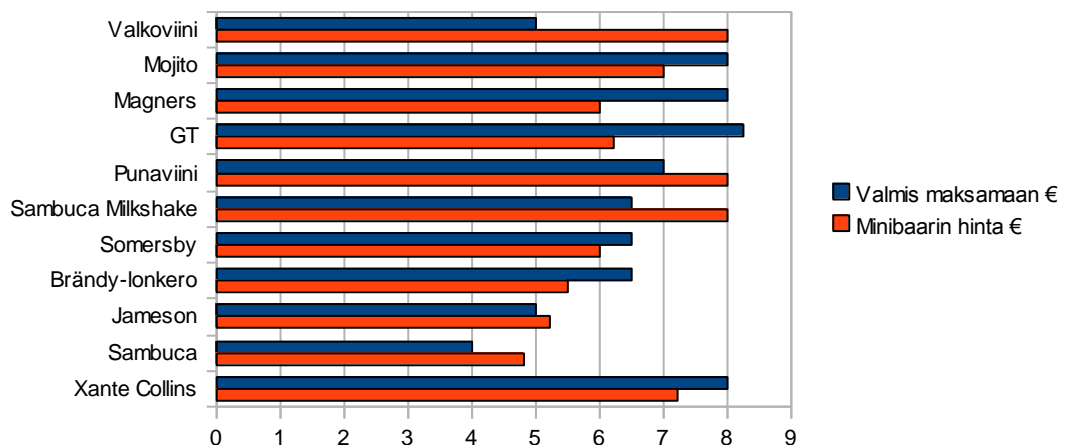
Useimmin ostettua tuotetta kysyttäessä vastaukset luonnollisesti vaihtelivat paljon. Oheisessa kuviossa (kuvio 7) on jäsennelty vastauksissa esille tulleet tuotteet ja kuinka paljon haastatellut ovat valmiita kyseisistä tuotteista maksamaan. Vertailuna ovat Mini-

baarin kyseisten tuotteiden nykyiset hinnat. Taulukossa on mainittu kaikki haastateltujen esittämät tuotteet, ja useaan kertaan mainittujen tuotteiden hinta on laskettu näiden hintojen keskiarvoksi.



KUVIO 7. Asiakkaiden useimmin ostamat tuotteet ja niiden hinnat vertailussa

Ostettuja tuotteita kartoittaessa kysyttiin myös asiakkaan suosikkituotetta ja kuinka paljon on siitä valmis maksamaan. Vastaukset vaihtelivat pullotuotteista juomasekoitukseen. Mainittuja tuotteita ja hintoja verrataan kuviossa Minibaarin kyseisten tuotteiden nykyisiin hintoihin (kuvio 8).

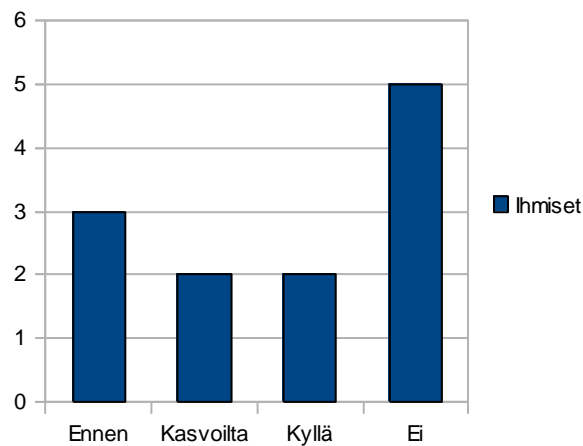


KUVIO 8. Asiakkaiden suosikkituotteet ja niiden hinnat vertailussa

Haastateltaessa ravintolan henkilökuntaa selvitettiin myös kaikki ravintolassa järjestettävät tapahtumat ja erikoisillat. Näitä ovat Bubivisa, Drink Hero, Bar Fight, Gekon Bin-

go, satunnaiset DJ-illat ja yksityistilaisuudet. Asiakkaita haastateltaessa tapahtumista tiedettiin parhaiten Bubivisa, jonka mainitsi neljä vastanneista. Kerran mainittiin Bar Fight, DJ-illat, Minifest, Drink Hero. Vain kaksi asiakasta oli aikaisemmin käynyt edes yhdessä Minibaarissa järjestettävässä tapahtumassa, ja tämä tapahtuma oli Bubivisa.

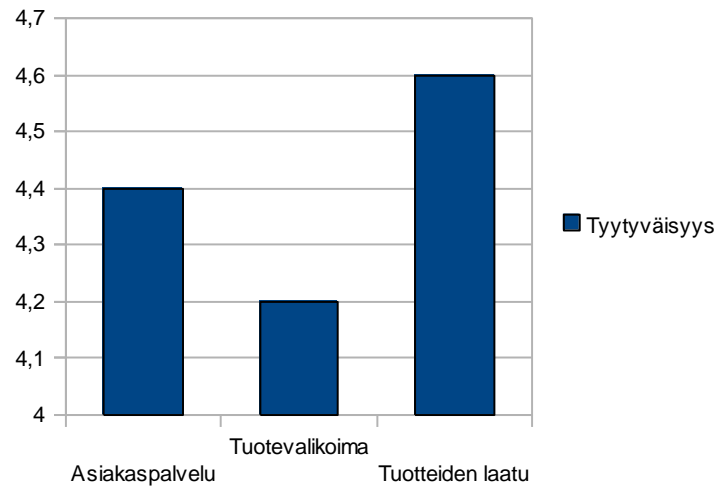
Kysyttäessä henkilökunnan tunnettavuutta, voitiin saadut vastaukset jakaa muutamaaan eri ryhmään. Osa asiakkaista vastasi ennen tunteneensa henkilökuntaa, mutta ei nykyistä, osa tiesi kasvoilta, osa tunsi ja osa ei tiennyt eikä tuntenut (kuvio 9). 42 % ei osannut sanoa tuntevansa eikä tietävänsä henkilökuntaa, 17 % tunsi henkilökuntaa, 17 % tiesi kasvoilta ja vanhaa henkilökuntaa tunsi 25 % vastanneista.



KUVIO 9. Henkilökunnan tunnettavuus.

Minibaarin omaa mainontaa ja markkinointia oli tunnistettu hyvin monipuolisesti. Vastanneista 17 % ei muistanut koskaan nähneensä tai kuulleensa minkäänlaista Minibaarin markkinointia. Loput listasivat markkinoinnin lähteiksi julkisivumainonnan, mainoslehtiset, mainokset paikallislehdessä, Minibaarin kotisivut internetissä, Facebook-mainonnan, julisteet kaupungilla, opiskelijajärjestöt, Reissuvihko ja tuttavien suositukset ja puheet. Minibaarin ravintolapäällikkö listasi nykyisiksi markkinoinnin keinoiksi julkisivun ja ulkona olevan pop-standin, Facebook-ryhmän, ravintolan kotisivut, Reissuvihko-mainoslehti ja muissa Restamax-konsernin ravintoloissa esille asetettavat julisteet. Haasteltavilta asiakkailta kysyttiin myös tyytyväisyyttä asiakaspalveluun, tuotevalikoimaan ja tuotteiden laatuun. Vastaukset vaihtelivat arvosanasta kolme arvosanaan viisi. Asteikolla numero yksi tarkoitti erittäin tyytymätöntä ja viisi erittäin tyytyväistä.

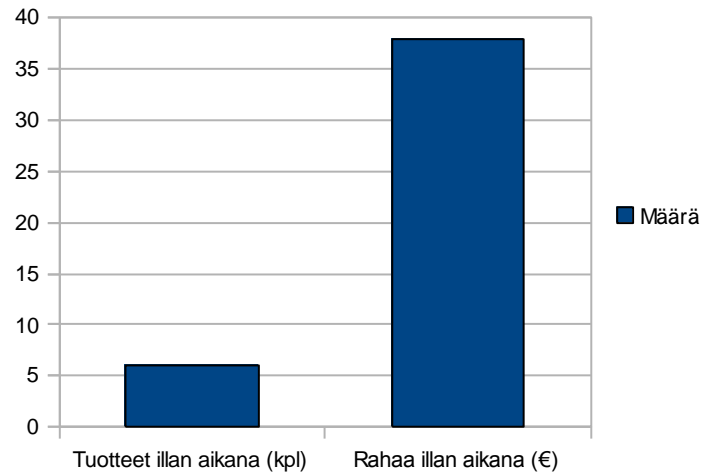
Oheisessa kuviossa on laskettu annettujen vastausten keskiarvot (kuvio 10). Kaksi vastaajista ei ollut koskaan käynyt Minibaarissa joten keskiarvo on laskettu loppujen kymmenen asiakkaan vastauksista. Kaikki keskiarvot ylittivät arvosanan 4. Parhaan arvostuksen 4,6 sai tuotteiden laatu, asiakaspalvelu sai arvostuksen 4,4 ja tuotevalikoima 4,2. Tyytyväisyyttä tuotevalikoimaan kyseltäessä asiakkaat esittivät oma-aloitteisesti muutaman parannusehdotuksen, eri viinien ja oluiden määrää voisi kasvattaa.



KUVIO 10. Asiakastyytyväisyys asiakaspalvelun, tuotevalikoiman ja tuotteiden laadun osalta

Haastateltavat asiakkaat listasivat muita juoma- ja seurusteluravintoloita joissa yleisesti asioivat. Useimmiten mainittuja ravintoloita olivat Cafe Europa, Fat Lady ja Miami. Muita mainittuja ravintoloita olivat muun muassa Passion, Skål, Suvilaiva ja Hullu Porro.

Kulutustottumuksia kartoitettiin myös kysymällä keskimääräistä kulutusta tuotteiden ja rahan määrän avulla. Yhden illan aikana tuotteiden kulutus vaihteli kahdesta annoksesta viiteentoista ja rahallinen kulutus 10 eurosta 75 euroon. Keskimäärin asiakkaat kuluttivat illan aikana 6,1 tuotetta ja rahaa 37,9 euroa (kuvio 11).



KUVIO 11. Iltakohtainen keskimääräinen kulutus

Asiakkaiden suosittelualttiutta kysyttäessä monet totesivat sen riippuvan paljon tilanteesta ja henkilöstä. Alttiutta mitattiin asteikolla 1-5, jossa luku yksi tarkoittaa, ettei aikoisi suositella Minibaaria ja luku viisi mielellään suosittelua. Keskiarvoksi suosittelualttiudesta muodostui 4,2. Keskiarvo laskettiin kymmenen vastanneen mukaan, koska kaksi vastanneista ei ollut koskaan ravintolassa asioinut.

Asiakkaita pyydettiin kuvailemaan mielikuvaansa Minibaarista. Seuraavassa tiivistettyinä otteita asiakkailta: pieni ja viihtyisä; mukava, intiimi, leppoisa, tiivis ja kompakti; boheemi, mutkaton ja kuunteleva; pieni mutta hyvätunnelmainen, hyvä paikka istuskella alkuillasta; rento, edullinen, viihtyisä ja sisäsiittoinen; hyvä palvelu, tuotteet ja terassi; ammattitaitoinen rento kohtaamispaikka; kaupungin parhaat drinkit, hyvä ilmapiiri, välillä enemmän ihmisiä kuin tilaa; rento, kotoisa, viihtyisä ja laadukas verrattuna yökerhoihin; rento, sopivanhintainen istuskelupaikka.

Lopuksi asiakkailta otettiin vastaan toiveita ja ehdotuksia Minibaarin kehittämiseksi. Asiakkaat halusivat tutustua henkilökuntaan paremmin, koska tällöin asiointi olisi mukavampaa. Baaritiskin edustaa toivottiin avoimemmaksi ja yleisesti tiloja laajennettavaksi. Toivomuksina oli myös lisää ohjelmaa, kuten teemamusiikki-iltoja, livemusiikkia, enemmän terassitilaa, naisbaarimikkoja ja vanha videopelikone.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kehittämisideoita ravintola Minibaarille pääasiallisesti koskien asiakaskannattavuutta ja uusasiakashankintaa. Lähtötilanteen kartoittamisen kautta asetetaan yksityiskohtaiset tavoitteet, jonka jälkeen luodaan erilaisia suunnitelmia ja ideoidaan käytännön toimia kehittämisen tueksi. Lopuksi määritellään keinot arvioinnin ja seurannan toteuttamiseksi. Kehittämisideat pohjautuvat sekä työntekijöille että asiakkaille suoritettuihin haastatteluihin. Työn teoreettisena pohjana käytetään kasvun strategian teorioita, kuten Ansoffin matriisia, 4P- ja CREF-malleja, sekä yleisesti asiakaskannattavuuden, uusasiakashankinnan ja asiakastyytyvyyden teorioita.

6.1 Lähtötilanne

Ravintola Minibaari sijaitsee Tampereen keskustassa, osoitteessa Aleksanterinkatu 10, ja se kuuluu Priimaravintolat Oy:lle, joka on osana Restamax-konserniyhtiötä. Tällä hetkellä ravintolassa työskentelee ravintolapäällikkö Kim Rantasen ohella yksi vakituinen työntekijä. Ravintola on auki joka päivä kello 19–02, ja se pyrkii erikoistumaan cocktail-sekoitukseen. Ravintolassa järjestetään satunnaisesti tapahtumia, joita ovat opiskelijajärjestön visa Bubivisa, ravintolatyöntekijöille suunnattu speed mixing cocktail-kilpailu Drink Hero, eri ravintoloiden henkilökunnalle suunnattu leikkimielinen kisa Bar Fight, kaikille avoin bingo Gekon bingo ja alkoholituotteiden lanseeraustilaisuuksia. Ravintolassa käy myös satunnaisesti soittamassa vaihtuvat Dj:t ja siellä voi myös järjestää yksityistilaisuuksia kuten syntymäpäiväjuhlia. (Rantanen 2012.)

Tällä hetkellä keskimääräiset asiakaskäynnit päivän aikana vaihtelevat 30 asiakkaasta 180 asiakkaaseen. Hiljaisia ja kiireisiä iltoja on mahdoton yleisesti määritellä, sillä ravintolan asiakasmääriin vaikuttaa suoraan kaupungin tapahtumat. Ravintolan sijaitessa keskustassa myös walk-in-asiakkaita asioi jatkuvasti. Talvisin asiakkaita saapuu ravintolaan heti kello 19 alkaen, kesäisin myöhemmin. Asiakassegmenttiä ei ole koskaan määritetty, ja tämän hetken asiakkaat ovat 18–49-vuotiaa ja taustoiltaan laaja-alaisia. Asiakaskunnasta noin 50 % on ravintolatyöntekijöitä, josta vielä 30 % on Restamax-

yhtiön työntekijöitä. Restamaxin työntekijät saavat kaikissa yhtiön ravintoloissa erikseen määriteltäviä henkilökunta-alennuksia (liite 2). (Rantanen 2012.)

Ravintolan tämänhetkinen keskiostos on noin 5,5€, ja menekkituotteita ovat hanaolut ja -siideri ja cocktaileista mojito ja valkosuklaamartini. Cocktailia halutessaan noin 20 % asiakkaista tilaa suoraan haluamansa juoman, mutta loput 80 % antavat baarityöntekijälle vapauden tehdä juoman asiakkaiden toiveiden mukaan. Tämän hetkinen myynti jakautuu osiin, joissa 20 % myynnistä tulee hanatuotteista, 68 % muista alkoholituotteista ja 10 % ruokatuotteesta. Keskikate on noin 65 % ja voitto käyttökatteesta on noin 12–15%. Keskimääräinen työtehokkuus on noin 140€ tunnissa. (Rantanen 2012.)

Konkreettisia käytännön asioita kartoitettiin SWOT-analyysin avulla. Ravintolalta löytyy paljon selkeitä vahvuuksia. Yksi tärkeimmistä on ammattitaitoinen henkilökunta. Kummatkin ravintolan työntekijät ovat alallaan korkeastikoulutettuja, ja motivoituneita ja aina kiinnostuneita työstään ja sen kehittämisestä. Ravintolan sijainti ydinkeskustassa on myös tärkeä tekijä, jolla saavutetaan sekä vanhat että uudet asiakkaat. Ravintola on jo kolmen elinvuotensa aikana luonut vankan tunnettavuuspohjan itselleen, vaikka kaikki asiakkaat eivät asioisi itse ravintolassa, hyvin moni silti ravintolan nimeltä tuntee ja osaa kertoa sen sijainnin. Tärkeä vahvuustekijä on myös ravintolan vankka kantaasiakaskunta, joka on melko laaja. Ravintolan toimitilojen koko koettiin sekä vahvuutena että heikkoutena. Liikeidealtaan ravintolan tuleekin olla suhteellisen pieni ja kompakti, jossa ydinpalveluihin ja -tuotteisiin voidaan laadullisesti panostaa. Toisaalta pieni koko vähentää myös asiakaspaikkoja, kiireisimpinä iltoina kaikki halukkaat asiakkaat eivät välttämättä viihdy ravintolassa liiallisen väenmäärän vuoksi. Ravintolan kuuluminen Restamax-konserniin koettiin myös sekä vahvuutena että heikkoutena. Hyvänä puoleena nähdään sen tuoma taloudellinen vakaus ja tuki. (Rantanen 2012; Räisänen 2012.)

Oleellisin heikkous ravintolassa on kunnollisen asiakassegmentin puute, ravintolassa käy tällä hetkellä hyvin monenlaisia asiakkaita, sekä ikäjakaumaltaan että taustoiltaan. Nykyinen käyttäjäkunta on liian laaja, eikä ravintolassa käy tarpeeksi toivottuja asiakkaita. Ravintolan ollessa toiminnassa jo useita vuosia on sillä luonnollisesti jo tietynlainen historia imagoiltaan asiakkaiden näkökulmasta. Ravintola koetaan liiallisesti niin sanotusti ”rymyämisravintolaksi”, jonka mukaan osan asiakkaiden käytös toteutuu. Ravintolassa ei ole tällä hetkellä järjestyksenvalvontaa, joka vaikeuttaa itse asiakaspalvelijoiden työtä kun ongelmatilanteisiin on vaikea puuttua. Myös henkilökunnan suuri vaih-

tuvuus on vähentänyt tiettyjen asiakasryhmien asiointia ravintolassa. Ravintolassa ei ole toistaiseksi tehty sisustukselle isoja muutoksia, ja toimitilojen ikä näkyy sen fyysisessä kunnossa. Julkisivu antaa ravintolasta hyvin pubimaisen kuvan, jolloin kaikki halutut asiakkaat eivät ravintolassa asioi, koska eivät ymmärrä ravintolan olevan nykyään cocktail-ravintola. Itse myynti on ajoittaisesti hidasta huonojen työpisteiden vuoksi, joihin muutokset olisivat erittäin tarpeellisia. Restamax-konserniin kuulumisen puolestaan rajoittaa muun muassa tuotteiden tilauksien tekoa. Konsernilla on paljon sisäisiä sopimuksia, joiden takia myynnissä tulee aina olla tiettyjä tuotteita, kuten Smirnoff-vodkaa, Bacardi-rommia ja Gordon's-giniä. Konserniin kuulumisen asettaa myös paljon paineita, ja usein tulospainetta odotukset ovat epärealistisia Minibaarin kokoon ja tehokkuuteen nähden. Sekä vahvuutena että heikkoutena koettu konsernin sisäinen henkilökunta asioi paljon ravintolassa, mikä tuo ravintolalle myyntiä, mutta henkilökunta-alennukset puolestaan laskevat sitä oleellisesti budjetoidusta myynnistä. Liiallinen riippuvuus ravintolahenkilökunnasta asiakkaana on myös suuri heikkous, sekä imagollisesti että taloudellisesti. (Rantanen 2012; Räisänen 2012.)

Toimintaympäristön oleellisin tarjoama mahdollisuus on kilpailevien cocktail-baarien käytännön olemattomuus. Minibaari on Tampereella ainoa cocktail-juomasekoitukseen erikoistuva ravintola, eikä vastaavaa kilpailijaa ole. Näin Minibaarilla on tulevaisuudessakin mahdollista toimia alueellisena suunnannäyttäjänä cocktail-kulttuurin nostamisessa Pirkanmaalla. Myös yleisimmin cocktail-kulttuurin leviäminen Suomessa nostattaa Minibaarin sijaa ravintolamaailmassa. Mahdollisuutena nähdään myös uudenlainen toimintamalli johon ravintola tulevaisuudessa pyrkii, eksklusiivinen asiakaspalvelu, jota toteutetaan hyvin harvassa vastaavassa ravintolassa Pirkanmaan alueella. (Rantanen 2012; Räisänen 2012.)

Alueellisen toimintaympäristön tulevaisuuden uhkina koetaan mahdollinen kilpailu. Tällä hetkellä myös ravintoloiden keskittymä sijaitsee Tampereella Tammerkosken itäisellä puolella, jossa myös Minibaari sijaitsee. Keskittymän mahdollisesti muuttaessa länteen, vaikuttaisi se myös suuresti Minibaarin asiakasmääriin. Kansallisen toimintaympäristön uhkia ovat nykyinen Suomen alkoholipolitiikka uusine veronkorotuksineen ja määräyksineen. Alkoholiveron noustessa taas ihmiset kuluttavat rahaa ravintoloissa asioimiseen entistä vähemmän, mikä luonnollisesti on haitaksi ravintoloille liiketoiminnallisesti ja työnantajina. Tämän hetkinen yleinen taloustilanne Suomessa ja Euroopan Unionissa vaikuttaa asiakkaitten ostokykyyn. Ravintola-alan palvelut ovat yksi

ensimmäisistä asioista, joista ihmiset säästävät kun talous heikkenee. Tampereella on paljon ketjuyritysten ravintoloita, joissa tuotteet ja toimintamallit ovat ketjunsisäisesti aina samoja, jolloin asiakkaat tottuvat suhteellisen huonolaatuisiin bulkkituotteisiin. Tällöin asiakkaat eivät osaa edes vaatia enempää ja rutiininomaisesti asioivat näissä samoissa ravintoloissa. (Rantanen 2012; Räisänen 2012.)

6.2 Tavoitteet

Tämän työn yleisinä tavoitteina ovat asiakaskannattavuuden parantaminen ja uusasiakashankinta. Näitä tavoitteita erityisesti ohjaa uusi asiakassegmentointi. Tulevaisuuden tavoiteasiakas on 22–28-vuotias trendikäs ihminen ja pääpaino tulee olemaan naisasiakkaissa cocktail-juomasekoitusten myynnin kasvattamisen vuoksi. Uuden asiakassegmentoinnin kautta tavoitellaan ravintolaan uusia asiakkaita, jotka elämäntyyliinsä kautta ovat valmiita maksamaan laadusta enemmän. Tätä kautta tavoitteena on myös nykyisten hintojen nosto, jolloin laatuun voidaan jatkossakin panostaa entistä enemmän.

Myynnillisenä strategiana on nostaa keskiostosta ja kasvattaa cocktailien myyntiä entisestään. Nykyinen keskiostos on noin 5,5€, ja tavoitteena olisi saavuttaa noin 7 euron keskiostos. Päivittäiset asiakaskäynnit vaihtelevat tällä hetkellä paljon ja tulevaisuuden tavoitteena olisi saada käyntejä tasaisemmaksi, jolloin vältettäisiin sekä erittäin hiljaiset että kiireiset illat. Tämä tekijä vaikuttaa myös palvelun laadun nostamiseen. Hintojen nostolla vaikutetaan myös työtahokkuuksiin, jonka tavoitteena olisi nostaa se 140 eurosta tuntia kohden noin 170 euroon tuntia kohden.

Laadullisena tavoitteena olisi uudelleenrakentaa asiakkaiden mielikuvaa ravintolasta. Tällä hetkellä moni asiakas kokee ravintolan olevan olutravintola, vaikka osaaminen keskittyy cocktaileihin. Asiakastyytyväisyyttä nostetaan henkilökunnan vaihtuvuuden minimoimisella ja laadun parantamisella. Olemassa olevat asiakassuhteet muutetaan kannattaviksi hintojen ja laadun nostolla, kannattamattomista asiakassuhteista pyritään eroon, ja uusasiakashankinnassa keskitytään löytämään uusia maksukykyisiä asiakkaita, jotka arvostavat tuotteiden ja palvelun ensiluokkaisuutta.

6.3 Keinot

Ansoffin matriisissa esitettiin neljä kasvun keinoa. Minibaari on hiljattain uusintanut juomalistansa cocktailien osalta (liite 3; liite 4) pyrkien tällä kasvattamaan niiden osuutta kokonaisymyynnistä. Täten ravintola on tehnyt tuotekehitystä, eli myynyt uusia tuotteita jo olemassa oleville asiakkaille. Tällä hetkellä ravintola siis toteuttaa kasvun keinona matriisin toista tapaa, markkinapenetraatiota, jossa näitä nyt nykyisiä tuotteita yritetään myydä entistä enemmän ja tehokkaasti nykyisille asiakkaille. Tulevaisuuden tavoitteena oleva asiakassegmentointi vaatii matriisin keinoksi markkinakehityksen. Tämän avulla voidaan nykyisiä paranneltuja tuotteita markkinoida uusille halutuille asiakkaille.

4P-malli tarjoaa tässä työssä erinomaisen työkalun kehittämiskeinojen ideoinnin pohjaksi. Tavoitteisiin pääsemiseksi tulisi tuotteita ja palveluja kehittää. Tuotevalikoima pidetään pitkälti samana. Ravintolassa luovutaan huonolaatuisista Volare-likööreistä, ja niiden tarjoamia makuja korvataan jatkossa tuoreilla marjoilla ja hedelmillä, sekä mehuilla, siirapeilla ja melboilla. Nykyinen pullovalikoima on tarpeeksi kattava Minibaarin kokoiselle ravintolalle. Jatkossa pyritään myymään aktiivisesti entistä enemmän cocktaileja. Etenkin cocktaileja valmistettaessa pyritään parantamaan laatua entisestään käyttämällä aina ensiluokkaisia raaka-aineita ja hyödyntämällä ravintolan työntekijöiden korkeaa ammattitaitoa. Klassikko-cocktaileja tarjoillessa voidaan asiakkaalle kertoa juomasekoituksen historiaa, mikä tuo tuotteelle lisäarvoa. Kaikkien käytettävien tuotteiden tunteminen ja käyttötapojen ideointi lisää niiden monipuolista käytettävyyttä. Tässä korostuu etenkin työntekijöiden motivoitunut tiedonhankinta tuotteista. Laadukas tuote yhdistettynä asiantuntevaan ja miellyttävään asiakaspalveluun luo palvelutuotteesta kilpailukykyisen keinon asiakastyytyväisyyden parantamiseksi ja ylläpitämiseksi. Asiakaspalvelun osalta tullaan myös panostamaan laatuun. Ravintolan työntekijät pyritään henkilöittämään asiakaskunnalle. Asiakkaille tutut työntekijät lisäävät ravintolassa asioinnin mielekkyyttä ja käyntitiheyttä. Konkreettisenä asiakaspalvelun muutoksena tulee olemaan pöytiintarjoilu, joka myös kasvattaa palvelutuotteen lisäarvoa. Asiakas tuntee täten itsensä tärkeäksi osaksi palvelukokonaisuutta, jossa tätä kuunnellaan ja arvostetaan. Asiakaspalvelun yhteydessä aletaan myös suorittaa hienovaraista myynninohjausta. Asiakkaan tilausvaiheessa suositellaan parempia vaihtoehtoisia tuotteita ja aktiivisesti myydään cocktaileja asiakkaan mieltymysten ja rajoitusten, kuten allergioiden mukaan. Myynninohjausta voidaan toteuttaa myös esimerkiksi asentamalla pullo-
tuotteiden kylmäkaappeihin maitolasit, jolloin asiakkaan saapuessa tilaamaan hän ei

suoraan ehdollistettuna tilaa näkemäänsä tuotetta, vaan pyytää asiakaspalvelijaa kertomaan tuotevalikoimasta ja antaa tämän suositella. Liitännäispalveluina ravintolassa säilyvät jo olemassa olevat lautapelit, RAY:n Pokeri-pelikone, Wii-pelikonsoli ja City-lehden jakeluhylly.

Hintataso muutetaan uuden asiakassegmentin mukaan hieman korkeammaksi. Ravintola haluaa asiakkaikseen ihmisiä, jotka ovat valmiita maksamaan tuotteen laadusta ja hyvästä asiakaspalvelusta keskimääräistä hintatasoa enemmän. Nykyiset hinnat ovat melko alhaiset, ja kuten asiakkaille toteutetusta haastattelusta selvisi, suurin osa asiakkaista olisi valmis maksamaan eniten kuluttamistaan ja suosikkituotteistaan Minibaarin nykyisiä hintoja enemmän (kuvio 7; kuvio 8). Laatuun panostaminen luonnollisesti vaatii raaka-ainekulujen kasvua, jolloin myös tuotteiden hintoja tulee korottaa katteiden ylläpitämiseksi. Hanatuotteiden ja alko-tuotteiden hintoja nostetaan hieman, mutta pullo-tuotteiden hinnat pidetään samana. Hintojen nosto myös vaikuttaa ravintolan imagoon. Asiakkaat kokevat että suuremmalla rahamäärällä saa enemmän laatua, ja näin ravintolaan hakeutuu sen haluamaa maksukykyistä asiakaskuntaa. Puolestaan alhaisempia hintoja ja tarjouksia suosivat asiakkaat asioivat ravintolassa vähemmän, mikä parantaa Minibaarin imagoa laadukkaana cocktail- ja seurusteluravintolana. Konsernin henkilökunta-alennuksia ei voi muuttaa, ja jatkossa tuotteista annetaan määrättyt alennukset (liite 2), mutta aikaisemmin käytössä ollut käytäntö esimerkiksi tarjoilla tuopillinen mehua tai virvoitusjuomaa ilmaiseksi tulee lopettaa ja tästä tulisi veloittaa säännösten mukaan. Minibaarin kokoisessa ravintolassa pienikin määrä maksuttomasti tarjottuja tuotteita tuottaa ravintolalle tappiota. Tulevaisuudessa ravintolaan tulee hankkia järjestyksenvalvoja jokaiselle illalle, mikä helpottaa asiakaspalvelijoiden työtä ja luo asiakkaille turvallisuuden- ja laaduntunnetta.

Ravintolan saatavuus palveluyrityksenä jakautuu ulkoiseen ja sisäiseen saatavuuteen. Ulkoiseen saatavuuteen tulee tehdä muutamia muutoksia. Ravintola sijaitsee keskeisellä paikalla Tampereen keskustassa vetovoimaisella liikealueella. Ravintola on melko tunnettu ja sen löydettävyys on hyvä. Nykyinen julkisivu ja sisustus antavat ravintolasta vääristyneen kuvan. Ravintolan edustalle sijoitetun pop-standin juliste on äskettäin uudistettu kuvaamaan paremmin ravintolan liikeideaa kuvineen cocktaileista. Ikkunateippaukset tulee uudistaa, sillä tällä hetkellä ne ovat niin haaleat ettei niistä saa selvää. Minibaari-logoa tulisi uudistaa ja teippauksiin lisätä vaikka kuva cocktail-lasista. Täten asiakkaat kiinnittäisivät helpommin huomiota ravintolaan ja kiinnostuisivat siitä ja sen

tarjoamista tuotteista. Sisäiseen saatavuuteen suurin liittyvä muutos tulee palveluympäristöön, eli ravintolan sisustukseen. Ravintolassa ei ole aiemmin tehty remontteja, joten pinnat ovat jo kuluneet ja sisustus yleensä hyvin pubimainen. Ravintolaan tehdään pientä pintaremonttia, ja baaritiskin työpisteet ja takatiskin hyllyt rakennetaan uudelleen helpottamaan päivittäistä työskentelyä ja ohjaamaan asiakkaiden ostopäätöksiä. Kalusteiden paikkoja on hiljattain muutettu siten, että ravintolassa on enemmän tilaa asiakkaille istua, ja että baaritiskin edusta olisi avonaisempi. Juomalistoina toimivat isot liitutaulut sijoitetaan uudestaan, jotta asiakkaat näkisivät ne jo heti astuessaan sisään ravintolaan. Henkilökunnan saavutettavuus itse ravintolassa on helppoa tämän pienen koon vuoksi, ja jotta yhteyttä voitaisiin ottaa kauempaakin, tulee ravintolan päivittää yhteystietonsa muun muassa ravintolan kotisivuilla, Facebook-yhteisöpalvelun sivuilla ja muissa mainonnan välineissä. Uuden asiakassegmentoinnin kautta ravintolassa tulee asioimaan enemmän maksukykyistä asiakaskuntaa, joka sisäisen saatavuuden osatekijänä vaikuttaa asiakkaiden mielikuviin ravintolasta. Hiljaisia ja kiireisiä iltoja tulisi pyrkiä tasaamaan, jotta joka päivä olisi tarvittava määrä asiakkaita ilman suurempia kiirehuippuja. Keinona tähän voisi toimia useammin järjestettävät tapahtumat ravintolassa. Tällä hetkellä moni tapahtuma järjestetään viikon tiettyinä päivinä. Olisi tärkeää saada melkein viikon jokaiselle päivälle jotain tapahtumaa, joka houkuttelee asiakkaita asioimaan ravintolassa useammin, eikä aina vain tiettyinä päivinä. Ohjelma voisi olla esimerkiksi livemusiikkia, joka sopisi ravintolan liikeideaan.

Viimeisenä 4P-mallin keinona on markkinointiviestintä. Ravintolan ollessa pieni 75-asiakaspaiikkainen anniskeluravintola, ei liika panostaminen kalliiseen mainontaan ole kannattavaa. Minibaarilla on jo vankka jalansija ravintolamaailmassa Tampereella, ja useimmat potentiaaliset asiakkaat tunnistavat ravintolan vähintään sijainniltaan. Tulevaisuudessa jatketaan nykyisien markkinoinnin keinojen käyttöä, ja luotetaan vahvasti ihmisten suositteluhalukkuuteen heidän kokiessaan laadulliset muutokset ravintolassa. Asiakaspalveluun panostamalla varmistetaan asiakastyytyväisyys ja myynnin aikaansaanti. Ravintolan markkinointiviestintä siis perustuu pitkälti erilaiseen mainontaan ja henkilökohtaiseen myyntityöhön ja vuorovaikutukseen asiakaspalvelutilanteissa.

6.4 Seuranta

Tavoitteisiin pääsyä ja yleistä onnistumista voidaan arvioida vasta kun kehittämistoimet on laitettu käytäntöön ja niitä on kokeiltu pidemmän aikavälin ajan. Tällöin analysoidaan kehittämistoimien vaikutuksia ravintolan toimintaan. Seurannan avuksi käytetään tunnuslukujen vertailua, kuten myynnin kasvua, työtehojen paranemista, asiakaskäyntien lisääntymistä ja keskiostoksen nousua. Tunnuslukujen ohella tulee arvioida laadullisia mittareita kuten asiakkaiden mielikuvaa ravintolasta, työilmapiiriä, asiakastyytyväisyyttä koskien asiakaspalvelua, tuotevalikoimaa ja palvelun ja tuotteiden laatua. Käytännön testauksen jälkeen, voidaan kehittämistöimiin tehdä parannusehdotuksia, jotka johtavat uusien ideoiden ja tavoitteiden kautta uusiin kehittämistöimiin. Tulevaisuuden kehittämistöimia varten tulee tämän kehittämistyön suunnittelua, käytettyjä konkreettisia menetelmiä ja tulosten tarkoituksenmukaisuutta arvioida kriittisesti.

LÄHTEET

- Brassington, F. & Pettitt, S. 2007. Essentials of Marketing. 2. painos. Harlow: Pearson Education Limited.
- Karlsson, Å. & Marttala A. 2001. Projektikirja. 2. painos. Onnistuneen projektin toteuttaminen. Helsinki: Kauppakaari.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi. Suom. Tillman, M. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P., Bowen, J. & Makens, J. 1999. Marketing for Hospitality and Tourism. 2. painos. New Jersey, USA: Prentice-Hall, Inc.
- Lahtinen, J., Isoviita, A. & Hytönen, K. 1996. Markkinoinnin kilpailukeinot. 2. painos. Tampere: Avaintulos Oy.
- Miettinen, P. & Santala, H. 2009. Tuloksen tekijät. Yritystoiminta ja talous hotelli- ja ravintola-alalla. 1. painos. Porvoo: WSOY.
- Morris, D. & Brandon, J. 1994. Liiketoimintaprosessien uudistaminen. Suom. Tillman, M. Juva: Weilin+Göös
- Mäntyneva, M. 2000. Asiakkuudenhallinta. 1. painos. Vantaa: WSOY.
- Ojasalo, K., Moilanen T. & Ritalahti J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOYpro Oy.
- QuickMBA.com. 2010. Ansoff Matrix. Luettu 06.03.2012. <http://www.quickmba.com/strategy/matrix/ansoff/>.
- Rantanen, K. Ravintolapäällikkö. 2012. Haastattelu 25.05.2012. Haastattelija Hytönen, T. Tampere.
- Rissanen, T. 2002. Projektilla tulokseen. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Rissanen, T. 2003. Yrittäjän käsikirja 2003. Saarijärvi: Kustannusyhtiö Pohjantähti.
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1995. Nykyaikainen markkinointi. 1.- 4. painos. Porvoo: WSOY.
- Räisänen, T. Baarityöntekijä. 2012. Haastattelu 26.05.2012. Haastattelija Hytönen, T. Tampere.
- Salmenkivi, S. & Nyman, N. 2007. Yhteisöllinen media ja muuttuva markkinointi 2.0. Helsinki: Talentum.
- Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haeger, T. 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Suom. Tillman, M. WSOY.

Storbacka, K. & Lehtinen, J. 1997. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. 5. painos. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2007. Liiketoimintaosaaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? 2. painos. KY-Palvelu Oy.

LIITTEET

1 (2)

Liite 1. Haastattelulomake

1. Sukupuoli Mies Nainen
2. Ikä
3. Tausta Opiskelija Työssäkäyvä Työtön Muu
4. Kuinka usein asioi juoma-/seurusteluravintoloissa?
- Päivittäin Viikoittain Kuukausittain
- 5-8 krt vuodessa 1-4 krt vuodessa Harvemmin
5. Kuinka usein asioi Minibaarissa?
- Päivittäin Viikoittain Kuukausittain
- 5-8 krt vuodessa 1-4 krt vuodessa Harvemmin
6. Useiten ostettu tuote? Paljon valmis maksamaan?
7. Lempituote? Paljon valmis maksamaan?
8. Mitä Minibaarin erikoisiltoja tietää?
9. Missä niistä käy?

(jatkuu)

10. Tunteeko henkilökunnan?
11. Missä nähnyt/kuullut mainontaa ja markkinointia, mitä?
12. Kuinka tyytyväinen asiakaspalveluun (asteikko 1-5)?
13. Kuinka tyytyväinen tuotevalikoimaan (asteikko 1-5)?
14. Kuinka tyytyväinen tuotteiden laatuun (asteikko 1-5)?
15. Missä muissa juoma-/seurusteluravintoloissa asioi?
16. Kuinka paljon keskimäärin kuluttaa tuotteita illan aikana?
17. Kuinka paljon keskimäärin kuluttaa rahaa illan aikana?
18. Suosittelevat?
19. Millainen mielikuva Minibaarista, kuvaile.
20. Toiveita, ehdotuksia, vapaa sana?

Liite 2. Restamax-yhtiön henkilökunta-alennukset

Hanaolut (Hartwall) 0,3l / 0,33l 2,00 €
 Hanaolut (Hartwall) 0,4l 2,50 €
 Hanaolut (Hartwall) 0,5l 3,00 €
 Hanaolut (Hartwall) 0,6l 3,50 €
 Hanasiideri (Hartwall) 0,3l/0,33l 3,00 €
 Hanasiideri (Hartwall) 0,5l 4,50 €
 Talon lonkero 3,50 €
 Lonkero 5,5% (Hartwall) 4,00 €
 Hanalonkero 5,5% 0,33l / 0,3l (Hartwall) 3,00 €
 III-olut pullo (Hartwall) 3,00 €
 Siideri pullo (Hartwall) 3,50 €
 Muut olut/siiderit hanasta/pullosta -1 € (koosta riippumatta)

HUOM! Koffin tuotteet lukeutuvat sarjaan muut oluet/siiderit

Viinat normaali hinnaston mukaan
 Limsa/mehu drinkeissä ilmainen
 Energiajuoma drinkeissä 0,50 € / pullo 3 €
 Limsa/mehu tuoppi 1 €
 Kahvi ilmainen
 Erikoiskahvi 1 €

Lisäksi normaalit Ravintola.fi edut STAFF-kortilla!

Lounas -30 %
 A la Carte ruoat -30 % listahinnoista
 Talon viinipullo ruokailun yhteydessä -30 %
 Lasi talon viiniä -1 € hinnasta
 Galaxie biljardipöytävuokra 5,60 € /tunti
 Sisään pääsy iltaravintoloihin (1+1 henkilöä) ilmainen
 Narikka iltaravintoloihin (1+1 henkilöä) ilmainen
 Jonon ohitus (1+1 henkilöä)

Liite 1. Minibaarin vanha drinkkilista

1(3)

NÄTTI LASI

Lempi 6,5€

- päärynävodka, mustikkalikööri, persikkamelba, mangomelba, sitruunamehu

Raspberry Cosmo 6,5€

- vadelma Sambuca, Cointreau, vadelmasiirappi, karpalomelba, limemehu

Kurant Burst 6,5€

- Finlandia Blackcurrant, Blue Curacao, sitruunamehu, mansikkasiirappi

Daiquiri 6,5€

- Bacardi Reserva, limemehu, sokeri

Lumikenttien Kutsu 6,5€

- lakkalikööri, Parfait Amour, ananasmehu, kerma

PERUSLASI

Mojito 7€

- Bacardi, minttu, sokeri, lime, sooda

Chili Mojito 7€

- Bacardi Razz, chili, minttu, sokeri, lime, sooda

Paranoid 6€

- gini, mustikkalikööri, puolukkasiirappi, sitruunamehu, sooda(jatkuu)

Suonsilmä 6€

- Jim Beam, lakkalikööri, ginger ale

(jatkuu)

Lynchburg Lemonade 6€

- Jack Daniel's, Cointreau, sitruunamehu, sokeri, 7up

Love Cooler 6€

- Cointreau, Apricot Brandy, sitruunamehu, grenadiini, 7up

LÄMPIMÄMPI LASI

Talon Kaakao 6,5€

- Jaloviina, Licor 43, kaakao

Sweetpresso 6€

- Licor 43, tuplaespresso

Toddy 6€

- Bacardi Razz, toffeelikööri, omenamehu

Eswin Sunnuntaikahvi 6€

- Jaloviina, kahvi, maito

After Eight Choco 6€

- minttulikööri, kaakaolikööri, kaakao

ISOMPI LASI

G. 7€

- Bushmill's, toffeelikööri, soft ice, suklaakastike

Holy Diver 7€

- päärynä, Xante, Finlandia Cranberry, omenasiirappi, sitruunamehu

Himalaja 7€

- minttuviina, soft ice, suklaakastike

Margarita 7€

- tequila, Cointreau, sitruunamehu. Makuvaihtoehdot: mansikka, vadelma, mango, persikka

Shrimp Cocktail 10€

- Absinthe, mansikkamelba, mansikkasiirappi, soft ice

Liite 2. Minibaarin uusi drinkkilista

1 (2)

KIRPEÄT

Victoria's Lemonade 6,5€

- gin, sitruunamehu, sokeri, minttu, sooda

Lynchburg Lemonade 6,5€

- Jack Daniel's, Cointreau, sitruunamehu, sokeri, 7up

Mai Tai 6,5€

- Bacardi Reserva, Cointreau, mantelisiirappi, sitruunamehu, limemehu, sokeri

Punainen Seriffi 6,5€

- Jaloviina, sitruunamehu, mansikkapyre

MAKEAT

Rapaska 6,5€

- Smirnoff Raspberry, sitruunamehu, passionpyre, vadelmapyre, appelsiinimehu

Valkosuklaamartini 6,5€

- Smirnoff Vanilla, White Cacao, kerma, soft ice, suklaa

Mangokiwi 6,5€

- mangolikööri, kiivi, mangomehu, sokeri, limemehu

Chiquita Punch 6,5€

- banaanilikööri, appelsiinimehu, kerma, grenadiini

(jatkuu)

CLASSIC

Caipirinha 7€

- Cachaca, lime, sokeri

Daiquiri 7€

- Bacardi, Marachino, limemehu, sokeri

Hemingway Special 7€

- Bacardi, Marachino, limemehu, sokeri, greippimehu

Singapore Sling 7,5€

- gini, kirsikkalikööri, Cointreau, Dom, Angostura, limemehu, ananasmehu, grenadiini

MINI SPECIAL'S

Spicy Presidente 7€

- Bacardi Oakheart, Cointreau, passionpyre, hunaja, grenadiini, limemehu

Espresso Martini 7€

- Coffee Hearing, Licor 43, tuplaespresso, sokeri

Oakheart Julep 7€

- Bacardi Oakheart, minttu, hunaja, tomusokeri

Sparkling Spalsh 5€

- melonilikööri, kurkku, sokeri, lime, ginger ale