

Joonas Pöllänen

# KETJUKONSEPTIN ANALYSOINTI VALITUN ASIAKASSEGMENTIN NÄKÖKULMASTA

Opinnäytetyö

Matkailu- ja ravitsemisalan ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Matkailu- ja palveluliiketoiminnan koulutus (ylempi amk)

2024



**Kaakkois-Suomen  
ammattikorkeakoulu**

Tutkintonimike	restonomi (ylempi AMK)
Tekijä/Tekijät	Joonas Pöllänen
Työn nimi	Ketjukonseptin analysointi valitun asiakassegmentin näkökulmasta
Toimeksiantaja	Ravitsemisalalan liiketoiminta
Vuosi	2024
Sivut	47 sivua, liitteitä 1 sivua
Työn ohjaaja(t)	Tiina Tuovinen

## TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ravitsemisalalan ketjukonseptille kehitysideoita palveluun ja ravintolan tarjoamaan, joiden avulla saataisiin valittua asiakassegmenttiä enemmän ravintoloihin asiakkaiksi. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ketjukonseptin nykytilaa, kuinka paljon kyseistä asiakassegmenttiä vieraillee ravintoloissa, mitkä ovat asiakassegmentin motiiveja saapua ravintolaan ja miten pystytään kehittämään ketjukonseptia entistä vetovoimaisemmaksi tälle asiakassegmentille.

Opinnäytetyö toteutettiin tapaustutkimuksen metodein, koska raportteja eri lähteistä oli jo saatavilla. Raportit analysoitiin dokumenttianalyysillä. Dokumenttianalyysin lisäksi toteutettiin teemahaastatteluita yksilöhaastatteluina.

Tämän tutkimuksellisen kehitystyön keskeisinä tuloksina todetaan, että nykytila on kelpollinen mutta parannettavaa löytyy. Valittu asiakassegmentti on jo yksi suurimmista asiakassegmenteistä, keitä asioi ravintoloissa. Palvelussa ja ravintolan ruoka- ja juomatuotetarjonnassa on eniten huomioitavaa. Työn teoreettisen viitekehyksen mukaisesti konseptikehityksessä olennaista on löytää perusteet, jotta kehitystyö on aiheellista.

Opinnäytetyön tuotoksena on tutkimuslöydöksiä, joista on laadittu esimerkin kautta palvelumalli siitä, miten pystyttäisiin vastaamaan kyseisen asiakassegmentin kysyntään paremmin ja tuomaan heidän tarpeitansa vastaavaa palvelua. Asiakasymmärryksen ja -profiloinnin kautta saadaan lisää tietoa kohde-ryhmän tarpeista, jotta osataan vastata oikeanlaisella palvelulla. Tutkimuksessa esiin tulleiden löydöksiä avulla on tarkoituksena herättää ajatuksia seuraavaa konseptikehitystä varten ja siitä mitä pystytään parantamaan.

**Asiasanat:** konseptikehitys, asiakassegmentti, asiakaskokemus

Degree title	Master of Hospitality Management
Author	Joonas Pöllänen
Thesis title	Analysis of the chain concept from the perspective of the selected business case segment
Commissioned by	Undisclosed
Time	2024
Pages	47 pages, 1 appendix page
Supervisor	Tiina Tuovinen

## ABSTRACT

The aim of this thesis was to find development ideas for a food service chain concept, focusing on the service and restaurant menus, to attract more customers from the targeted customer segment. The objective was to examine the current state of the chain concept, determine the number of that customers from this segment visit the restaurants, understand their motivations for visiting, and explore how the chain concept could be developed to be more appealing to this customer segment.

The thesis was made using case study methods and reports from various sources were analyzed through document analysis. In addition, semi-structured individual interviews were conducted.

The key findings of this constructive design-based study indicate that the current state is adequate but there is room for improvement. The selected customer segment already visits the restaurants in satisfactory numbers. The areas requiring the most attention are the service and the food and beverages on offer

As a result of this thesis, a sample service model was created to better meet the demands of the targeted customer segment and provide the services they require. Through careful understanding and profiling of target customers, more information is gained about their needs, enabling the provision of appropriate services. The findings from this thesis are intended to provide insights for the next phase of concept development, highlighting areas for improvement.

**Keywords:** concept development, customer segment, customer experience

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Opinnäytetyön tarpeen kuvaus ja rajaus .....	7
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet.....	8
1.3	Ravintola-alan nykytila Suomessa.....	9
2	KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA .....	11
2.1	Konseptikehityksen keinot ja menetelmät .....	11
2.2	Konseptikehityksen vaikutukset .....	16
2.3	Asiakaskokemus.....	17
2.4	Asiakasymmärrys .....	21
2.5	Asiakasprofilointi ja -segmentointi .....	24
3	TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN .....	27
3.1	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät.....	27
3.2	Dokumenttianalyysi .....	29
3.3	Analyysimenetelmät.....	34
4	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	36
5	POHDINTA.....	39
5.1	Tutkimuksen luotettavuus .....	39
5.2	Tutkimuksen rajoitukset.....	41
5.3	Jatkotutkimusehdotukset.....	42
5.4	Oman oppimisen reflektointi .....	42
	LÄHTEET.....	44

## LIITTEET

Liite 1. Haastattelurunko

## 1 JOHDANTO

Ravintola-ala on kärsinyt suurista haasteista viimeisen viiden vuoden aikana. Ensiksi tuli koronakriisi, ja sen hiljalleen helpottaessa alkoi Ukrainan hyökkäyssota. Ukrainan kriisin aiheuttamat heijastevaikutukset näkyvät meillä Suomessa erittäin merkittävästi, etenkin ravintola-alalla. Koronapandemia kiihdytti ravintola-alalla vakavaa henkilöstöpulaa, mikä näkyy yhä. Jopa viidennes (n. 13 000 henkilöä) alalta on vaihtanut muihin töihin, mikä on merkittävä määrä. (Lith 2021.) Ammattitaitoisen työvoiman puute vaikuttaa ravintoloiden aukioloaikoihin ja tarjontaan. Työvoimapulan lisäksi raaka-aineiden tukkuhinnat ovat nousseet yli 20 prosenttia, mikä on ravintoloille erittäin merkittävää negatiivisessa mielessä. Yhä enemmän joudutaan keksimään luovempia ratkaisuja ravintoloissa ja miettimään, miten voitaisiin ratkaista kustannusten nousun ja henkilöstöpulan aiheuttamia haasteita ja saada kannattavaa liiketoimintaa aikaiseksi. (Lehtinen 2023.)

Edellä mainitut haasteet aiheuttavat ravintola-alan liiketoimintoja kehittymään ja muokkaamaan jopa kokonaan liikeideoitansa, jotta voitaisiin edes selvitä – puhumattakaan kannattavasta liiketoiminnasta. On siis havaittava asiakkaille arvoa tuottamattomat ja puuttuvat elementit palvelusta. Asiakkaiden tarpeet ja odotukset on tärkeä ymmärtää, jotta voidaan kehittää olemassa olevia palveluita vastaamaan enemmän asiakkaiden odotuksia. (Tuulaniemi 2011, 100–101.) Tämä korostuu etenkin näinä ravintola-alan vaikeina aikoina.

Edellä mainitut haasteet ravintola-alan liiketoiminnassa näkyvät myös opinnäytetyössä käytetyllä ketjukonseptilla, josta valikoitui tämän opinnäytetyön aihe. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona erään ravitsemisalan liiketoimintakonseptin kanssa. Aihe valikoitui ajankohtaisena aiheena kyseisen yrityksen johdon ja asiantuntijoiden kautta, ja se tukee yrityksen uutta liiketoimintastrategiaa. Uudessa liiketoimintastrategiassa on mainittu suurimpina huomioina kohteina kasvu ja kannattavuus. Nämä kaksi liiketoiminnan keskeisintä tekijää on nostettu tarkempaan tarkasteluun tämän konseptin osalta. Erityisesti on pohdittu, että ketjua voitaisiin tuoda takaisin valitun segmentin ravintolaksi, jota se on aikoinaan ollut. Nyt nykyisessä erittäin kilpaillussa markkina-alueessa on havaittu tämä nostettavaksi mahdollisesti yhtenä merkittävänä

kasvun aihioina. Tämän liikeidean kehittämistyön rajauksena on analysoida, mitkä motiivipohjaiset segmentoinnin osat ovat tärkeimpiä ketjukonseptin asiakasryhmän osalta. Ovatko tietyt tilanteet asiakkaiden arjessa sellaisia motiiveja, joihin pystyttäisiin enemmän keskittymään. Työ perustuu pelkästään yrityksen ketjuliiketoimintakonseptiin. Tutkimustuloksia voidaan myöhemmin jatkojalostaa myös muihin yrityksen ravitsemisalan konsepteihin, joissa on yhtenä kohderyhmänä valittu asiakassegmentti. Tässä konseptin kehitysprojektissa on käytetty teoreettisena viitekehyksenä konseptikehitystä, tiedolla johtamista sekä asiakaskokemusta ja näihin on paneuduttu syvemmin.

Työn tarkoituksena on ymmärtää ketjukonseptin nykytilaa ja tuoda esiin puutteita valitun asiakasryhmän eli valitun asiakassegmentin tarpeiden näkökulmasta. Asiakaskokemus on tässä hyvin merkittävää, koska ilman toimivaa asiakaskokemuksen ymmärtämistä on vaikeaa harjoittaa menestyvää liiketoimintaa. Oikein toteutettu asiakaskokemuksen johtaminen lisää asiakkaiden ostaman palvelun arvoa, mistä asiakkaat saavat merkityksellisiä kokemuksia. Tiedolla johtamisella on suuri merkitys, kun tarkastellaan yrityksen nykytilaa ja miten konseptia kehitetään eteenpäin.

Tämä opinnäytetyö tehdään tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja tutkimusmenetelmiksi valikoituivat laadulliset menetelmät. Näitä tutkimusmenetelmiä ovat dokumenttianalyysi sekä teemahaastattelut.

### **1.1 Opinnäytetyön tarpeen kuvaus ja rajaus**

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön tarkoitusta ja rajausta. Kehitystyössä on tärkeää kuvata lukijalle selkeästi työn tarkoitus, miksi kehittämisprojektia tehdään ja samalla linjataan rajaukset opinnäytetyölle.

Työn rajauksena on huomioitu ketjukonseptin tarjoama sekä asiakaskokemus. Näistä tarkentuu tutkimuslöydösten jälkeen, miten kehitysehdotukset kohdistuvat.

Työssä haetaan vastauksia seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mikä on ketjukonseptin nykytila? Miten tarkasteltavaa asiakassegmenttiä asioi nyt ketjukonseptin ravintoloissa?
2. Mitkä motiivit ovat tälle asiakassegmentille tärkeitä, mihin motiiveihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota konseptikehityksessä? Mitkä ovat syitä asioida ravintoloissa?
3. Millaisin keinoin ketjukonseptin tarjoomaa ja palvelua voidaan kehittää tälle asiakassegmentille entistä vetovoimaisemmaksi?

Ketjukonseptin nykytilaa analysoidaan dokumenttianalyysinä myyntiraporteista ja asiakaskokemusjärjestelmistä saaduista tiedoista sekä haastatteluiden kautta. Tarjolla on merkittävä määrä dataa, jota on mahdollista hyödyntää ja analysoida, kun tarkastellaan nykytilaa. Keväällä valmistuneen motiivipohjaisen segmentointiprojektin tulokset ovat tässä työssä yhtenä tiedonlähteenä. Nämä tulokset ovat hyvin ajankohtaista tietoa tähän opinnäytetyöhön. Kolmanteen tutkimuskysymykseen saadaan vastauksia tehtyjen dokumenttianalyysointien sekä laadullisten tutkimusmenetelmien kautta. Laadullisista tutkimusmenetelmistä teemahaastattelu valikoitui tähän menetelmäksi.

Teoreettisen viitekehyksen muodostaa tässä opinnäytetyössä konseptikehitys, asiakaskokemus ja tiedolla johtaminen. Konseptikehityksen kautta avataan vaatimuksia ja menetelmiä, kuinka kehitystoimia täytyisi toteuttaa ja samalla peilataan nykyiseen tilanteeseen. Täytyisikö konseptikehittämistä tarkastella uudella kulmalla ja mahdollisesti muuttaa jotakin linjausta ketjukonseptissa. Asiakaskokemus merkittävä osa teoreettista viitekehystä, sillä on suuri merkitys, kun tarkastellaan nykytilaa ja tulevaa. Ymmärretäänkö oikein ketjun kohderyhmät ja se, mitkä ovat valitun asiakassegmentin tarpeet? Onko asiakasymmärrys riittävällä tasolla, jotta tiedetään asiakassegmentistä tarpeeksi? Lisäksi tiedolla johtaminen on kolmantena viitekehyksen osana kokonaisuutta, sillä tehdyt päätökset ja johtaminen on aina hyvä perustaa tutkittuun tietoon.

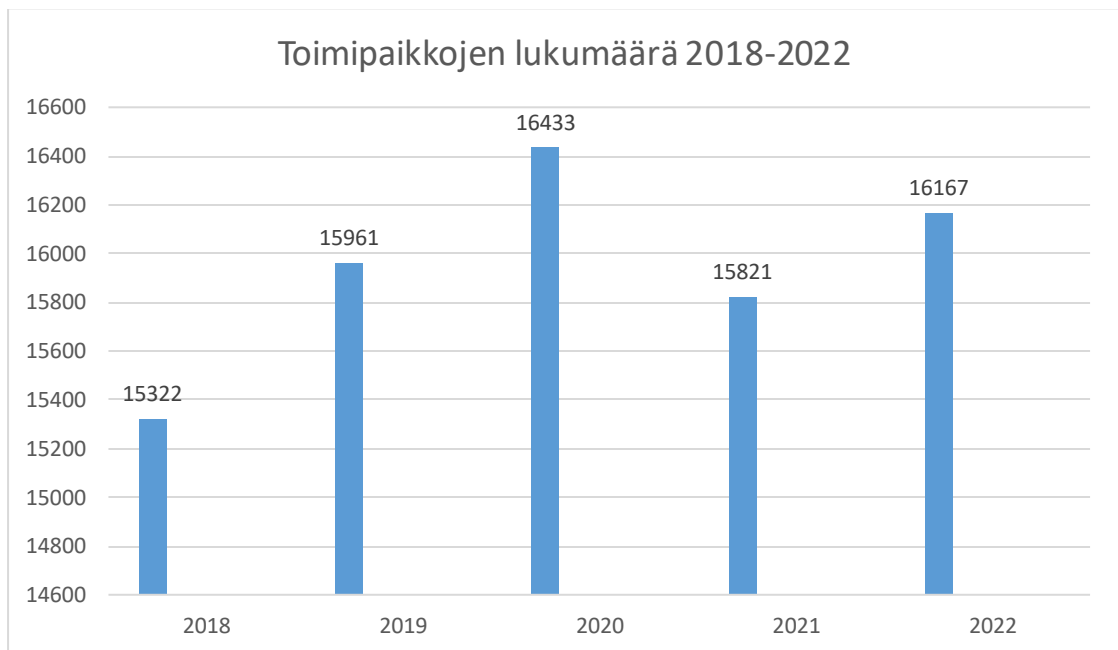
## **1.2 Opinnäytetyön tavoitteet**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön tavoitteena on tuottaa lisää tutkittua tietoa yrityksen olemassa olevasta tiedosta, tapaustudkimuksen metodeja käyttäen. Tarkoitus on löytää huomioitavia teemoja ja aihioita, joita voidaan

hyödyntää seuraavassa vaiheessa, eli itse konseptikehityksen toteuttamisessa. Tavoitteena on tehdä ketjukonseptia entistä vetovoimaisemmaksi valitulle asiakassegmentille. Työn tavoitteena on löytää tutkimuslöydöksiä, joita voidaan hyödyntää myös yhtä ravintolakonseptia laaja-alaisemmin.

### 1.3 Ravintola-alan nykytila Suomessa

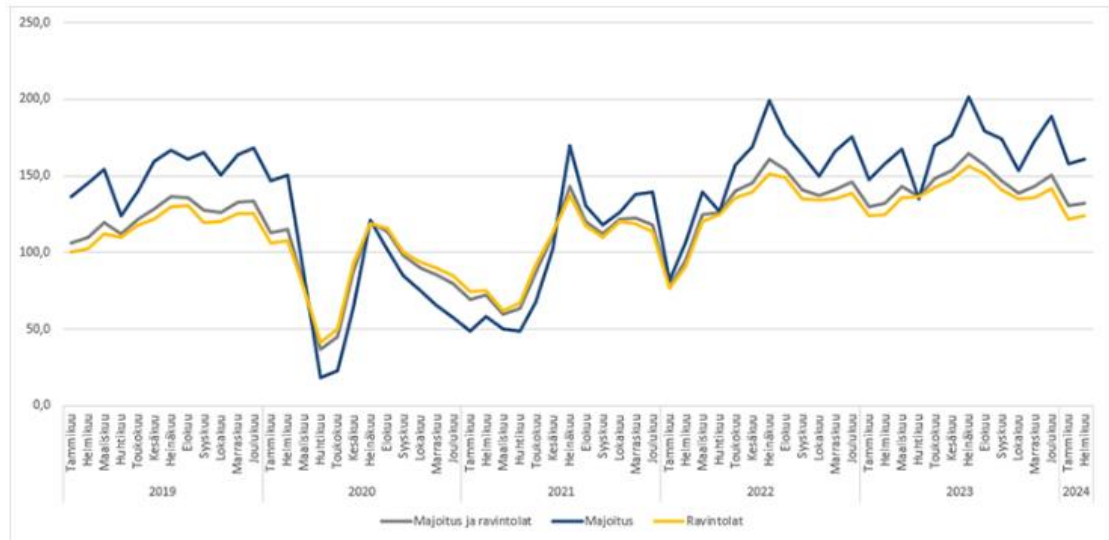
Suomen majoitus- ja ravitsemisala kärsi koronapandemiasta ja vuonna 2023 inflaation vaikutuksista, ja ne ovat vaikuttaneet liiketoimintaan merkittävästi. Kun tarkistellaan ravintoloiden toimipaikkojen määrää, niin koronapandemian vaikutuksesta vuonna 2021 noin 600 ravintolaa joutui lopettamaan toimintansa. Noin 300 uutta toimijaa kuitenkin aloitti liiketoimintansa ravintola-alalla. (MaRa ry 2023.) Kuvassa 1 on esitetty MaRa ry:n vuonna 2023 ilmoitettujen ravintolatoimipaikkojen lukumääriä vuosilta 2018–2022.



Kuva 1. Ravintolatoimipaikkojen lukumäärä Suomessa vuosina 2018–2022 (MaRa ry 2023)

Koronapandemian helpotettua vuonna 2022 maaliskuussa, ravitsemistoiminnan liikevaihtoindeksi lähti nousuun. Tämä nousu kesti 2023 kesäkuuhun asti, jolloin inflaation vaikutukset alkoivat näkyä myös Suomessa. Tällöin kesäkuussa liikevaihtoindeksi oli n. 151. (MaRa ry 2023.) Kuvassa 2 kuvataan liikevaihtoindeksin kautta MaRa-toimialan kehitystä. Liikevaihtoindeksillä mitataan yritysten liikevaihdon kehitystä ajanjaksolla suhteessa tiettyyn perusjaksoon. Esimerkiksi kerätään liikevaihdot tietyltä ajanjaksolta sekä vertailuajanjaksolta.

Tämän jälkeen lasketaan liikevaihdon muutos (tarkastelujakson liikevaihto – perusjakson liikevaihto / perusjakson liikevaihto = liikevaihdon muutos prosentteina) ja sen jälkeen määritellään liikevaihtoindeksi (liikevaihdon muutos prosentteina / 100 x 100). Näin saadaan tarkastelujakson liikevaihtoindeksi.



Kuva 2. Majoitus- ja ravitsemistoiminnan liikevaihdon kehitystä liikevaihtoindeksin muodossa (Tilastokeskus 2024)

Tilastokeskuksen kuukausitasolla (2024) esitettyyn liikevaihdon kehitykseen ravitsemisalalla, on huomattavissa laskusuhdannetta vuodesta 2023 lähtien. Luonnollisesti pikkujoulusesonki toi hieman nousua, mutta vuosi 2024 on jatkunut laskusuhdanteena. Elinkeinoelämän keskusliiton huhtikuun Suhdannebarometrin (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024) mukaan kysynnän kasvun esteenä on riittämätön kysyntä. Tämä johtuu suurelta osin ostovoiman historiallisen suuresta laskusta. Edelleen suomalaisyritysten arviot ovat pysyneet kriisilukemissa ja tulevaisuuden suhdannenäkymät ovat yhä heikot. Globaalin talouskasvun murrosvaihe ja geopoliittisen tilanteen epävarmuus heijastuvat väistämättä myös Suomeen. Etenkin inflaatiokehityksen suhteen epävakait tilanteet Euroopassa ja maailmalla vaikuttavat merkittävästi. Ravitsemisalalla riittämättömän kysynnän lisäksi haasteita auttaa osaavan työvoiman saataavuus sekä lakot (Elinkeinoelämän keskusliitto 2024).

## 2 KEHITTÄMISTYÖN TEOREETTINEN PERUSTA

Tässä luvussa avataan lukijalle konseptikehitystä, asiakaskokemusta ja -ymmärrystä. Luvussa kuvataan tarkemmin näiden merkitystä liiketoiminnan suunnitelmalliseen kehittämiseen.

### 2.1 Konseptikehityksen keinot ja menetelmät

Konseptikehitys on olemassa olevien ja uusien tuotteiden sekä palveluiden kehittämistä. Kehitystyö voi olla joko kertaluontoista tai vastaavasti jatkuvaa, riippuen kontekstista. Kaikki kehitystyö lähtee liikkeelle liiketoiminnan tavoitteista ja sitä, että pystytään kasvattamaan lisäarvoa asiakkaalle. Asiakkaiden tarpeiden tietäminen ja niihin vastaaminen perustuu liiketoiminnan menestymiseen. Konseptikehityksessä, kuten missä tahansa muussakin kehitystyössä, on olennaista tiedostaa markkinatilanne sekä liiketoiminnan, että asiakkaan näkökulmasta. Liiketoiminnan näkökulmasta on tärkeää pitää kilpailija-analyysejä ajan tasalla, jotta tiedetään kilpailijoiden tilanne ja keitä he konkreettisesti ovat. Liiketoiminta on tiedettävä, ketkä oikeasti ovat asiakkaansa ja ovatko he nimenomaan omaa kohderyhmäänsä. Kohdentaako esimerkiksi tarjooma tai markkinointi juuri yrityksen omaa palvelua. Lisäksi on hyvä tietää, onko asiakkaiden ostokäyttäytyminen mahdollisesti muuttunut ja mitkä ovat mahdollisesti niitä potentiaalisia asioita, mitkä asiakkaita kiinnostavat. Monesti kehitystoiminnassa unohdetaan se, mitä asiakkaat oikeasti haluavat eli asiakkaan näkökulma. Asiakkaantuntemuksella on siis merkittävä rooli menestyvässä liiketoiminnassa ja asiantuntemusta kasvattaa laadukkaat asiakastutkimukset. (Pöyhönen ym. 2023, 274–276.)

Liiketoimintaa kehittäessä ja johdattaessa, on tärkeää tietää tarkalleen mihin päätökset perustuvat. Tiedolla johtaminen pohjautuu tiedosta ja johtamisesta. (Kuva 8.) On siis hyvä ymmärtää, että puhutaan tietojohtamisesta, silloin nimenomaan tiedolla johtaminen on osa sitä. Toinen osa on taas tiedon johtamista, jolla tarkoitetaan tiedon teknistä tuottamista, johtamista ja hallintaa organisaatioiden käyttöön. Tiedolla johtaminen keskittyy nimenomaan organisaatioiden menestystekijänä ja mahdollistaa parempaa johtamista. Tiedolla johtaminen liittyy olennaisesti organisaation tavoitteiden ja tarpeiden tukemiseen. Päätöksien teossa esimerkiksi kehittämistyössä, tiedolla johtamisella on iso merkitys. (Listenmaa 2023, 46.)



Kuva 8. Tietojohtamisen yhtälö (Listenmaa 2023)

Tiedolla johtaminen on oikein toteutettuna organisaatioissa kilpailuetua tuottava toimintamalli. On kuitenkin ymmärrettävä tiedolla johtamisen tarkoitus ja pyrittävä saavuttamaan tavoitteet. Tavoitteet asetettua, organisaatiossa eri osa-alueiden osaajat jakavat näkyvää sekä hiljaista tietoa keskenään. Näin pystytään saamaan hyvinkin hedelmällistä keskustelua aikaiseksi ja tuottaa kehittynyttä tietoa. Esimerkiksi eri järjestelmien osaajat jakavat tietojaan ja näkemykset syventyvät tiedosta. Monesta eri lähteestä tuotettu tieto ja jaettuna tämä ymmärrys organisaation kesken, löydetään uusia näkökulmia ja saadaan aikaan älyllisiä törmäytyksiä. Tämä yhdessä löydetty arvokas tieto mahdollistaa organisaation uudistumisen, tiedon lisääntymisen ja sitä kautta kilpailuedun muodostumisen. On kuitenkin muistettava, että pelkällä tiedolla ei vielä ole konkreettista käyttöä, jos sitä ei vie käytäntöön ja toimintaan. Tieto antaa suuntaa organisaatiolle ja näin tiedolla johtaminen ohjaa suuntaa kohti asetettuja tavoitteita. (Listenmaa 2023, 50.)

Tietoa voi siis olla monenlaista, mutta etenkin nykypäivänä digitalisaation ollessa yksi megatrendeistä, data on merkittävässä osassa. Dataa kerätään ja hyödynnetään jatkuvasti yhä enemmän. Dataa hyödynnetään organisaatioiden kehityksessä, kun esimerkiksi luodaan uusia palveluita tai tutkitaan asiakkaiden tarpeita. Dataa on kuitenkin osattava käsitellä oikein ja tarpeeksi tehokkaasti, jotta sitä voidaan hyödyntää yrityksen toiminnassa. (Dufva & Rekola

2023.) Data voi olla numeerista, kuvaa, videoita, kuvia tai tekstiä, joten hyödynnettävä data on erilaista. Jokaista eri datalajia on siis tarkasteltava omana kokonaisuutena. Dataa voidaan kerätä erilaisten datatehtaiden avulla, josta saadaan hyödynnettävää dataa asiantuntijoiden käyttöön. Tekoälyn tuleminen organisaatioiden käyttöön on tuonut mahdollisuuksia myös datan pilkkomiseen ja hyödyntämiseen, mikä on liiketoiminnalle enemmän kuin mahdollisuus. (Aho ym. 2023, 20–26.)

Organisaatioissa tiedosta on tullut johtamisen kannalta tärkeää. Osaamisen ja ihmisten välisissä suhteissa syntyi ymmärrystä uuden ajattelun, innovaatioiden ja lisäarvon tuottamiseksi. Kun pystytään tiedon avulla tuottamaan uudenlaista ajattelua ja uusia innovaatioita, ne luovat kilpailuetua yritykselle.

Tiedon määrä kasvaa jatkuvasti, joten siitä on tullut kilpailutekijä organisaatioiden kesken. Niissä organisaatioissa, joissa pystytään jalostamaan tietoa parhaalla tavalla omaan käyttöön, vaikutus näkyy väistämättä liiketoiminnan menestyksenä. On siis pyrittävä organisaatioissa tehokkaaseen sekä älykkääseen tiedolla johtamiseen. (Listenmaa 2023, 65.)

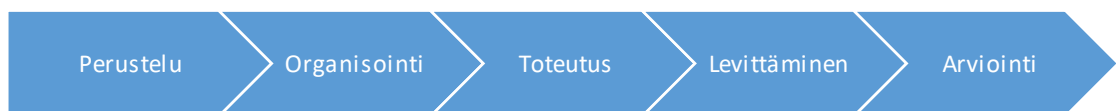
Trendit muuttavat markkinaa hyvinkin nopeilla sykleillä ja tähän reagoiminen vaatii liiketoiminnalta kyvykkyyttä ja osaamista. Mikäli liiketoiminta pystyy nopeasti reagoimaan markkinoiden muutoksiin, kehittämään ja lopuksi kaupallistamaan uudet ratkaisut uusiin asiakas- ja markkinatarpeisiin, on sillä hyvä mahdollisuus menestyä markkinoilla. Jatkuva liiketoiminnan kehittäminen vaatii organisaation kaikilta toiminoilta osallistumista joko suorasti tai epäsuorasti tuotteiden tai palveluiden kehittämiseen. Asiakkaalle nopea reagointi voi näkyä nopeana toimitusaikana, päätöksenteossa tai vastaavasti asiakaspalvelussa. Juuri niissä tekijöissä, mitkä tuottavat merkittävästi lisäarvoa asiakkaille. (Pellikka & Virtanen 2021, 98–104.)

Ojasalo ym. (2015, 11–13) tarkentavat, että parhaimmin menestyvät ne, jotka ovat itse pystyneet viemään kehitystä eteenpäin. Tästä voidaan käyttää termiä kehityksen moottorina toimimisesta. Todelliset menestyjät kykenevät arvioimaan toteutunutta, mutta myös tulevaisuudessa tapahtuvia kehitysnäkymiä sekä varautumaan niihin. Lisäksi esimerkiksi strategiaan asetetut pitkän aika-

välin tavoitteet pystytään toteuttamaan suunnitellusti. Uudenlaisilla liiketoimintamalleilla pystytään rikkomaan eri toimialojen rajoja ja luodaan uudenlaisia asiakastarpeita sekä ansaintamahdollisuuksia. Tiedon määrä on nykypäivänä niin runsasta, että yrityksissä tarvitaan uudenlaista ajattelua. Tiedon kerääminen, analysointi ja analysoidun tiedon muuttaminen täsmätiedoksi on erittäin merkittävää. On siis karsittava epäolennainen tieto pois ja hyödynnettävä vain se osa tiedosta, mikä merkitsee yrityksen kehittämiselle eniten.

Konseptikehitystä voidaan myös ajatella brändin kautta eli haluaako liiketoiminta kehittää brändiä millaisella tavalla. Esimerkiksi Kotipizza on Suomessa tunnettu brändi iästä riippumatta. Kotipizza on tunnettu kotimainen pizzeria, jolla on hyvin vahva kotimaisuuden brändi sekä laatutakuu. Eettiset valinnat ovat tärkeitä yritykselle ja asiakaslähtöisyys palvelussa. (Kotipizza 2024.) Brändin muuttaminen on työlästä ja etenkin kallista, jos halutaan viedä konseptia kauemmas nykyisestä liiketoimintapositionista (Pöyhönen ym. 2023, 304–306.).

Kun tarkastellaan konseptikehityksen keinoja ja menetelmiä, on hyvä tiedostaa myös itse kehittämisprosessiin sisältyvät eri tehtäväkokonaisuudet (Kuva 9) ja vaiheet. Aluksi on tunnistettava tarve kehittämiselle ja pystyttävä vastaamaan, että miksi jotakin pitää kehittää.



Kuva 9. Kehittämisprosessin tehtäväkokonaisuudet (Rantanen & Toikko 2009, 56)

Lähtötilanteena voi toimia nykytilanteen ongelma tai visio. Mahdollisimman onnistunut *perustelu* kehittämisprosessille, sitä parempi mahdollisuus on tuloksilla levittää laajempaan tietoisuuteen. Kuten tämän opinnäytetyön lähtökohtana on kerätä perusteluita kehitysprosessille. Tutkimustulosten ollessa onnistuneita, perustelu on luotettavalla tasolla ja näin on tarvetta aloittaa kehitysprosessi.

Kehittämistoiminnon *organisoinnilla* taas tarkoitetaan käytännön työn suunnittelua, valmistelua ja lopuksi työn tavoitteen määrittämisen. Organisoinnissa

määritellään työn eri toimintavaiheet, esimerkiksi eri toimintajaksoihin ja samalla määritellään myös prosessiin käytettävät resurssit. Näitä resursseja ovat erityisesti henkilöt, jotka työskentelevät prosessissa ja ovat vastuussa omista vastuualueistaan.

*Toteutus* muodostuu kehittämistoiminnassa ideoinnista ja priorisoinnista, mallintamisesta ja kokeilusta. Ideointi nousee usein jo perustelun ja organisoinnin yhteydessä, mutta toteutuksen yhteydessä voidaan edelleen palata ja tarvittaessa laajentaa. Usein tässä kohtaa myös uusia näkökulmia kehitettävään asiaan on saatu, joita voidaan hyödyntää toteutusvaiheessa. On kuitenkin hyvä muistaa, että priorisoinnilla on suuri merkitys, koska kaikkea ei voida toteuttaa. Näin siis valitaan vaan tietyt kohdat, mihin riittävät ennakkoon määritellyt resurssit. Kehitysprosessiin liittyy myös konkreettisen tekemisen ohella myös analyysoivaa ja pohtivaa tasoa. Tällöin konkreettista työtä seurataan, eli monitoroidaan.

*Arvioinnin tehtävänä* on kehittämistoiminnan suuntaaminen prosessissa ja tuottaa tietoa kehitettävästä asiasta. Arviointi on kehittämisprosessissa se kohta, missä kehittämisen perusteltua, organisointia ja toteutusta tarkastellaan. Prosessiarvioinnin yhteydessä tavoitteet ja toimintatavat voivat muuttua, koska tällöin onnistumiset ja epäonnistumiset tulevat näkyväksi. Arviointitiedoilla pyritään osoittamaan kehitetyn asian hyvydestä ja sen toimivuudesta. Arviointia voi tehdä niin ulkoisena, kuin sisäisenä arviointina. Näin saadaan eri näkökulmista analysointia ja pystytään näkemään laajemmalla perspektiivillä tilannetta.

*Tulosten levittämiseen* usein edellyttää myös projektin ulkopuolella työskenteleviä, jotka otetaan tuotteistamiseen mukaan. Tuotteistamisella voidaan tarkoittaa uuden työmenetelmän tai prosessin mallintamista. Tuotteistamisen keskeinen osa on tarinallistaminen, jotta pystytään kertomaan esimerkiksi mihin tarkoitukseen palvelu on tehty tai miten sillä saadaan tuloksia aikaiseksi. Tulosten oikeanlaisella levittämisellä on suuri merkitys, jotta saadaan asiakkaat kiinnostumaan uudesta tuotteesta ja näin saadaan heidät ostamaan palvelua. Näin pystytään myös jatkokehittämään ja saamaan jatkumoa palvelulle. (Rantanen & Toikko 2009, 57–63)

## 2.2 Konseptikehityksen vaikutukset

Konseptikehityksellä on merkittävät vaikutukset liiketoimintaan ja sen menestymiseen. Kun tuotetaan asiakkaalle lisäarvoa ostamalleen tuotteelle tai palvelulle, asiakas kokee arvon ylitetyksi ja näin tekee saman ostopäätöksen uudelleen. Tämä on monen yrityksen strategiassa merkittävässä roolissa. (Tuulaniemi, J. 2011, 30–34.)

Lisäarvon tuottaminen asiakkaille saa heidät palaamaan yritykseen ja täten asiakasvirtaan vakautta, jopa kasvua. Asiakasvirran kasvaessa yrityksen talous paranee ja sen omavaraisuus kasvaa. Pystytään maksamaan kiinteät kulut ajallaan ja pystytään tekemään jopa lisää investointeja. Menestyksekkään yrityksen takana näkyvät tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät. (OP Media 2019.)

Konseptin kehittämisen vaikutukset eivät näy pelkästään vain yrityksen kasvussa, taloudellisessa menestyksessä, vaan myös kehitystyössä työskentelevien henkilökohtaisen osaamisen kasvussa. Henkilökohtaisen osaamisen kasvun myötä voidaan nähdä positiivisessa mielessä kasvua yrityksen menestyksessä. Näitä eri osaamisalueita ovat esimerkiksi:

- liiketoiminnan kehityskohteiden huomaaminen ja niihin tarttuminen tavoitteellisesti
- kehitystoimintaan tarvittavan tiedon kerääminen tehokkaasti ja järjestelmällisesti eri menetelmiä käyttäen
- eri lähteiden kriittinen arviointi ja samalla omien ratkaisujen arviointi
- laajemman perspektiivin näkemys eri asioiden välisissä suhteissa
- haasteiden ja ongelmien ratkaiseminen sekä uusien ratkaisujen luominen
- tiedon jakaminen organisaation sisällä
- kehityshankkeiden suunnitelmallinen läpivienti

Kun kehittämistyö on lähtökohtana oppimisille, voidaan sitä kutsua kehittämispohjaiseksi oppimiseksi. Lähtökohtana on aito työelämän kehityshanke, minkä tavoitteena voi olla tuottamassa palveluja, toimintamalleja tai uusia tuotteita. (Ojasalo, K. ym. 2015, 14–15.)

### 2.3 Asiakaskokemus

Asiakaskokemusta voidaan lähestyä kahdesta eri näkökulmasta. Ensimmäinen on kuluttajan näkökulma, joka on hyvin subjektiivinen. Eikä sitä ei voida tutkia ilman hänen oman elämänsä kontekstia. Toinen näkökulma asiakaskokemuksen tutkimiseen on liikkeenjohdollinen, jolloin tarkistellaan asiakaspolkuja ja kontaktipisteitä – mistä rakentuu asiakaskokemus. (Puustinen & Saarijärvi 2020.) Tässä luvussa keskitytään suurimmaksi osaksi liikkeenjohdolliseen näkökulmaan.

Terminä asiakaskokemus voidaan tunnistaa pelkästään palvelutapahtumana, mutta se on hyvinkin paljon laajempi käsite. Asiakaskokemus alkaa jo siitä, että asiakas näkee esimerkiksi sosiaalisessa mediassa mainoksen kyseisen yrityksen kivijalkaliikkeestä. Missä kyseinen kivijalkaliike sijaitsee, miten sinne pääsee ja löytyykö parkkipaikkoja. Eli lyhyesti, asiakaskokemus alkaa jo ensimmäisestä kontaktipisteestä asiakkaalla ja päättyy vasta, kun palvelu on koettu tai tuote saatu ja siitä mahdolliseen jälkimarkkinointiin tai asiakaspalautteen antamiseen. (Puustinen & Saarijärvi 2020.)

Kortesuo ja Löytänä (2011, luku 1.1: Asiakaskokemuksen määritelmä) kertovat teoksessaan asiakaskokemuksen määritelmäksi: *”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.”*

Kun lähdetään suunnittelemaan liiketoiminnalle asiakaskokemusta, on hyvä liittää se strategisessa mielessä yrityksen omaa liiketoimintastrategiaa tukemaan. Liiketoimintastrategia voi myös näyttäytyä kilpailustrategiana, joka voidaan jakaa kolmeen eri ryhmään:

1. Tuotteisiin: Tuote tai palvelu on erittäin pitkälle kehitetty ja voi olla jopa ylivertainen kilpailijoihin verrattuna. Esimerkiksi matkapuhelinmerkki, joka on teknisillä ominaisuuksilla, muotoilulla ja kestävyydellä verrattuna kehittyneempi, kuin kilpailijansa.
2. Hintaan: Mahdollisimman halvat hinnat näkyvät asiakkaalle houkuttelevana vaihtoehtona ja täten yritys saa kilpailuetua muihin verrattuna.

Etenkin inflaation aikana, näillä kilpailustrategioilla operoivat ovat markkinassa vahvoilla. Hyvänä esimerkkinä halpalentoyhtiöt.

3. Asiakaskokemukseen: Yritykset, jotka keskittyvät nimenomaan asiakaskokemukseen, haluavat tarjota asiakkailleen merkityksellisiä kokemuksia, jotka luovat sitten arvoa. Näin saadaan kilpailuetua markkinoilla. Suomessa tätä on havaittavissa kansainvälisten hotelliketjujen palvelumallissa.

Toki on mahdollista panostaa moneen strategiseen linjaukseen, mutta on hyvä pitää yksi selkeästi vahvimpana. Jos lähtee panostamaan esimerkiksi kaikkiin kolmeen samanaikaisesti, niin lopputulos on hyvin todennäköisesti sekava kilpailustrategian osalta. (Kortesuo & Löytänä 2011, luku 1.5: Kolme kilpailustrategiaa.)

Useasti yrityksen strategioissa on maininta erinomaisesta, toimialan parhaasta tai uniikista asiakaskokemuksesta. On kuitenkin huomattava, ettei tuollainen maininta kerro vielä, millaista asiakaskokemusta yritys aikoo tarjota omille asiakkailleen. Yritykset ja organisaatiot asettavat tavoitteita liiketoiminnalleen, on täten mietittävä visioita asiakaskokemuksen suhteen. Yrityksen visio ja asiakaskokemuksen tahtotila (eli visio) tulevat olla linjassa, kun ajatellaan tulevaisuuden tavoitetilaa. Erilaisia asiakaskokemuksen tahtotilan lähtökohtia voidaan määrittellä organisaatioille kuvan 10 kautta:



Kuva 10. Organisaation asiakaskokemuksen visio ja kaikkien yhteinen tahtotila edellyttää kuviossa esiintyvien asioiden tarkempaa pohtimista. (Korkiakoski 2023, 28).

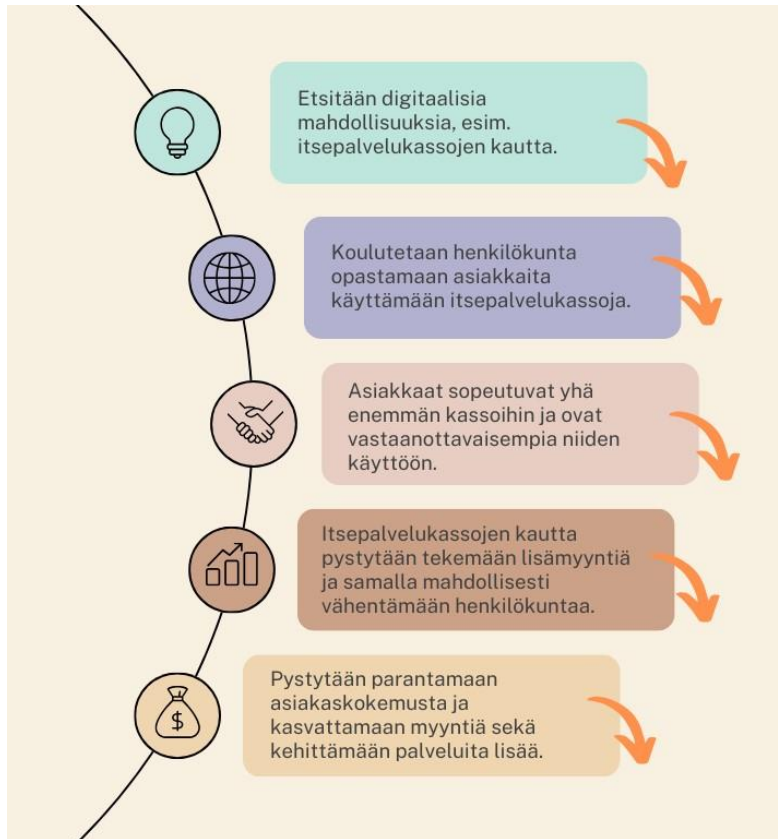
Kuvan 10 mukaiset elementit ovat tärkeitä asioita, joita tulee huomioida asiakaskokemuksen tahtotilaa pohdittaessa.

- Yrityksen visio ja sen asiakaskokemuksen tahtotila on oltava samalla tasolla
- Asiakasymmärrys on oltava selkeää, eli yrityksen on tunnistettava heidän mielipiteensä yrityksestä ja mitä he odottavat. Asiakkaat eivät välttämättä aina tiedä itsekkään, mitä haluavat, joten tiedostetulla asiakasymmärryksellä voidaan ohjata asiakasta.
- Kilpailijoista erottautuminen, jolla haetaan kilpailuetua muihin. Miksi tarjota samaa, kuin muut kilpailijat?
- Yrityksen asiakaskokemuksen kehitys täytyisi seurata määriteltyä visiota ja täten luoda pohjaa asiakaskokemuksen kehittämiseksi.
- Henkilökunnan ja asiakkaiden on tärkeää ostaa ajatus asiakaskokemuksen visiosta. Se on oltava yksinkertainen, helppo ymmärtää ja kiinnostava.
- Aidosti realistinen ja saavutettavissa, eikä liian mahdottomalta kuulostava. Jos tahtotila on liian mahdoton, on vaikea motivoida henkilökuntaa toteuttamaan tätä. Henkilökunnan osallistaminen on ratkaisu tähän rakentamaan johdon kanssa yhdessä realistista visiota.

- Henkilökunta motivoituu, kun visio on määritelty heille selkeästi ja innostavasti.
- Johto on täysillä mukana asiakaskokemuksen tahtotilassa, eikä voi ulkoistaa itseään pois. (Korkiakoski 2023, 28)

Kun aletaan kehittää jo olemassa olevaa suunniteltua asiakaskokemusta, on hyvä myös huomioida, ettei se ole vain ongelmien poistamista. Kehittäminen on ongelmien korjaamisen lisäksi myös uudenlaisten innovointien kokeilemistä. Innovaatioon perustuva asiakaskokemusten visiointi voi olla vielä Suomessa hieman harvinaisempaa, mutta kiinnostus kasvaa. Kansainväliset suuret yritykset, ovat nojautuneet hyvin vahvasti strategisessa näkökulmassa asiakaskokemukseen ja toteuttavat omaa visiotaan hyvinkin läpinäkyvästi. (Korkiakoski 2023, 46–56.)

Yrityksen brändistrategiaa ei saa unohtaa, sillä asiakaskokemus on oltava linjassa sen kanssa, miten brändi halutaan näyttää asiakkaalle. Suunnittelu voi viedä aikaa, mutta se on täysin ymmärrettävää. Suunnitelman teossa tulisi huomioida aikataulutusta, vaikuttavuutta, mitattavuutta sekä asiakkaiden kohtaamista luonteen ja laadun kautta. Hyvään suunnitelmaan sisältyy aina myös tavoitteet. Näitä tavoitteita voivat olla esimerkiksi myynnilliset tavoitteet, säästöt tai vaikka asiakaskokemusjärjestelmällä mittaaminen. On muistettava, että asiakaskokemus on ennen kaikkea tunne ja se on subjektiivinen. Jokainen asiakas kokee palvelun vähän eri tavalla kuin muut asiakkaat. Siksi asiakaskokemusta ei voida mitata tuotteiden tai myynnin mittareilla. Yritykset voivat kytkeä asiakaskokemuksen mittarit liiketoiminnan omiin mittareihin ja täten saada selkeitä tavoitteita liiketoiminnan näkökulmasta. Tavoitteena liiketoiminnassa voi olla esimerkiksi henkilöstökustannuksien vähentäminen panostamalla digitaalisiin palveluihin. Itsepalvelukassat tai muut vastaavat digitaaliset mahdollisuudet tuovat tähän helpotusta. (Kuva 11.) On kuitenkin muistettava myös asiakkaiden kohtaaminen vuorovaikutuksen kautta. Lisäksi on mietittävä, ovatko digitaaliset palvelut linjassa liiketoimintastrategiaan. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 42–44.)



Kuva 11. Itsepalvelukassojen lisääminen palvelukonseptiin, tuo samalla taloudellista lisäarvoa asiakaskokemuksen kautta (Gerdt & Korhonen 2016, 42–44).

Kuluttajat ovat jo hiljalleen tottuneet markettien pikakassoihin ja pikaruokaravintoloiden itsepalvelukassoihin. Näiden digitaalisten palveluiden myötä asiakkaat voivat itsenäisesti tilata haluamansa tuotteet sekä palveluntarjoajan puolesta altistuvat lisämyynnillä, jota toimipaikka haluaa tarjota asiakkailleen. Asiakkaiden jonotusaika lyhenee, ostopäätöksen kanssa ei ole kiire ja asiakkaiden ostokset ovat tutkitusti suurempia. (Restolution 2024.)

## 2.4 Asiakasymmärrys

Asiakasymmärrys on kannattavan liiketoiminnan yksi perusteista, sillä on hyvin vaikeaa harjoittaa menestyvää yritystä, jos ei ole varmaa tietoa mitä asiakkaamme haluavat. Asiakasymmärrys on tärkeää siinä, kuin myös kilpailijoiden tarkkailu. Moni yritys kuitenkin ajautuu liikaa tarkkailemaan, mitä kilpailijat oikein tekevät ja täten unohtuu se tärkein, eli omat asiakkaat. Olisi siis ehdottoman tärkeää keskittyä nimenomaan siihen, että mitä omat asiakkaamme haluavat ja ymmärtää heidän tarpeitansa. Jos vain tarkkaillaan, mitä kilpailijaympäristössä tapahtuu, niin parannetut muutokset ovat vain marginaalisia. (Gerdt & Korhonen 2016, 33.) On myös hyvä muistaa, että asiakasymmärrys ja

asiakaspalautteiden kerääminen asiakkaiden kokemuksista ei ole sama asia. Asiakasymmärrys on nimenomaan keskeinen keino saada laajaa ja syvällistä tietoa asiakkaiden nykyisistä, piilevistä ja muuttuvista tarpeista sekä tietenkin kokemuksista. Asiakasymmärrystä rakennetaan nykyisten tai potentiaalisten uusien asiakkaiden avulla ja asiakaskokemuksen mittaaminen pitäisi olla asiakkaiden kokemusperäistä. (Korkiakoski 2023, 106)

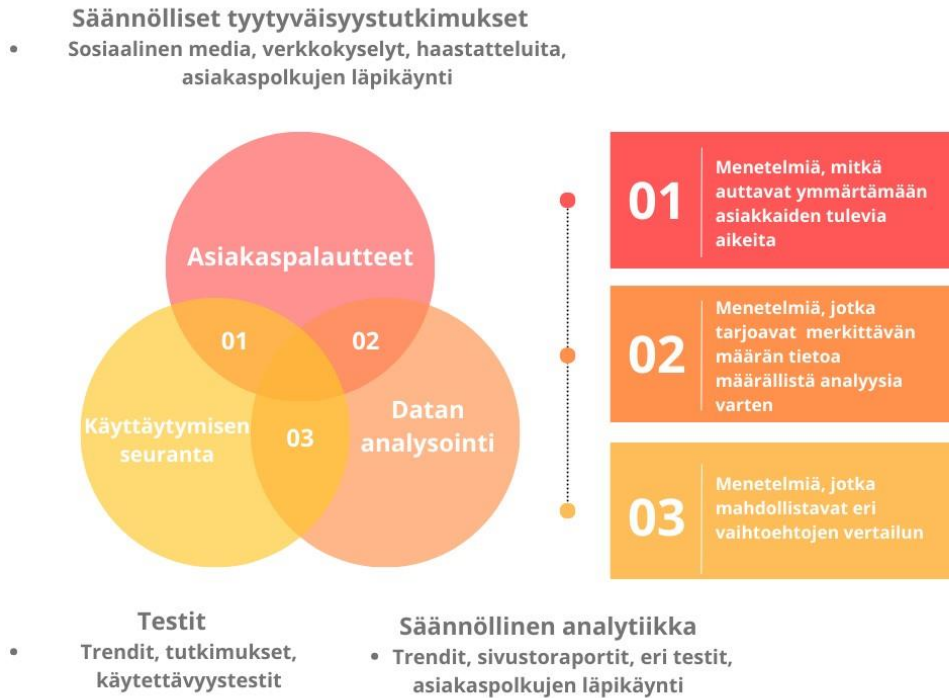
Liiketoiminnan asiakasymmärrystä keräävät erilaiset CRM-järjestelmät (Customer Relationship Management, suom. asiakkuushallintajärjestelmä) mutta niiden seuraaminen ei vain pelkästään riitä, jos halutaan kehittyä ja menestyä. Näiden järjestelmien kautta kerätään asiakkaiden palautteita, tehtyjä ostopahtumia ja näistä saatuja tärkeitä lisätietoja, yleistä markkinatietoa sekä asiakkaiden demografisia tietoja. Näitä hyvinkin tärkeitä demografisia tietoja asiakkaista ovat esimerkiksi iät, siviilisäädyt ja koulutustaso. Näin saadaan valtava määrä dataa asiakkaiden ostokäyttäytymisestä, kuten tehdyistä ostoksista, ajankohdasta sekä ostospaikasta. Näin pystytään paremmin kehittämään liiketoimintaa ja ymmärtämään asiakasta vieläkin onnistuneemmin. Asiakasymmärrys syntyy yhdistämällä asiakastietokantoja sekä markkinoilta saatuun tutkimustietoon. (Kuusela ym. 2022, 18). Gerdtin ja Korkeakoskenkin (2016, 35–36) mukaan asiakasymmärrys ei ole vain suositteluiden tarkastelua ja mittaamista, koska se vaatii myös syvällisempää analysointia. On siis tärkeä tuoda asiakkaiden rehelliset mielipiteet ja tarpeet osaksi liiketoiminnan arkea. Ei vain sokeasti luoteta pelkkiin peukutuksiin.

Asiakasymmärryksestä on tullut entistä tärkeämpää yrityksille 2020-luvulla. Maailmaa ravistellut koronapandemia vuosina 2020–2022 oli myös Suomessa erittäin haitallinen ja vaikutti lähes jokaiselle alalle. Erityisesti majoitus- ja ravitsemistoiminta oli merkittävässä ahdingossa hyvinkin kokonaisvaltaisesti. Ravitsemistoiminnan liikevaihdot laskivat jopa kolmanneksen vuoden 2019-luvusta ja majoitustoiminnassa lukemat olivat vieläkin suuremmat, yli 40 prosenttia. Koronapandemia jätti jäljen myös pysyvästi majoitus- ja ravitsemisalalle. Henkilöstöpula ja etätöiden yleistyminen kiihtyi entisestään koronan vaikutuksesta, joista nyt kipuillaan vieläkin vuonna 2024. (Arovuori & Karikallio 2022, 4–11.) Korkiakoski (2023, 106–107) kertoo kirjassaan Futurelab Experiencen tekemästä tutkimuksesta koronapandemian vaikutuksiin yleisellä ta-

solla asiakkaiden odotuksiin ja ostokäyttäytymiseen. Tulokset olivat hyvin selkeitä ja suurin osa tutkimukseen vastanneista kokee asiakasymmärryksen merkityksellisyyden ja sen millaisia muutoksia on tapahtunut asiakkaiden toiminnassa ja odotuksissa. Tutkimuksessa vastanneista jopa 54 % kertoi asiakkaiden toimintatapojen muuttuneen koronapandemian myötä. Tämä korostaa yrityksillä asiakasymmärryksen tärkeyttä ja siihen paneutumista yhä enemmän. Yksinkertaisia tapoja asiakasymmärryksen rakentamiseen ovat esimerkiksi:

- yksilö- tai ryhmähaastattelut
- lomakekyselyt
- sosiaalisen median seuranta
- yrityksen median ja verkkoliikenteen seuranta kävijöiden osalta
- kirjautumis- ja tilaustiedot
- asiointit myymälässä ja niiden seuranta

Asiakasymmärrystä voidaan vielä syventää lisää havainnoimalla, luotaamalla, tarkkailemalla ja kokeilemalla itse eläytyen asiakkaaksi kokemalla asiakaspolkua pitkin. Asiakasymmärryksen kerääminen voidaan myös jakaa kolmeen ryhmään: asiakaspalautte, asiakaskäyttäytymisen seuranta sekä datan analysointi. (Korkiakoski 2023, 105–110.) Kuvassa 12 kuvataan asiakasymmärryksen kasvattamista ja kolmen edellä mainitun osan yhteisiä vaikutuksia.



Kuva 12. Asiakasymmärryksen kasvattamista palautteiden avulla, asiakaskäyttötymisen seuraamisella sekä datan analysoinnilla (Skeet 2017)

Kolmen kontaktpisteen (01, 02 ja 03) yhteydessä huomataan, miten asiakaspalautteet, asiakaskäyttötymisen ja datan analysoinnin osa-alueiden välillä on merkittäviä yhtymäkohtia. Esimerkiksi asiakaspalautteiden kerääminen ja näiden säännöllinen analysointi ovat tärkeitä osa-alueita toisilleen asiakasymmärryksen parantamiseksi. Jos asiakaspalautteita vain kerätään, eikä hyödynnetä liiketoiminnan kehittämisessä, on palautteiden kerääminen resurssien hukkaamista.

## 2.5 Asiakasprofilointi ja -segmentointi

Strateginen segmentointi on yrityksen liikkeenjohdon työkalu, kun halutaan vahvistaa yrityskulttuuria ja tunnistaa asiakasryhmistä enemmän tarpeellista tietoa. Segmentoinnilla tunnistetaan asiakasryhmien eroavaisuuksia, tarpeita ja löydetään mahdollisesti uusia asiakasryhmiä. Kun lähdetään strategisen tason segmentointia tekemään, on syytä ottaa huomioon koko kohdemarkkina ja näin maksimoida koko hyöty. Segmentoinnissa luodaan erilaisia asiakasryhmäprofiileja ja näin tunnistetaan paremmin, millaisia oikeasti ovat asiakkaamme. Näin pystytään vastaamaan heidän kysyntäänsä ja tunnistetaan asiakkaiden tarpeita. (Taloustutkimus 2022.)

Tässä kappaleessa keskitytään perinteiseen kuluttajien segmentointiin. Tässä kuluttajiin perustuvassa segmentoinnissa voidaan esimerkiksi käyttää seuraavia tekijöitä:

- demografiset tekijät (esimerkiksi: ikä, koulutus, siviilisääty)
- käyttäytymiseen perustuvat tekijät (suosiiko digitaalisia palveluita vai haluaako kasvokkain palvelua)
- maantiede (esim. asuinpaikka)
- psykografiset tekijät (arvot, elämäntyyli, persoonallisuus)

Näihin edellä mainittuihin neljään eri tekijään jaettuna, yritys pystyy paremmin suunnittelemaan oikeanlaisia asiakaskokemuksen toimintamalleja sekä tavoitteita jokaiselle segmentille. Kuitenkin on muistettava myös nykyiset asiakkaat, eikä vaan paneutua uusiin asiakkaisiin. On siis tarjottava nykyisille asiakkailleen tärkeää lisäarvoa ostamalleen palvelulle, jotka ovat olleet tuomassa kasvua yritykselle. (Korkiakoski 2023, 115–118.)

Aikaisemmin kuvattu neljän tekijän segmentoinnissa käytetty malli on hyvinkin perinteinen, kun taas Keronen ja Tanni (2017, 58–65) tuovat uudenlaista, enemmän asiakaslähtöisempää segmentointimallia esille kirjassaan. Asiakaslähtöisemmällä segmentoinnilla pystytään luomaan riittävästi yksityiskohtaisempaa ja enemmän asiakkaan ostoprosessia tukevaa segmentointimallia. Tässä keskitytään ydinasiaan eli asiakkaiden tarpeisiin ja tavoitteisiin. Näin pystytään luomaan uudenlaisia asiakaskategorioita, joilla pystytään paremmin saavuttamaan aitoa ymmärrystä siitä, miksi asiakkaat tulevat juuri meille ja ostavat palveluitamme eivätkä kilpailijoiden palveluita. Tärkeinä kohtina ovat erilaistuminen ja arvolupaukset sekä niiden lunastaminen. Kun löytyy uskallusta keskittyä strategian mukaisesti keskeisimpiin asiakkaisiin, palveluihin ja tuotteisiin, silloin pystytään myös viestimään tuloksellisemmin ja houkuttelevammin.

Tälle asiakaslähtöiselle segmentointiajattelulle käytetään termiä *motiivipohjainen segmentointi*. Tärkeää tässä motiivipohjaisessa segmentoinnissa on tie-

dostaa asiakkaiden motiivit ja heidän tiedontarpeiden tunteminen, kun asiakkaita palvellaan ja kohdataan. Kun pystytään paneutumaan asiakkaiden tehtäviin, tilanteisiin, tunnetiloihin ja sitä kautta enemmän ymmärtämään asiakkaiden mahdollista innostumista tai uusien mahdollisuuksien hyödyntämistä, ymmärrys kasvaa mitä yrityksen tarjoamat palvelut tai tuotteet merkitsevät asiakkaille. (Keronen & Tanni 2017, 58–65)

Nykyisellä digitaalisella aikakaudella motiivipohjaisella segmentoinnilla on suuri merkitys, koska yhä enemmän on tarjolla personoidumpia ja automatisoidumpia palveluita. Tällä uudella ajattelutavalla pystytään löytämään perinteisten segmenttien kautta jopa yhtäläisyyksiä aikaisempien asiakasryhmien välille, mitä pidettiin täysin toisistaan poikkeavina. Motiivipohjaisella segmentoinnin kautta luodaan asiakkaista ostajaprofiileja, jossa perehdytään erityisesti näiden motivaatioihin. Esimerkkeinä kestävä kehityksen näkökulma tai vastaavasti oman arjen helpottuminen. Motiivit muuttavat ihmisten ajattelua ja ohjaavat käyttäytymistä tiettyyn suuntaan. Motivaatiolla kuvataan sitä, millä viireydellä toimitaan, jotta saavutetaan asetetut tavoitteet. (Keronen & Tanni 2017, 58–65)

Keronen ja Tanni (2017, 63) ovat luoneet motiivipohjaisen segmentoinnin hahmottamiseksi kysymyksiä, joilla pystytään hakemaan vastauksia asiakkaiden toimintaa ohjaaviksi tekijöiksi ostoprosessin eri vaiheissa:

- Millaisia varhaisia tuntemuksia tai oireita ongelmasta asiakas on jo tunnistanut tai tunnistaa, kun hän huomaa yrityksen mainoksen tai sosiaalisen median julkaisun?
- Mitä tai millaisia ongelmia asiakkaalla on? Mikä on hänen tietonsa asiasta? Mistä hän voi saada apua ongelman tunnistamiseen?
- Mikä laukaisee asiakkaan ostoprosessin? Missä tilanteessa asiakas on tässä kohtaa?
- Mikä mahdollisesti estää häntä ostamasta? Mikä on lopullinen tekijä ostopäätöksen tekemisestä?
- Mitä nykyiset asiakkaat arvostavat eniten? Mitä hyötyä tai mahdollisuutta asiakkaille on tuotettu, ja mikä on ollut näiden merkitys?

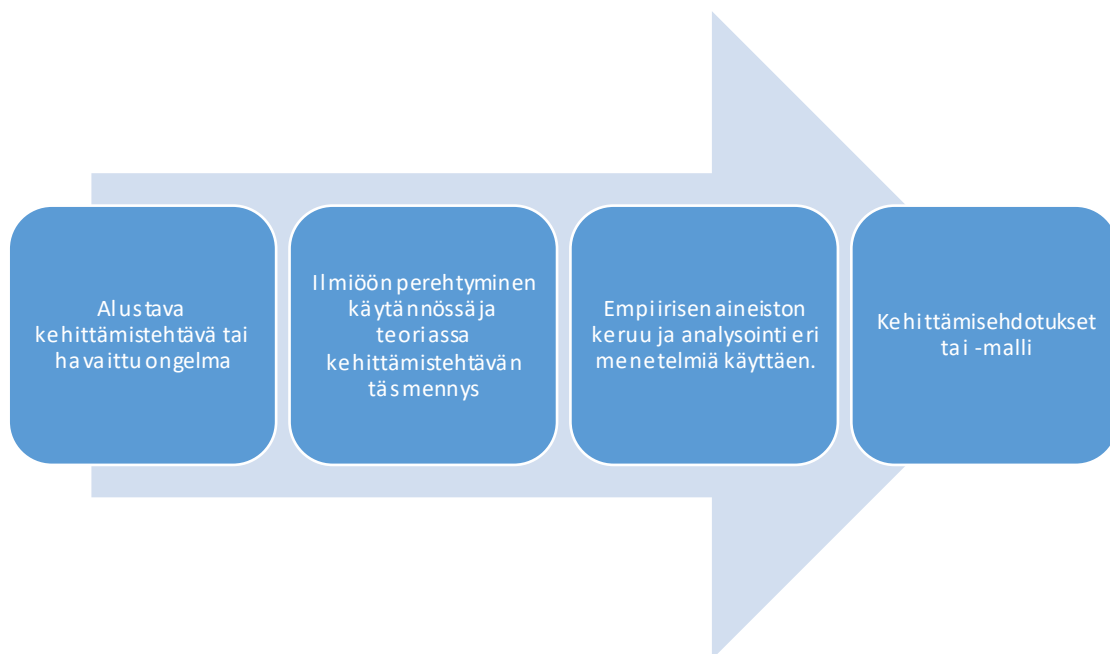
Motiivipohjaisen segmentoinnin rakentaminen on hyvä aloittaa perinteisen segmentoinnin pohjalta, mikäli sellainen on jo olemassa. Kasvavien segmenttien ja liiketoimintastrategiaa edustavien painopistealueiden kohdat on hyvä pistää ensimmäisenä merkille ja paneutua näihin.

### **3 TUTKIMUSMENETELMÄT JA NIIDEN SOVELTAMINEN**

Seuraavassa luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön eri analyysi- sekä tutkimusmenetelmät. Luvussa kuvataan tarkemmin menetelmien taakse ja tuodaan lukijalle ilmi, miksi juuri nämä sopivat tälle opinnäytetyölle.

#### **3.1 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät**

Tämä opinnäytetyö on tarkoitus suorittaa ketjukonseptille, jotta tunnistetaan tekijät, joilla ketjukonsepti saataisiin enemmän valitulle asiakasegmentille vetovoimaisemmaksi. Opinnäytetyön lähestymistapana toimii tapaustutkimus, jonka tavoitteena on tutkitun tiedon tuottaminen ennakkoon valitusta kohteesta. Tapaustutkimus sopii prosessinsa ansiosta (kuva 13) hyvin lähestymistavaksi, kun halutaan tietää esimerkiksi organisaation tilanne ja ratkaista siellä ilmentyviä ongelmia sekä löytää näihin ongelmiin ratkaisuja. Tapaustutkimuksessa ei viedä muutoksia eteenpäin tai toimeenpanoja kehitykseen asti. Tarkoituksena on luoda kehitysideoita ja ratkaisuehdotuksia havaittuun ongelmaan tai useampaan sellaiseen. On tyypillistä käyttää tapaustutkimuksessa useampaa tiedonhankintamenetelmää tukemaan toisiaan, jotta saadaan mahdollisimman syvällinen sekä kokonaisvaltainen kuva kyseisestä yrityksestä tai organisaatiosta. Tapaustutkimuksessa vastataan usein kysymyksiin ”miksi?” ja ”miten?”. Oleellista on tarkastella nimenomaan sitä, miten jokin on mahdollista tai miten jokin asia tapahtuu. Tapaustutkimus mahdollistaa myös useamman tapauksen vertailuna ja sitä voidaan käyttää kaikessa tutkimuksessa ja kehittämisessä, jossa käytetty kohde voidaan rajata kategorisesti. Kuten tässä opinnäytetyössä, kohteesta on tehty rajauksia ja kohdistettu nimenomaan huomiota kyseiseen asiakassegmenttiin sekä konseptikehityksen tiettyihin osa-alueisiin. (Ojasalo, K. ym. 2015, 37. 52–53.)



Kuva 13. Tapaustutkimuksen prosessin eri vaiheet

Tapaustutkimuksen prosessin aloitus nojautuu aiempiin tutkimuksiin, eri metodeihin ja teoriaan. Lähtötilanteessa tapaustutkimuksessa perehdytään analysoitavaan tai tutkittavaan tapaukseen, eikä pelkästään teorioihin. Tutkittavan tapauksen teoriaan tutustuttaessa olennaista on perehtyä taustoihin ja menetelmiin, joiden pohjalta on käsitelty samantapaisia ongelmia, kuin omassa kehittämistehtävässä. Aikaisempi kokemus kyseisestä ilmiöstä auttaa määrittelyssä, mutta silti vaatii huolellisen perehtymisen aiheeseen. Kuten kuvassa 12 kuvataan kokonaisprosessia, on tämän mukaan tavanomaista edetä ja huomioida jokainen osio. Ennen aineiston keruuta, on pystyttävä esittämään tarkentavia kysymyksiä aiheesta, jotka auttavat tausta-aineiston etsimisessä. Prosessit voivat olla pitkiäkin ja tässä ajassa on mahdollista alkuperäiset suunnitelmat muuttua merkittävästi. Tämä on luonnollinen osa prosessia, jolloin on vain muokattava kehittämistehtävää tai sen tavoitteita. (Ojasalo, K. ym. 2015, 37 & 52–53.)

Opinnäytetyön empiirisen aineiston tiedonkeruu koostuu kahdesta eri osa-alueesta: dokumenttianalyysi ja teemahaastattelut. Näiden kahden aineistokeruumenetelmän kautta saatavat tiedot analysoidaan peilaten opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin. Dokumenttianalyysissä tarkastellaan ja analysoidaan erilaisia myyntiraportteja, motiivipohjainen segmentointi -projektin lopputuloksia sekä Lumoa -asiakaspalautteiden työkalusta saatavia tietoja. Näin on tyypillistä tapaustutkimuksessa käyttää eri menetelmiä sekä erilaisia tiedonlähteitä.

Dokumenttianalyysin lisäksi empiirisen aineiston tiedonkeruumenetelmänä on teemahaastattelut. Teemahaastatteluiden kautta saadaan ajankohtaista tietoa liiketoiminnasta, nykytilasta, mahdollisista haasteista ja kehityskohteista.

### 3.2 Dokumenttianalyysi

Dokumenttianalyysissä voidaan käyttää hyvin laajaa skaalaa erilaisia dokumentteja, kuten pöytäkirjoja, myyntiraportteja, muistioita, projektiraportteja, tilastoja, valokuvia ja lehtikirjoituksia. Dokumenttianalyysiä käytetään yleensä jonkin toisen tiedonkeruumenetelmän tukena, jolloin saadaan lisänäkökulmia kehitettävään asiaan. Dokumenttianalyysissä on kuitenkin oltava kriittinen aineistoa kohtaan ja pohdittava tarkkaan, kuka on aineiston tehnyt ja mitä varten. Mikäli dokumentit ovat vaikeasti saatavissa tai salattuja, kertoo se usein sitä, että nämä ovat hyvinkin luotettavia lähteitä. (Ojasalo, K. ym. 2015, 43.) Ketjukonseptilla dataa kerätään numeerisessa muodossa analytiikkapalveluun, josta pystytään saamaan päivittäisiä myynnejä tai nähdä tuoteryhmätasolla menekkiä ravintoloissa. Lisäksi ketjukonseptilla on käytössä Lumoa -asiakaspalautteiden työkalu, joka analysoi dataa asiakkaiden asiakaspalautteista. Näitä asiakaspalautteita Lumoan kerätään sosiaalisesta mediasta, omista kanavista sekä yleisiltä palstoilta. Tekoäly analysoi palautteet ja näin pystytään hyödyntämään tehokkaammin.

Dokumenttianalyysissä on yleisesti oltava huolellinen tutkimusaineiston lähdekriittisyyden kanssa. Käytetty aineisto voi olla tarkoituksellisesti johonkin aivan muuhun koottu, ellei lähteestä ole täysin varmuutta. (Anttila 2014, luku 9.2.4)

Ketjukonsepti on vuoden 2023 syksystä tehnyt motiivipohjaisen segmentoinnin -projektia. Motiivipohjaisessa segmentoinnissa (4.2 Asiakasprofilointi) on olennaista löytää asiakkaiden mielitekoja ja tarpeita, eikä niinkään perinteisiä demografisia asiakassegmenttejä.

Motiivipohjaisen segmentointiprojektin tarkoituksena oli kartoittaa tärkeimmät motiivit asioida ravintolassa, aiemmin tehdyn kuluttajasegmentoinnin tämänhetkinen esiintyminen markkinassa ja analysoida näiden kautta sekä koko ravintolamarkkinaa että ketjun ravintoloita. Analysoida liiketoimintapotentiaalista

eri asiakkaiden motiivit sekä mallintaa asiakasomistajakantaan tärkeimmät tilanteet, jolloin voidaan seurata tilanteiden esiintymistä ja niiden muutosta toimenpiteiden jälkeen. Projektin tulokset viedään samaan tietokantaan, minne tallentuu myös kaikki muu data, esimerkiksi ravintoloiden myyntiraportit. Tämän lähteen dataa hyödynnetään kokonaisuudessa myös tässä tutkimuksellisen kehittämisen opinnäytetyössä.

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Mikä on ketjukonseptin nykytila? Minkä verran tarkasteltavaa asiakassegmenttiä asioi nyt ketjukonseptin ravintoloissa?
2. Mitkä motiivit ovat tälle asiakassegmentille tärkeitä, mihin motiiveihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota konseptikehityksessä? Mitkä ovat syitä asioida ravintoloissa?
3. Millaisin keinoin ketjukonseptin tarjoomaa ja palvelua voidaan kehittää tälle asiakassegmentille entistä vetovoimaisemmaksi?

Ensimmäisellä tutkimuskysymyksellä haetaan kattavaa tietoa ketjukonseptin nykytilasta ja siitä, miten valittua asiakassegmenttiä asioi nyt ketjun eri ravintoloissa. Toisella tutkimuskysymyksellä haetaan vastauksia siihen, mitkä motiivit asioida ravintolassa ovat asiakassegmentille tärkeitä, ja mihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota konseptikehityksessä. Lisäksi halutaan tietoa siitä, että mitkä ovat kyseisen asiakassegmentin syitä asioida ravintoloissa. Esimerkiksi millaisia motiiveja asioida ravintoloissa on, joihin pystyttäisiin vastaamaan tarjonnalla. Viimeisellä kysymyksellä pyritään selvittämään tarjooman (ketjun ruoka- ja juomalistat) ja palvelun kehittämisen kautta löydöksiä, jotta pystyttäisiin kehittämään ketjukonseptin tarjoomaa asiakassegmentille entistä vetovoimaisemmaksi.

Seuraavassa taulukossa (taulukko 1) kerrotaan jokaisen tutkimuskysymyksen kohdalla, mitkä olivat ensisijaisen ja toissijaisen datan lähteet ja jokaisen kysymyksen analyysimenetelmä.

Taulukko 1. Analyysimenetelmät avattuina datan lähteiden ja tutkimuskysymyksen kautta.

Tutkimuskysymykset	Datan lähde (ensisijainen ja toissijainen)	Analyysimenetelmä
Tutkimuskysymys 1: Mikä on ketjukonseptin nykytila? Minkä verran tarkasteltavaa asiakassegmenttiä asioi nyt ketjukonseptin ravintoloissa?	1. Myyntiraportointi ja Lumoa 2. Teemahaastattelut	1. Dokumenttianalyysi 2. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi
Tutkimuskysymys 2: Mitkä motiivit ovat tälle asiakassegmentille tärkeitä, mihin motiiveihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota konseptikehityksessä? Mitkä ovat syitä asioida ravintoloissa?	1. Motiivipohjainen segmentointi -projektin analyysit 2. Myyntiraportointi ja Lumoa	1. Dokumenttianalyysi
Tutkimuskysymys 3: Millaisin keinoin ketjukonseptin tarjoamaa ja palvelua voidaan kehittää tälle asiakassegmentille entistä vetovoimaisemmaksi?	1. Motiivipohjainen segmentointi -projektin analyysit 2. Myyntiraportointi ja Lumoa 3. Teemahaastattelut	1. Dokumenttianalyysi 2. Aineistolähtöinen sisältöanalyysi

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen kohdalla myyntiraportteja ajettiin järjestelmästä ketjukonseptin nykytilan ja halutun asiakassegmentin asioinnin selvittämiseksi. Nykytilaa tutkiessa huomioitiin vuodet 2022 – kevät 2024. Raporteista analysointiin dataa, jotta löydettäisiin merkittäviä havaintoja. Miten kysyntä on muuttunut tutkittavan ajan sisällä ja pystytäänkö löytämään sellaisia ajanjaksoja, joita on hyvä tutkia tarkemmin? Valitun asiakassegmentin kohdalta ana-

lysoitiin raporteilta kysynnän määrää asiakassegmentin osalta kuittien lukumäärästä katsoen. Lisäksi miten myyntien indeksit ovat muuttuneet muutaman vuoden sisällä ja mitkä olivat kysytyimmät tuotteet.

Toisen tutkimuskysymyksen kohdalla analysoitiin ensisijaisesti motiivipohjaisen segmentointiprojektin kautta saatuja dokumentteja, joista ilmeni kyseisen asiakassegmentin motiiveja, syitä ja tarpeita asioida ketjun ravintoloissa. Näitä dokumentteja tuotettiin segmentointiprojektin kautta saaduista esitysmateriaaleista, joissa oli koostettuna eri motiivit. Lisäksi käytettiin myyntiraportteja, kun segmentointiprojektin tuloksia oli saatu ladattua raportinäkymään tietokantaan.

Kolmannen tutkimuskysymyksen kohdalla analysoitiin paljon samoja materiaaleja, kuin toisessa tutkimuskysymyksessä. Lisättyä Lumoa -järjestelmästä saatujen asiakaspalautteiden analysointi sekä teemahaastatteluiden tuottama analysoitu data. Näiden datan lähteiden analysointien kautta haettiin kehitysehdotuksia liiketoimintakonseptia varten. Kehitysehdotukset kohdistuvat tarjoamaan ja palveluun, jotta ketjukonseptia saataisiin kehitettyä vieläkin enemmän vetovoimaisemmaksi haluttua asiakassegmenttiä ajatellen.

Tämän laadullisen tutkimuksen toisena tutkimusmenetelmänä toimivat haastattelut, jotka ovat hyvin yleinen tapa kerätä tutkimusaineistoa organisaatiotasolla. Haastattelulajeista tähän tutkimukseen valikoitui teemahaastattelu, sen hyvin vapaamuotoisen ja juostavan mallin myötä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena oli kerätä dataa vastaamaan ensimmäiseen ja toiseen tutkimuskysymykseen.

Teemahaastattelussa on etukäteen valittuna teemat, minkä mukaan edetään haastattelussa ja tarvittaessa voi esittää tarkentavia kysymyksiä. Tarkoituksena on luoda vapaamuotoista keskustelua ennakkoon suunniteltujen teemojen aihepiireistä, jotka liittyvät olennaisesti teoreettiseen viitekehykseen ja tutkimuskysymykseen. Teemahaastatteluissa on hyvin tärkeää, että haastattelija on perehtynyt aiheeseen ja haastateltavan taustoihin. (Juuti & Puusa 2020, luku 6: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.) Kaikilla kolmella haastateltavalla on pitkä kokemus ketjulla työskentelystä ja ovat nimenomaan työskennelleet ketjukonseptin johdossa. (Taulukko 2) Heillä on ajankohtaista ja monipuolista tietoa ketjukonseptin nykytilasta sekä asiakasryhmistä.

Tutkimuskysymykseen peilattaessa, haastattelut sopivat monipuolisuuden takia erinomaisesti, kun on kyseessä ketjulle kehitysideoiden tuottaminen. Tällöin haastatteluiden metodinen etu toimii hyvin, koska tiedossa ovat jo henkilöt kenenellä on kokemusta ketjukonseptista hyvin kokonaisvaltaisesti. Näin on myös mahdollista ohjata keskustelua ja tarvittaessa kysyä tarkentavia kysymyksiä. Ennakkoon suunniteltuja haastateltavia ovat ketjukonseptin päälliköitä, jolloin jokaisella haastateltavalla on subjektiivinen näkökulma kertoa asioista.

Taulukko 2. Teemahaastatteluiden haastateltavat

Haastateltava 1.	Tuotekehityspäällikkö
Haastateltava 2.	Kehityspäällikkö
Haastateltava 3.	Ketjupäällikkö

Jokaiselle haastateltavalle (taulukko 2) lähetettiin tiedustelu haastattelun toteuttamisesta muutama viikko ennen mahdollista ensimmäistä ajankohtaa, sillä jokainen on keväisin hyvin kiireinen töiden osalta. Haastateltaville kerrottiin yhteydenotossa haastatteluiden kuuluvan opinnäytetyöhön ja aiheena ketjukonsepti. Tarkempia tietoja haastattelukysymyksistä tai aihealueista ei annettu haastateltaville. Etukäteen annetut aihealueet tai kysymykset voivat rajata tai jopa kokonaan kahlita haastateltavien ajatuksia ennakkoon. Näin vähemmän intuitiiviset vastaukset jäisivät välistä. (Juuti & Puusa 2020, luku 6: Haastattelutyypit ja niiden metodiset ominaisuudet.)

Haastattelut suoritettiin yksi kerrallaan yrityksen toimistolla, josta oli varattu neuvotteluhuone jokaista haastattelua varten. Haastatteluiden pituudeksi kerrottiin kokonaisuudessaan olevan noin 45 minuuttia, johon sisälsi vapaata keskustelua, jotka eivät liittyneet haastatteluihin. Itse haastattelut kestivät jokainen noin 30 minuuttia. Kaikki kolme haastattelua äänitettiin litterointia varten. Haastattelurunko (liite 1) oli jaettu kolmeen eri osioon: konseptikehitys, asiakaskokemus ja valittu asiakassegmentti. Haastatteluissa käytiin jokainen osio kerrallaan läpi ja näin haettiin vastauksia haluttuihin tutkimuskysymyksiin (taulukko 2) teemahaastattelun mukaisesti.

### 3.3 Analyysimenetelmät

Opinnäytetyössä dokumenttianalyysissa ja haastatteluissa tuotetulle tutkimusaineistolle analyysimenetelmiksi valikoituivat sisällön analyysi (dokumenttianalyysi) sekä aineistolähtöinen sisältöanalyysi (teemahaastattelut). Analyysimenetelmiä valittaessa teorialähtöinen ja teoriaohjauksinen sisältöanalyysi on myös hyvin yleinen menetelmä.

Dokumenttianalyysi voidaan erottaa kahdella keskeisellä analyysitavalla: sisällön analyysi ja sisällön erittely. Sisällön analyysillä kuvataan tutkittavien dokumenttien sisältöä sanallisesti ja tavoitteena on etsiä sekä tunnistaa tekstin merkityksiä. Sisällön analyysiä käytetään tässä työssä asiakaspalautteiden analysoinnissa. Asiakaspalautteiden joukosta etsitään ja tunnistetaan tärkeitä merkityksiä, joita voidaan hyödyntää kehitysehdotuksissa. Sisällön erittelyllä taas kuvataan numeroin tekstin sisältöä. Myyntiraporttien sanallisia ja numeerollisia löydöksiä kuvataan numerollisesti. On kuitenkin muistettava, ettei tavat ole toisistaan poissulkevia. Dokumenttianalyysissä käytetyn aineiston käsittely tapahtuu loogisella päättelyllä ja tutkijan omilla tulkinnoilla. Aluksi aineisto hajotetaan osiin, minkä jälkeen käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudestaan toisella tavalla loogisemmaksi kokonaisuudeksi. (Ojasalo, K. ym. 2015, 140)

Aineistolähtöiseen sisältöanalyysiin eli induktiivisen aineiston analyysiä voidaan kuvata kolmivaiheisena prosessina:

1. aineiston redusointi, eli litteroidut (sana sanalta aukikirjoitetut) haastattelut pelkistetään
2. aineiston klusterointi, eli ryhmittely
3. abstrahointi, teoreettisten käsitteiden luominen

Ennen analyysin aloittamista on määriteltävä sisällönanalyysissä analyysiyksikkö. Tämä voi olla lause, sana tai ajatuskokonaisuus, jonka määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä tai aineiston laatu. Tässä opinnäytetyössä on käytetty tutkimuskysymyksiä, jotka ohjaavat työtä. Kuvassa 14 on avattu tutkimusaineiston analyysin etenemistä vaihe vaiheelta:



Abstrahointi, eli käsitteellistäminen seuraa aineiston klusterointia. Abstrahoinnilla pyritään abstraktiin ilmaisuun, eli yleiskäsitteiden muodostamiseen pelkistämällä. Abstrahoinnilla erotetaan aineistosta tutkimuksen kannalta oleellinen tieto, minkä perusteella muodostetaan teoreettista käsitteistöä. Abstrahointia jatketaan yhdistelemällä eri luokkia, niin pitkään kuin se on aineiston näkökulmasta mahdollista. Yleiskäsitteiden kautta tutkija muodostaa kuvauksen olevasta tutkimuskohteesta ja samalla vertaa teoriaa sekä johtopäätöksiä alkupe räiseen aineistoon uutta teoriaa muodostaessaan. Tulososiossa esitetään empiirisestä aineistosta muodostetut käsitteet, mallit tai teemat, jotka kuvaavat aineistoa. Lisäksi kuvataan myös luokitteluiden pohjalta muodostettuja käsitteitä tai kategoriat ja niiden sisältöä. (Ojasalo, K. ym. 2015, 140.)

#### **4 JOHTOPÄÄTÖKSET**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää ketjukonseptin nykytilaa, valitun asiakassegmentin asiointia ketjun ravintoloissa ja näiden tarpeita sekä kartoittaa asioita, mihin pitää kiinnittää huomioita konseptikehityksessä. Aihetta tutkittiin tekemällä dokumenttianalyysiä myyntiraporteista, asiakaskokemusjärjestelmästä saaduista tiedoista sekä motiivipohjaisen segmentointi projektin tuloksista. Lisäksi haastateltiin vastuuhenkilöitä, jotka ovat vastuussa kehitystyöstä ketjukonseptin osalta. Näin saadun aineiston pohjalta pyrittiin saamaan vastauksia tutkimukselle määritelyihin tutkimuskysymyksiin ja sitä kautta itse tutkimusongelmaan. Seuraavassa jokaisen tutkimuskysymyksen saadut vastaukset.

##### **Mikä on ketjukonseptin nykytila? Minkä verran tarkasteltavaa asiakassegmenttiä asioi nyt ketjukonseptin ravintoloissa?**

Ketjukonseptin nykytilaa luvussa 2.8 tarkasteltaessa tutkimustulosten mukaan ketjun kokonaismyynnit ovat pienessä laskusuhdanteessa, kun katsotaan alkuvuodesta 2022 aina kevääseen 2024. Indikaattoreina toimii nykytila-analyyssissä kuittien lukumäärä sekä myynti-indeksit. Halutun asiakassegmentin asiointia tarkastellessa on nähtävää, että myynti on tippunut segmentin vuositasolla ja asiakassegmenttien kautta katsottuna on havaittavissa laskusuhdannaetta. On kuitenkin todettava, että yksittäisten kuukausien osalta on pystytty

parantamaan aikaisempien kuukausien myyntejä segmentin ruokien kokonaismyyntien osalta.

Ketjukonseptin nykytilaa on hyvä tarkastella myös NPS-mittarin kautta, joka kertoo asiakastyytyvyyden olevan pienessä kasvussa koko ketjukonseptissa. Asiakaspalautteiden perusteella palvelun laadulla ja nopeudella on merkittävä osa asiakaskokemusta, mitkä määrittellään teoreettisen viitekehityksen mukaan luvussa 3.3 asiakaskokemus. Asiakaspalautteiden mukaan palvelussa on puutteita, ruoka saapuu pöytään hitaasti ja tarjonta ei aina kohtaa kysyntää. Lisäksi myynteihin vaikuttaa ostovoiman heikkeneminen, josta mainitaan luvussa 1.3 ravintola-alan nykytila Suomessa.

**Mitkä motiivit ovat tälle asiakassegmentille tärkeitä, mihin motiiveihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota konseptikehityksessä? Mitkä ovat syitä asioida ravintoloissa?**

Motiivipohjaisen segmentointiprojektin osalta selvitettiin asiakassegmentin osalta kahden motiivin olevan merkittävimmät asioida ravintoloissa. Ensimmäisessä koettiin tärkeimpinä kriteereinä olevan hyvä hinta-laatusuhde, asiointinopeus ja sijainti. Näistä konseptikehityksen kohdalla pystytään vaikuttamaan tuotteiden valmistusprosessiin, hinnoitteluun ja asiakassegmentin huomiointiin. Asiakaspalautteiden perusteella etenkin palvelu- ja valmistusprosesseissa on puutteita, joihin olisi kiinnitettävä jatkossa enemmän huomiota konseptikehityksessä. Teoreettisen viitekehityksen luvussa 3.1 konseptikehityksen keinoissa ja menetelmissä tukee tätä väitettä, sillä tiedolla johtaminen on tärkeää konseptikehityksessä. Kun on havaittu puutteita tutkimusten kautta, niin tällöin tiedetään konkreettisesti mihin täytyy keskittyä jatkossa konseptikehityksen osalta.

Toisessa motiivilla asiakassegmentillä korostuu laatuhetkien kanssa samoja teemoja. Näitä on hyvä hinta-laatusuhde ja asiakassegmentin huomiointi. Lisäksi tärkeitä kriteereitä ovat viihtyisä miljöö ja houkutteleva tarjonta. Asiakaspalautteiden perusteella ruokalista voisi olla laajempi ja sisältää enemmän kasvisruokaa.

Segmentointiprojektin mukaan syitä asioida ravintoloissa ensimmäisen motiivin kohdalla viettäessä korostuu helppous, mukavuuden halu, tarjous tai etu ja liikkeellä olo. Toisen tutkitun motiivin kohdalla syitä on halu hemmotella itseään tai lähimmäisiä, nauttia sellaista mitä ei osaa tai viitsi itse tehdä tai kokeilla jotain uutta. Nämä ovat tärkeitä tekijöitä asiakasymmärryksen kohdalla, mitä käsitellään luvussa 3.4 asiakasymmärrys. Asiakasymmärryksen kasvattaminen on keino saada laajaa ja syvällistä tietoa asiakkaiden nykyisistä, piileivistä ja muuttuvista tarpeista sekä kokemuksista.

### **Millaisin keinoin ketjukonseptin tarjoomaa ja palvelua voidaan kehittää tälle asiakassegmentille entistä vetovoimaisemmaksi?**

Liiketoimintakonseptin tarjooma ja palvelua kehittäessä, tutkimuksissa korostuu palvelun laadun, tarjonnan ja nopeuden kehittäminen. Kahden merkittävimmän motiivin kohdalla ajankohtana on yleisesti alkuillat, jolloin kysyntä on korkeimmillaan. Ajankohtana nämä ovat myös kiireisimmät ravintoloissa, jolloin palvelu hidastuu herkästi. Kyseisen asiakassegmentin palautteista on nähtävissä myös, että ruokien saapumisessa pöytään on havaittavissa viivettä. Näin asiakaskokemus kärsii helposti ja se näkyy palautteissa. Konseptikehityksen vaikutuksista viitataan teoreettisen viitekehyksen luvussa 3.2 konseptikehityksen vaikutukset, jossa mainitaan lisäarvon tuottaminen asiakkaille. Liiketoimintakonseptin kohdalla palvelun nopeuttaminen toisi lisäarvoa asiakkaille, joka on tutkimustulosten mukaan asiakassegmentille paikkaa valittaessa tärkeä kriteeri.

Kehitysehdotuksena löytyi palvelukokonaisuus, että ketjukonseptiin kaivattaisiin helpompaa tuotetta palveluun sisällytettäväksi. Ennen ketjukonseptissa on ollut tarjolla niin sanottu heittotuote, jota on voitu helposti myydä ja tarjota asiakkaille. Tämä heittotuote on ollut pakettituote, joka on sisältänyt ruokaa ja juomaa. Näin on saatu yhdellä tilauksella palveltua koko seurue ja samaan aikaan ruoka kaikille. Tästä heräsi ajatus, miksei tätä pystyisi hyödyntämään myös jatkossa hieman kehittyneemmällä mallilla? Tuotteeseen kuuluu esimerkiksi pientä sormisyötävää ja pääruoka, tietenkin juoman kera. Sormin syötävät tulisivat ripeästi pöytään, jolloin kaikki voisivat jo aloittaa ruokailun. Pääruoat pyrittäisiin tekemään heti, jolloin ruokailusta saataisiin mahdollisimman tehokas ja nopea. Kehitettävä tuote kuuluisi olla sellainen, että pakettiin on

mahdollista harjoittaa lisämyyntiä. Lisämyyntituotteina voisi olla jälkiruoka tai lasi viiniä. Pakettina tätä olisi myös henkilökunnan helpompi suositella, etenkin kiireen keskellä ja pystytä toteuttamaan asiakaslupaus nopeamman ruoan saapumisesta pöytään. Pakettia olisi mahdollista räätälöidä eri henkilömää-  
rille. Näin pystyttäisiin vastaamaan ruoan tasalaatuisuuteen, nopeuteen, palvelun selkeyteen ja tiedetään mitä saadaan. Tällaisella palvelupaketilla voidaan kehittää valitulle asiakassegmentille ketjukonseptia entistä vetovoimaisemmaksi.

## **5 POHDINTA**

Tässä luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusehdotuksia. Luvun loppuun reflektoidaan tutkijan omaa oppimista.

### **5.1 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimustoiminnassa on tärkeää osoittaa tutkimuksen luotettavuus, jotta tutkimuksesta ilmenneitä tutkimuslöytöjä voidaan luotettavasti hyödyntää jatkossa. Tämä tutkimuksellisen kehittämistyön tutkimusmenetelmien luotettavuutta käsitellään validiteetin ja reliabiliteetin käsittein. (Tuomi & Sarajärvi 2018). Reliabiliuden käsitteellä tarkoitetaan tutkimustulosten toistuvuutta, saadaan sama tutkimustulos kahdella eri tutkimuskerralla. Myyntiraportti tulostetaan samoilla hakuvalinnoilla ja näin saadaan sama tutkimustulos. Tai vastaavasti samalta ajanjaksolta haetaan asiakaspalautteet, niin saadaan sama tutkimustulos. Validiuden käsitteellä taas tarkoitetaan luotettavuutta siitä, että tutkimuksessa on tutkittu sitä mitä on luvattu. Validiteetti kertoo, miten tutkimukseen valitut tutkimusmenetelmät pystyvät mittaamaan tarkoitettuja tutkimuskohteita (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tässä tapaustutkimuksessa on käytetty dokumenttianalyysiä sekä teemahaastatteluita, jotta pystyvät tukemaan toisiaan ja tuomaan luotettavuutta löydöksille. Työn tarkoituksena ei ollut kehittää konseptia, vaan tuoda tapaustutkimuksen tavoin löydöksiä, joita voidaan hyödyntää jatkossa konseptikehityksessä. Tutkimuksessa käytettiin tuoreeltaan tietokannasta ajettuja raportteja sekä valmiiksi toteutettua projektia, joka valmistui juuri ennen tämän tutkimuksen aloittamista. Myyntiraporttien kohdalla luotettavuutta heikentää verkostomuutosten seurauksena muutaman ravintolan sulkeminen viimeisen kahden vuoden aikana. Sulkutoimien vaikutuksia ei ole huomioitu myyntiraporteissa, vaan laskevat myynnit voivat myös osalta selittyä

sulkutoimien seurauksena. Muilta osin tiedot näistä materiaaleista ovat erittäin luotettavia ja täten täyttää validiteetin kriteerit. Dokumenttianalysoitujen raporttien tueksi oli tarvetta laajentaa näkemystä määrällisin menetelmin toteutettujen haastatteluiden avulla. Haastattelut toteutettiin teemahaastattelu menetelmää käyttäen, sillä tämä mahdollisti kysymyksien tarkentamisen ja vapaamman keskustelun. Haastatteluissa käytettiin kolmea eri osa-aluetta (Liite 1 Haastattelurunko), jotka olivat oleellisia tutkimusongelmaa varten ja tukivat työn teoreettista viitekehystä. Haastatteluissa kysytyt kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat ja näin saatiin jokaiseen kysymykseen subjektiivinen vastaus. Tarvittaessa kysymyksiä tarkennettiin, mikäli vastaus jäi liian suppeaksi. Kysymyslomaketta käyttäen, tarkennettavat kysymykset olisivat uupuneet ja näin tarvittavan laajaa perspektiiviä ei olisi ollut mahdollista. Tutkijan näkökulmasta tämä vahvistaa reliabiliteettia sekä validiteettia haastatteluiden osalta. Ennakkoon laadittujen tutkimuskysymysten kautta oli jo päätetty, mihin tutkimuskysymyksiin halutaan vahvistusta dokumenttianalyysin lisäksi.

Tässä opinnäytetyössä on käyty toimeksiantajan kanssa keskustelua läpi tutkimuksen ja näin pyritty pitämään tutkimus mahdollisimman luotettavana lopputuloksia ajatellen. Toimeksiantona toteutettu opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda relevantteja kehitysideoita, joita tuoda liiketoimintaa parantaviksi elementeiksi. Tarvittaessa on laajennettu perspektiiviä tutkittavasta aiheesta ja näin saatu vahvistettua työn validiteettia. Kaikki työssä käytetyt lähteet ovat tutkijan mielestä mahdollisimman luotettavia, jotka tukevat työn kokonaisuutta ja luotettavuutta. Tutkija myös kokee kokonaiskuvan olevan luotettava, sillä raportit, projektidokumentit ja haastattelut tukevat tutkimuskysymyksiä ja sitä kautta työn tutkimusongelmaa.

Toteutettujen teemahaastatteluiden analysointien jälkeen ketjukonseptin nykytila koettiin hyväksi ja NPS on saatu hienoiseen nousuun. Kuitenkin samaan aikaan raporteista ilmenee, että kuitit ja myynti-indeksit ovat hienoisessa laskussa. Mahdollista on, että ristiriita näiden välille syntyy tilanteesta, joka koetaan ravintola-alan nykytilan aiheutuneesta tilasta (2.7 Ravintola-alan nykytila Suomessa) ja siksi mainitaan tilan olevan hyvä, vaikka tulokäyrä on laskeva. Sillä hyvin usealla ravintola-alan yrityksellä menee taloudellisesti tällä hetkellä hyvin heikosti.

Asiakassegmentin määrässä on myös aikaisempiin vuosiin hieman laskevuutta, toki muutamina kuukausina myynti on parempi. Tämä voi selittyä ajankohtaisella markkinointikampanjalla. Ennakkotietojen perusteella ketjukonseptin nykytila ja valitun asiakassegmentin määrä oli kuitenkin varmaan sellainen ketjuvastaaville, mikä oli odotettavaa jo ennen tutkimuksen aloittamista. Tämä kävi ilmi haastatteluissa, kun kysyttiin kaikilta haastateltavilta ketjukonseptin nykytilasta.

Suurimmat ja merkittävimmät tutkimuslöydökset ovat palvelun laadun, sen sujuvuuden ja tarjoamaan kokonaiskuvassa. Nämä löydökset ilmenevät dokumenttianalyysin lopputuloksena, kun tarkasteltiin raportteja, motiivipohjaisen segmentointiprojektin tuloksia ja asiakaspalautteita. Ruoan laadussa koetaan olevan epätasaisuutta. Samaan aikaan asiakkaiden palautteista huomataan puutteita palvelun eri osa-alueissa, lisäksi myös siisteydestä on mainittu yleisen siisteystason osalta. Tutkijan mielestä luotettavuuden arviointi onnistui näiden tutkimustulosten kohdalla.

## **5.2 Tutkimuksen rajoitukset**

Tämän tutkimuksellisen kehittämistyön rajauksissa on huomioitu ketjukonseptin tarjoama sekä asiakaskokemus, jotta kokonaisuus ei kasva liian suureksi. Näin lopputulos voi jäädä valjuksi ja täten jatkossa hyödynnettävyys voi kärsiä. Työn alussa päätettiin toimeksiantajan kanssa jättää markkinoinnin osuus kokonaan pois. Tähän vaikutti valmiin tutkimuksen kokonaisuuden epäselvyys ja tutkijan oma mielenkiinto nimenomaan tarjoamaa sekä asiakaskokemusta kohtaan. On kuitenkin mainittava, että työn aikana myös markkinoinnillisia huomioita tuli esille, mistä oli kuitenkin työssä luovuttava.

Alun perin myös havainnointi oli osa tutkimusmenetelmiä, mutta tästä myös luovuttiin aikataulullisista sekä kokonaisuuden hallinnallisista syistä. Tarvittava ajankohtaista tietoa oli jo merkittävästi tarjolla, jotka koettiin riittäviksi. Havainnointi olisi tuonut lisää luotettavuutta asiakaspalautteiden rinnalle. Havainnoinnin kautta olisi pystytty toteamaan tutkijan toimesta ennakkoon katsottu kiireellinen päivä ravintolassa ja nähty toteutuuko palautteissa mainitut asiat konkreettisesti.

Tutkimustulosten valmistuttua, havaittiin myyntiraporteilta verkostomuutosten huomiota jättäminen. Tämä on konseptikehityksessä ja mahdollisissa jatkotutkimuksissa hyvä huomioida. Lisäksi on huomioitava, ettei opinnäytetyössä huomioida valmistumisen aikana Suomessa tapahtuneita poliittisia muutoksia.

### **5.3 Jatkotutkimusehdotukset**

Jatkotutkimusideoiksi löytyi tutkimustuloksien perusteella kaksi aihetta. Ensimmäisenä olisi ajankohtaista selvittää ketjukonseptin ravintoloiden esihenkilöiltä heidän näkemystään asiakassegmentistä ja tarpeistaan. Kohtaavatko kysyntä ja tarjonta? Miten kehitysprosessit ovat aikaisemmin toteutettu kyseistä asiakassegmenttiä ajatellen. Onko mahdollisesti osa-alueita, joihin pitäisi kiinnittää enemmän huomiota jatkossa?

Toisena ideana on seurantatutkimuksen toteuttaminen. Tämän tutkimuksen avulla pyrittäisiin selvittämään valitun asiakassegmentin tilannetta uudelleen. Toteutusajankohtana olisi vuoden 2025 kevät, jolloin tämän opinnäytetyön tulokset olisivat vuoden vanhoja. Työssä käytettyjen myyntiraporttien tulostaminen uudelleen samoja hakukriteereitä hyödyntäen löydettäisiin mahdolliset muutokset hyvinkin nopeasti.

### **5.4 Oman oppimisen reflektointi**

Opinnäytetyö on ollut mielenkiintoinen matka, joka on ollut pitkä ja työläs – kuten sen kuulukin olla. Prosessin aloitusvaiheessa halusin tuoda vahvasti esille oman motivaation tehdä opinnäytetyö, millä on aidosti merkitystä ja missä pääsen haastamaan itseäni. Aiheen saatuani, koin mielenkiintoa aihetta kohtaan.

Haasteita on aina ajoittain tullut vastaan muun työn ja arjen keskellä, mutta työ on vetänyt puoleeni. Koin kuitenkin opinnäytetyön aikana saman tunteen, kuin aikaisempien opintojen työn aikana. Tämä tunne oli orastava keskittymisvaikeus paneutua pitkäaikaisesti yhteen aiheeseen, mutta tämän työn kohdalla onneksi aihe ja aihealue oli sellainen, joka sai kiinnostumaan.

Halusin haastaa itseäni työssä ja sen suorittamisessa paljon, välillä jopa liiankin paljon, mikä ehkä näkyy myös työssä. Kuitenkin pyrin tuomaan itselleni

asiaa ilmi, että olen vain opiskelija ja kehitän itseäni tämän opinnäytetyön kautta. Vaativana ihmisenä tietenkin ajattelin, että on pakko löytää kullanarvoisia tutkimuslöydöksiä. Tässäkin kohtaa toin itselleni esille, että ei pidä vaatia liikaa. Mielestäni löysin mielenkiintoisia aiheita työn tutkimustuloksista, joita pystyy jatkossakin enemmän pohtimaan.

## LÄHTEET

- Aho, M., Laukkanen, M. & Sivula, A. 2023. Datasta liiketoimintaan. 10 Tehokasta työkalua. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229998?sid=4709027048> [viitattu 2.5.2024].
- Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Metodix. E-kirja. Saatavissa: <https://finna.fi/Record/polamk.22640?sid=4716945717> [viitattu 19.5.2024].
- Arovuori, K. & Karikallio, H. 2022. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alaan. Yhteenveto ja johtopäätökset. Luonnonvarakeskus. PDF-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mara.fi/media/uutiset/koronapandemian-ja-rajoitusten-vaikutukset-matkailu-ja-ravintola-alaan.pdf> [viitattu 8.4.2024].
- Dufva, M. & Rekola, S. 2023. Megatrendit 2023. Ymmärrystä yllätysten aikaan. SITRAN selvityksiä 224. Helsinki: Sitra. E-kirja. Saatavissa: [https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra\\_megatrendit-2023\\_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf](https://media.sitra.fi/app/uploads/2023/01/sitra_megatrendit-2023_ymmarrysta-yllatysten-aikaan.pdf) [viitattu 2.5.2024].
- Elinkeinoelämän keskusliitto. 2024. Suhdannebarometri huhtikuu 2024. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://ek.fi/tavoitteemme/talousspoliitikka/suhdanne-tiedustelut/suhdannebarometri-huhtikuu-2024/> [viitattu 9.5.2024].
- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkalupakki. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.221729?sid=4775629082> [viitattu 6.4.2024].
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229077?sid=4766494079> [viitattu 12.8.2024].
- Juuti, P. & Puusa, A. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.225650?sid=4194123264> [viitattu 17.3.2024].
- Keronen, K. & Tanni, K. 2017. Sisältöstrategia: Asiakslähtöisyydestä tulosta. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.223543> [viitattu 10.4.2024].
- Korkiakoski, K. 2023. Huomisen asiakas. Helsinki: Kauppakamari. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229649?sid=4435149660> [viitattu 8.4.2024].
- Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus: Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.216973?sid=4417476996> [viitattu 6.4.2024].

Kotipizza. 2024. Yritysinfo. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.kotipizza.fi/franchise/yritysinfo> [viitattu 25.4.2024].

Kuusela, K., Mitronen, L., Neilimo, K. & Peltola, H. 2022. Kaupan huiput: Kun hyvä ei riitä. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.228218?sid=4379404737> [viitattu 3.4.2024].

Lehtinen, A. 2023. Ravintoloiden hyvää kehitystä uhkaa kustannusten nousu ja työvoimapula – matkailuala vastustaa alv-nostoa. *Avecmedia* 28.6.2023. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.avecmedia.fi/bisnes/ravintoloiden-hyvaa-kehitysta-uhkaa-kustannusten-nousu-ja-tyovoimapula-matkailuala-vastustaa-alv-nostoa/> [viitattu 17.3.2024].

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. *Vitriini* 21.10.2021. Verkkolehti. Saatavissa: <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html> [viitattu 17.3.2024].

Listenmaa, J. 2023. Laita tieto töihin: Tiedolla johtamisen käsikirja. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.230257?sid=4708474337> [viitattu 1.5.2024].

MaRa ry. 2023. Ravintolayritysten määrä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.mara.fi/toimiala/tilastot/yritysten-ja-tyollisten-maara/ravintolayritysten-maara.html> [viitattu 9.5.2024].

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

OP Media. 2019. Menestyvän yrityksen viisi tunnusmerkkiä. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.op-media.fi/yrittajyys/yrityksen-kasvu/menestyvan-yrityksen-viisi-tunnusmerkkia/> [viitattu 17.3.2024].

Pellikka, J. & Virtanen, M. 2021. Uuden liiketoiminnan kehittäminen ja kaupallistaminen. Savonia-ammattikorkeakoulun julkaisusarja 6/2021. Kuopio: Savonia-ammattikorkeakoulu. E-kirja. Saatavissa: <https://urn.fi/URN:NBN:fi-fe2021080442062> [viitattu 13.4.2024].

Puustinen, P. & Saarijärvi, H. 2020. Strategiana asiakaskokemus: Miksi, mitä miten? Jyväskylä: Docendo. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229069?sid=4775602805> [viitattu 6.4.2024].

Pöyhönen, P., Santavuori, H. & Mustonen, S. 2023. Asiakastutkimus – perusteet ja käytännöt. Helsinki: Alma Talent. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.229906?sid=4194125295> [viitattu 17.3.2024].

Rantanen, T. & Toikko, T. 2009. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta: Näkökulmia kehittämisprosessiin, osallistamiseen ja tiedontuotantoon. Tampere: Tampere University Press. E-kirja. Saatavissa: <https://finna.fi/Record/3amk.298882?sid=4716966513> [viitattu 19.5.2024].

Restolution. 2024. Itsepalvelukassat. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://restolution.eu/fi/itsepalvelukassat/> [viitattu 4.4.2024].

Taloustutkimus. 2022. Mitä segmentointi tarkoittaa ja mitä sillä tekee. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/ajankohtaista/uutisia/mita-segmentointi-tarkoittaa-ja-mita-silla-tekee.html> [viitattu 10.4.2024].

Tilastokeskus. 2024. Palvelualojen liikevaihtokuvaaja. WWW-dokumentti. Saatavissa: <https://stat.fi/tilasto/plv> [viitattu 5.5.2024].

Tuomi, A. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227168?sid=4766497430> [viitattu 12.8.2024].

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Media Oy. E-kirja. Saatavissa: <https://kaakkuri.finna.fi/Record/kaakkuri.227528?sid=4194130143> [viitattu 17.3.2024].

## Haastattelurunko

### 1. Konseptikehitys

- Miten kehitystoimintaa toteutetaan?
- Mistä saadaan uudet ajatukset?
- Tutkitaanko mahdollisia trendejä?
- Miten huomioidaan asiakaspalautteet?
- Onko mahdollista strategiaa ketjukonseptilla tulevaisuuteen?
- Jos on niin kerro tästä lisää ja miten tämä toteutetaan?

### 2. Asiakaskokemus

- Luettele ketjukonseptin kohderyhmät ja miten nämä huomioidaan päivittäisessä arjessa?
- Miten ajankohtaisesta asiakasymmärryksestä pidetään huolta?
- Ketkä ovat suurimmat kilpailijat ja miten niitä huomioidaan?
- Miten dataa huomioidaan asiakaskokemukseen liittyen? Myyntiraportit, Lumoa?

### 3. Valittu asiakassegmentti

- Miten ruokalista suunnittelu tapahtuu?
- Millä tavalla kyseistä asiakassegmenttiä huomioidaan ketjukonseptissa?

### 4. Avoin kysymys

- Jos saisit vapaat kädet kehittää ketjukonseptia, niin mitä tekisit? Perustele vastauksesi