



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

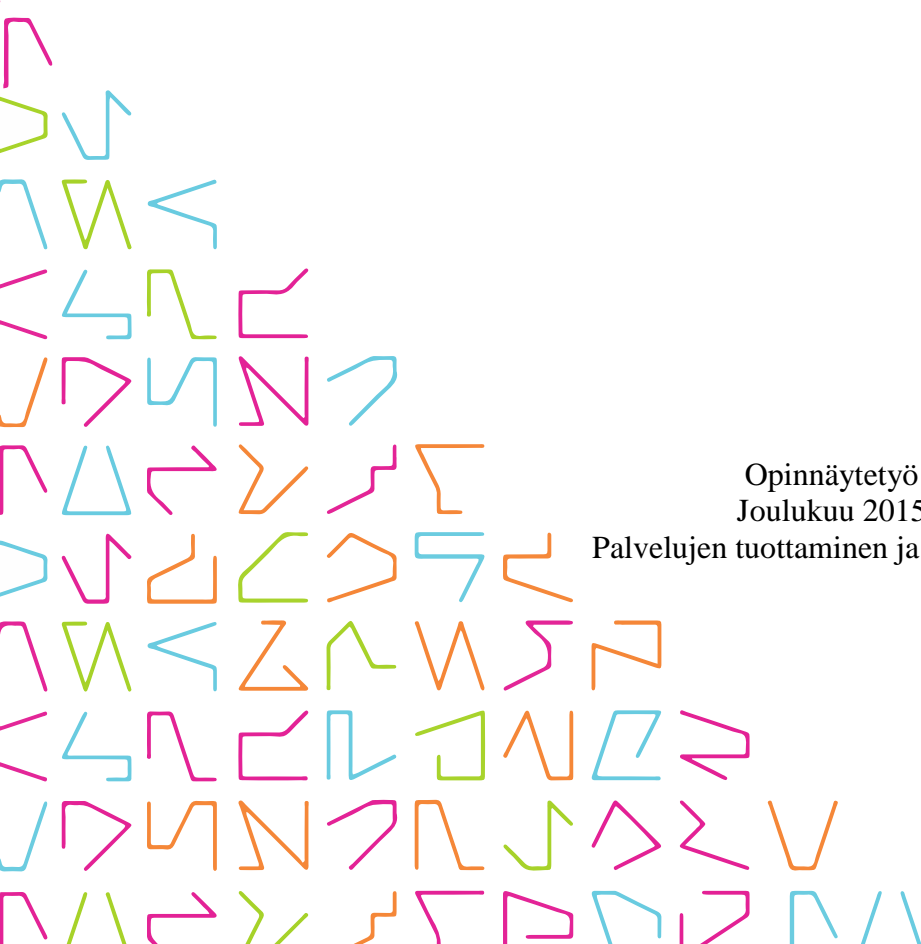
Ravintola Xn markkinointisuunnitelma

Nykytilan kartoitus ja kehitysideoita

Saara Koivunen

Opinnäytetyö
Joulukuu 2015

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

SAARA KOIVUNEN:
Ravintola Xn markkinointisuunnitelma
Nykytilan kartoitus ja kehitysideoita

Opinnäytetyö 87 sivua, joista liitteitä 11 sivua
Joulukuu 2015

Tämän työn tarkoitus oli kartoittaa koulu Yn opetusravintola Ravintola Xn markkinoinnin nykytilanne ja etsiä siihen uusia näkökulmia kehitysehdotusten avulla. Työn tavoitteena oli luoda ravintolalle sen toiminta-ajan ensimmäinen käytännön markkinointisuunnitelma, jota ravintolan johto voi käyttää työkalunaan. Suunnitelmassa keskityttiin ulkoiseen markkinointiin ja painotettiin valittuja kilpailukeinoja, jotka pohjautuvat 5P-malliin.

Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmiä olivat haastattelu, havainnointi, benchmarking ja dokumenttien tutkiminen. Myös keväällä 2015 Yssä suoritetun syventävän harjoittelun aikana saadut kokemukset ja tehdyt havainnot auttoivat työssä.

Tutkimuksista selvisi, että markkinointitoimenpiteitä suoritettiin, mutta toiminta ei ollut suunnitelmallista ja koordinoitua. Ylimmän johdon osuus markkinoinnin strategisessa johtamisessa oli marginaalista, eikä toiminnalle ollut määritelty omaa budjettia tai kulu-seuranta. Vertailun mukaan kahdessa vierailukohteina olevassa opetusravintolassa tilanne oli samankaltainen, mikä kertonee yleisemmästä käytännöstä alalla.

Ravintola Xn tuotteet ja palvelu olivat palautteeseen perustuen laadukkaita ja ravintolan johto kaipasikin lähinnä uusia tuoteideoita. Tulosten perusteella muiksi kehityskohteiksi nousivat saatavuuden parantaminen ja viestinnän tehostaminen. Kehittämissuunnitelmissa käydään läpi markkinointi strategiasta seurantaan ja ehdotetaan jokaiselle osa-alueelle käytännöllisiä toimenpiteitä.

Konkreettisenä tuotoksena laadittiin työkaluja Ravintola Xn johdon käyttöön. Euromääräisten tavoitteiden laskemiseen ja seuraamiseen tarkoitettu lomake (liite 3), markkinoinnin lukuvuosikello (liite 4), markkinoinnin kuluvuosikalenteri toimenpiteineen (liite 5) ja markkinointibudjetti (liite 6) muodostuivat merkittäväksi osaksi raportin tuloksia. Lisäksi kilpailija- ja nelikenttäanalyysit toimivat käyttökelpoisina pohjina seuraaville lukukausisuunnitelmille.

Uusiksi tutkimuskohteiksi raportin tuloksiin perustuen on esitetty opetuksen integroimista osaksi Ravintola Xn toimintaa ja sisäisen markkinoinnin tehostamista.

Asiasanat: markkinointisuunnitelma, markkinointi, opetusravintola, 5P-malli

ABSTRACT

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

KOIVUNEN, SAARA:
Marketing Plan for Restaurant X
Survey of Present Marketing Process and Developing Ideas

Bachelor's thesis 87 pages, appendices 11 pages
December 2015

The objective of this thesis was to map the present marketing process in the Restaurant X at school Y. In addition, the aim was to create new developing ideas for marketing. The purpose of the work was to compile the Restaurant X's first marketing plan that could be used as a marketing tool by the management. Main focus was set on external marketing emphasizing the chosen demand-influencing variables based on the 5P model.

The study was carried out as a developing research. The approach was a constructive research. The used research methods were an invitation, an observation, a benchmarking and a document survey. Also the experience gained during the writer's practise at school Y in the spring of 2015 supported the work.

The research findings indicated that some marketing activities were carried out, but the operation was not methodically planned or coordinated. The marketing management conducted by the top management was marginal and no separate budget or targets were set for the marketing activities. According to the benchmarking results, the situation was similar at two other schools, which may lead to a conclusion of this being a common way of operating in this line of business.

Based on the findings, the products and the service in the Restaurant X were at a high quality level. Therefore, what the restaurant management needed was mainly to develop new products. The other developing targets based on the research concerned the place and the promotion. The new developing ideas include the whole marketing plan beginning from the present situation ending with the measurement of the goals.

As a concrete result of the research, new tools were created for the use of the restaurant management. These are the target and follow-up form (app. 3), the marketing planning cycle for the school year (app. 4), the marketing calendar and the activities for the school year (app. 5) and the marketing budget (app. 6). Also a SWOT and a competitor analysis were an important part of the results forming a useful base for the future planning. New possible research targets could be the integration of the teaching as part of the activities in the Restaurant X and the development of the internal marketing.

Key words: marketing plan, marketing, student learning restaurant, 5P model

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN	8
2.1	Markkinointi käsitteenä	8
2.2	Markkinoinnin tehtävät.....	10
2.3	Markkinointi nonprofit -organisaatiossa.....	10
2.4	Markkinoinnin suunnitteluprosessi.....	11
2.5	Markkinoinnin kilpailukeinot ja 5P-malli.....	13
2.5.1	Tuote kilpailukeinona.....	14
2.5.2	Hinta kilpailukeinona.....	16
2.5.3	Saatavuus kilpailukeinona.....	17
2.5.4	Markkinointiviestintä kilpailukeinona	19
2.5.5	Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona	21
2.6	Markkinointisuunnitelma.....	22
2.6.1	Katsaus nykytilanteeseen	23
2.6.2	Markkinointitavoitteet.....	24
2.6.3	Markkinointistrategiat	25
2.6.4	Markkinointitoimenpiteet.....	27
2.6.5	Markkinointibudjetti	28
2.6.6	Seuranta.....	29
3	RAVINTOLA XN ESITTELY	31
4	TUTKIMUKSET JA TULOKSET	35
4.1	Kehittämistyön lähestymistapa	35
4.2	Tutkimusmenetelmät	35
4.3	Reliabiliteetti ja validiteetti.....	36
4.4	Havainnointi.....	36
4.5	Haastattelut	39
4.6	Benchmarking.....	42
4.7	Dokumenttien tarkastelu	45
5	RAVINTOLA XN MARKKINOINTISUUNNITELMA	49
5.1	Katsaus nykytilanteeseen	49
5.2	Markkinointitavoitteet	55
5.3	Markkinointistrategiat.....	57
5.4	Markkinointitoimenpiteet	66
5.5	Markkinointibudjetti	67
5.6	Seuranta	68
6	POHDINTA.....	70

LÄHTEET	73
LIITTEET	77
Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset sosiaalisen median päivityksestä	77
Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset johdon markkinointistrategiasta.....	78
Liite 3. Ravintola Xn määrälliset tavoitteet ja niiden seuranta	79
Liite 4. Lukuvuosikello	80
Liite 5. Lukuvuosikalenteri ja markkinointitoimenpiteet.....	81
Liite 6. Markkinointibudjetti	87

1 JOHDANTO

Valmistuin Ysta (lyhenne YY) suurtaloukokiksi keväällä 2010. Kokkiopiskelun aikana heräsi orastava kiinnostus opettamiseen, mikä johti tien takaisin samaan opinahjoon resonomiopintoihin kuuluvan syventävän harjoittelun merkeissä. Sen aikana osallistuin opiskelijoiden ohjaamiseen Ravintola Xssä ja opiskelijaravintola Bssa. Sain myös mahdollisuuden opettaa kotitalouskoulun opiskelijoille teoriaa. Harjoittelun aikana huomasin, että Ravintola Xssä paneuduttiin asiakkaan tarpeisiin ammattitaitoisella ja ystävällisellä tavalla. Miellyttävä työympäristö sai tiedustelemaan mahdollisuutta opinnäytetyön tekemiseen, johon löytyikin aihealueeksi ravintolan markkinoinnin kehittäminen.

Ravintola- ja suurtaloukokkien koulutusohjelmien yhdistämisen myötä viisi vuotta sitten syntyi myös yyssä tarve opetusravintolan perustamiseen. Ravintola X avattiin marraskuussa 2010 ja se on siitä lähtien toiminut kokkiopiskelijoiden opetusympäristönä. Ravintolassa opiskelijat saavat mahdollisuuden harjoitella asiakaskokemuksen luomista annosten valmistamisen, tarjoilun ja kahvilatyöskentelyn kautta. Koulutusohjelmaudistus aiheuttaa oppilaitoksille aina suuren määrän käytännön muutoksia ja on luonnollista, että perustettaessa etusijalla Ravintola Xssä oli opetuksen järjestäminen markkinoinnin suunnitelmien sijaan. Toiminnan kehittyessä myös markkinoinnin tarve kasvaa, mikä tässä tapauksessa loi mahdollisuuden opinnäytetyön laatimiseen aiheesta.

Työn tarkoituksena on selvittää, miten markkinointia tällä hetkellä Ravintola Xssä suoritetaan ja miten toimintaa tulevaisuudessa voisi kehittää. Työn tavoitteena on luoda ravintolalle sen toiminta-ajan ensimmäinen käytännön markkinointisuunnitelma konkreettisine kehitysehdotuksineen. Markkinointisuunnitelman on tarkoitus toimia ravintolan johdon arjen työkaluna markkinointitoimenpiteiden toteuttamisessa.

Työn aiheen ulkopuolelle on rajattu se, kuka ehdotetut markkinointitoimenpiteet käytännössä suorittaa ja miten tehtävien organisointi koulun sisällä tapahtuu. Oppimisympäristönä toimimisen vuoksi on mahdollista, että opiskelijat suorittavat Ravintola Xn markkinointia osana opiskeluaan. Markkinointitoimenpiteiden integroiminen osaksi opetusta liittyy siten pedagogiikkaan, joka on oma aihepiirinsä. Työhön eivät myöskään kuulu markkinointisuunnitelman implementointi, eikä kehitysehdotusten toimivuuden mittaaminen aikataulullisista syistä.

Markkinointisuunnitelmassa kilpailukeinojen perustaksi on valittu 5P-malli. Tämä haluttiin työn pohjaksi siitä syystä, että henkilöstön osuus menestykseen ja asiakaskokemuksen onnistumiseen tulisi suunnitelmissa huomioitua. Muita kilpailukeinomalleja ovat esimerkiksi 4P, 7C ja 4C. Työssä painotetaan ulkoista viestintää.

Työ toteutetaan tutkimuksellisenä kehittämistyönä lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus. Tutkimusmenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, benchmarking ja dokumenttien tutkiminen sekä harjoittelun aikana kerätyt kokemukset ja havainnot. Menetelmät valittiin siksi, että ne soveltuvat erinomaisesti laadullisen tutkimuksen suorittamiseen. Teoreettinen viitekehys perustuu pääosin alan kirjallisuuteen, sillä opetusravintoloille laadittuja markkinointisuunnitelmia opinnäytetöinä ei löytynyt kuin yksi.

Opinnäytetyön rakenne etenee teoreettisen viitekehysten esittelystä (luku 2) toimeksiantajan esittelyyn (luku 3). Luvussa 4 kerrotaan suoritetuista tutkimuksista ja todetaan tulokset. Markkinointisuunnitelman sisältöä koskevat tulokset analysoidaan, niistä tehdään johtopäätökset ja kehitysehdotukset luvussa 5. Lopuksi luvussa 6 pohdiskellaan projektin tuloksia ja vertaillaan niitä teorian tietoon. Raportin liitteinä ovat haastatteluiden kysymykset (liitteet 1 ja 2), tavoite- ja seurantataulukko (liite 3), lukuvuosikello (liite 4), lukuvuosikalenteri ja toimenpiteet (liite 5) sekä markkinointibudjetti (liite 6).

Opinnäytetyötä lukiessa kannattaa muistaa, että vaikka tutkimuksellisessa kehittämistyössä suoritetut tutkimukset tuottavat selkeitä faktoja ja tuloksia, ovat niistä tehdyt johtopäätökset aina tutkijan omia näkemyksiä ja mielipiteitä. Johtopäätöksiin pohjautuvat toimenpiteet tässä työssä ovat siten kirjoittajan kokemukseen ja tietotaitoon perustuvia ehdotuksia mahdollisista ratkaisumalleista.

Työn aikana olen saanut nauttia kauniin ja arvokkaan koulurakennuksen jugendmiljööstä. Ravintola Xn henkilökunta on jaksanut vastata kysymyksiini sekä tukea ja innostaa työn etenemisessä. Erityisesti kiitän palvelupäällikkö X.X. hänen osoittamastaan avusta ja jakamistaan tiedoista. Toivon, että tämä raportti auttaa markkinoinnin kehittämisessä ja antaa käyttökelpoisia työkaluja arjen markkinointitehtäviä varten. Tätä edesauttaneen myös raportin tuloksien esittely ynn henkilökunnalle työn valmistumisen jälkeen.

2 MARKKINOINTISUUNNITELMAN LAATIMINEN

Tässä luvussa perehdytään työn teoreettiseen viitekehykseen. Jotta markkinointisuunnitelman voi laatia, tulee ensin ymmärtää, mitä markkinoinnilla tarkoitetaan ja miten sitä voi käyttää ja soveltaa omassa organisaatiossa sekä miten suunnitteluprosessi etenee. Luvussa tutustutaan myös markkinoinnin suunnittelun tuloksena syntyvän käytännön markkinointisuunnitelman sisältöön sekä niihin perusteisiin, kuten segmentointiin ja kilpailukeinojen painotuksiin, jotka vaikuttavat markkinointitoimenpiteiden valintaan.

2.1 Markkinointi käsitteenä

Markkinointi sanana on käsite, jolla voidaan tarkoittaa yritysten tai yksilöiden toimintaa tai tieteenalaa (Tikkanen 2006, 11). Markkinointi toimintana voidaan jakaa yrityksen ulkoiseen markkinointiin, vuorovaikutusmarkkinointiin ja sisäiseen markkinointiin. Ulkoinen markkinointi suunnataan yrityksen ulkopuolelle suurille ryhmille. Vuorovaikutusmarkkinointi on yksilöllisten palvelutapahtumien hoitamista ja sisäinen markkinointi kohdistuu omaan henkilökuntaan. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11.)

Helsingin kauppakorkeakoulun markkinoinnin professori Henrikki Tikkanen ja StratMark-projektin tutkija ja koordinaattori Antti Vassinen määrittelevät markkinoinnin (2010, 14) näin:

Markkinointi on toimijan omien intressien edistämistä luomalla ja kehittämällä suhteita muihin toimijoihin sekä palvelemalla heidän intressejään ja tyydyttämällä heidän tarpeitaan – mielikuvien, merkitysten ja materiaalien vaihdannan ja lupautusten täyttämisen kautta.

Sanavalinta ”muut toimijat” johdattaa ajattelemaan ensisijaisesti muita yhteistyökumppaneita asiakkaan sijaan, vaikka sitä määritelmässä ei liene tarkoitettu. Amerikkalainen, kansainvälisen markkinoinnin professori Philip Kotler (2005a, xi) puolestaan kohdistaa määrittelyssään toiminnan suoraan asiakkaaseen kertoessaan markkinoinnin olevan asiakkaiden valinnan, hankinnan, asiakassuhteiden säilyttämisen ja niiden lisäämisen taidetta ja tiedettä, jota tehdessä luodaan arvoa ja välitetään asiakkaista.

Liike-elämän kouluttajien Seija Bergströmin ja Arja Leppäsen mukaan (2013, 22-23) markkinoinnin määritelmä vaihtelee riippuen kirjoittajasta ja kirjoitusajankohdasta. Heidän (Bergström & Leppänen 2013, 23) oma näkemyksensä markkinoinnista on, että sillä tarkoitetaan vastuullista ajattelu- ja toimintatapaa, joka perustuu suhdeajatteluun. Sen avulla luodaan vuorovaikutteisesti kaikille osapuolille arvoa tuottava tuotevalikoima, joka on myyvä ja kilpailukykyinen. Tämä määritelmä käsittää kaikki yrityksen suhteet, mutta kohdistuu kuitenkin pääasiassa asiakkaisiin muiden sidosryhmien suhteiden ollessa asiakassuhteiden luomisen taustalla. (Bergström & Leppänen 2013, 23.)

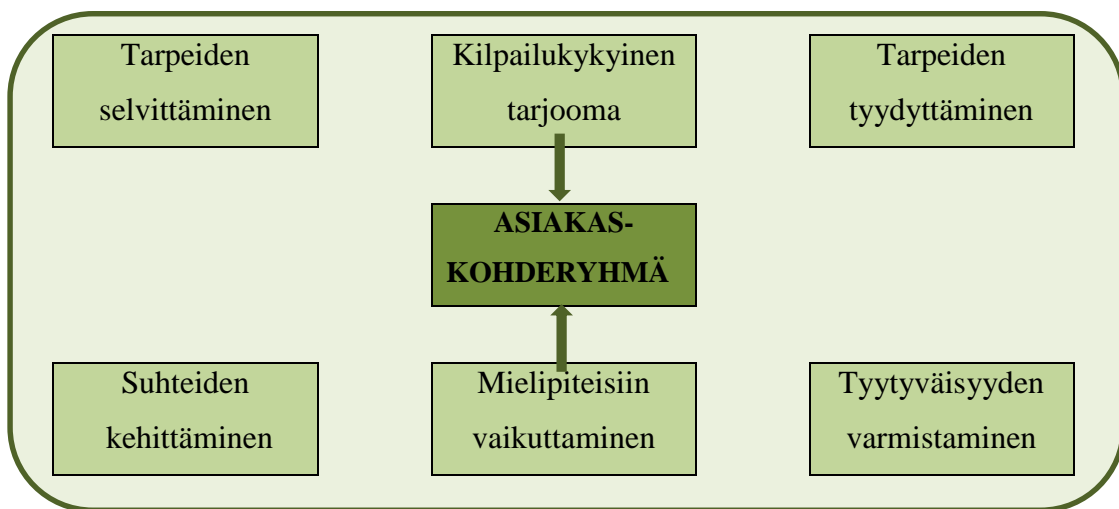
Yhtä ainoaa oikeaa ja kaiken käsittävää määritelmää lienee vaikeaa laatia. Ajatuksen vahvistavat myös Bergström ja Leppänen (2013, 23) kertomalla, että kaiken kattavaa ja lyhyttä markkinoinnin muutoksesta kertovaa kuvausta ei ole helppo määritellä. Myös selkeän ja yleispätevän yhteenvedon tekeminen eri kirjoittajien määritelmistä on haastavaa. Sen sijaan yhteisiä elementtejä on löydettävissä. Niitä ovat esimerkiksi asiakkaan tarpeiden täyttäminen kilpailukykyisesti ja arvon tuottaminen paitsi asiakkaalle myös sekä myyjälle itselleen että muille sidosryhmille.

Yrityksissä markkinoinnin suunnittelu ja toteutus jaetaan siten, että yrityksen johto määrittelee markkinointistrategian, jota markkinoinnin ja myynnin ammattilaiset toteuttavat (Tikkanen & Vassinen 2010, 25, 29). Silti markkinointi koskee jokaista yrityksen työntekijää (Raatikainen 2008, 58). Esimerkkinä voidaan käyttää tilannetta, jolloin asiakas saa palvelutapahtuman aikana negatiivisen kokemuksen tiloja samanaikaisesti puhdistavan henkilön käytöksestä. On mahdollista, että tämä palvelutilanteeseen sinällään kuulumaton henkilö aiheuttaa asiakassuhteen katkeamisen. Tikkanen ja Vassinen (2010, 30) kertovatkin, että ”Yrityksen jokainen työntekijä kirjanpitäjästä puhelinvaihteen hoitajaan osallistuu yrityksen markkinointityöhön, haluttiin tai ei!”.

Markkinoinnin strategisten päätösten tekeminen koetaan vieläkin usein operatiivisen johdon ongelmaksi. Markkinoinnin johtaminen kuuluu kuitenkin operatiivisen johdon lisäksi myös toimitusjohtajalle ja johtoryhmälle. Yrityksen ylimmän johdon vastuulla on huolehtia omalta osaltaan myynti- ja markkinointihenkilökunnan työn onnistumisesta luomalla heille tavoitteet, takaamalla riittävät resurssit sekä määrittelemällä toimintaan soveltuvat mittarit ja kannustimet. (Tikkanen & Vassinen 2010, 29.) Tikkanen ja Vassinen (2004, 117) ottavat markkinoinnin suunnitteluun jopa niin vahvan kannan, että toteavat markkinoinnin olevan yritysjohton tärkein tehtävä.

2.2 Markkinoinnin tehtävät

Tikkasen (2006, 21) mukaan markkinoinnin yleinen tehtävä on johtaa liiketoimintasuunnitelmassa esitettyjä asiakas-, toimittaja- ja tuotekehityssuhteita, jotta strategiset ja operatiiviset tavoitteet saavutetaan. Markkinoinnin tarkoituksena on tunnistaa nykyisten ja uusien asiakkaiden tarpeita, jotka täytetään siten, että oma liikeidea ja tavoitteet toteutuvat taloudellisesti kannattavalla tavalla. Tavoitteena on lisäksi määrittää ja erilaistaa ne palvelut ja tuotteet, jotka vastaavat asiakkaiden tarpeisiin. Näistä tuotteista ja palveluista viestitään kohderyhmälle ja huolehditaan saannin vaivattomuudesta. (Hollanti & Koski 2007, 16.) Hollannin ja Kosken (2007, 16) ajatusmalli on esitetty kuviossa 1:



KUVIO 1. Markkinoinnin tehtäväkenttä (Hollanti & Koski 2007, 16)

Vuokko (2004, 39) kertoo, että markkinoinnin rooli on vaikuttaminen pyrkimyksellä saada tuotteet ja palvelut sekä organisaatio tunnetuksi. Markkinoinnilla yritetään saada aikaan esimerkiksi muutoksia asiakkaiden tarpeisiin ja kiinnostuksen kohteisiin omassa kohderyhmässä. Lisäksi asiakkaan tulisi kokea, että palvelun tai tuotteen asiakkaalle tuottama hyöty on pienempi kuin siihen tehty uhraus. (Vuokko 2004, 39.)

2.3 Markkinointi nonprofit -organisaatiossa

Markkinointi liitetään yleensä yritystoimintaan, jonka tarkoituksena on tuottaa voittoa. Markkinointia voidaan kuitenkin soveltaa myös organisaatioissa, joiden tarkoitus ei ole ensisijaisesti rahallisen voiton tuottaminen. (Vuokko 2004, 9, 13.) Myös Meldrumin ja McDonaldin (2007, 3) mukaan markkinointi on jo pitkään tunnustettu tärkeäksi osaksi

sekä liikeyritysten että voittoa tavoittelemattomien organisaatioiden pitkän aikavälin onnistuneessa toiminnassa. Markkinoinnin peruseriaatteet pätevät myös nonprofit –organisaatioissa, joissa kannattavan liiketoiminnan sijaan keskitytään kuvaamaan organisaation olemassaolon syytä ja ydintehtäviä (Bergström ym. 2013, 496). Nonprofit-organisaatioita ovat esimerkiksi koulutusorganisaatiot, kansalaisorganisaatiot ja hyväntekeväisyysorganisaatiot (Vuokko 2004, 17, Heikkalan 2001, 44-47 mukaan). Nonprofit-organisaatiot ja tavoitteet voidaan jakaa taulukon 1 mukaan seuraavasti (Vuokko 2004, 16, 20):

TAULUKKO 1. Nonprofit-organisaatiot ja niiden tavoitteet (mukailtu Vuokko 2004, 16, 20)

Organisaatiot	Tavoitteet
Yksityinen sektori	Toteutetaan missiota Pyritään taloudellisiin tavoitteisiin
Julkinen sektori: kunnat ja valtion organisaatiot	

Nonprofit –organisaatiot eivät tavoittele taloudellista voittoa, mutta voivat silti tavoitella taloudellisia tuloksia. Taloudellinen tavoite voi olla esimerkiksi se, että kaikki toiminnan kulut saadaan katettua. Nonprofit –organisaatioiden ylijäämän käsittely poikkeaa liikeyritysten tavasta siten, että mahdollinen tuotto käytetään organisaation toiminnan kehittämiseen, eikä sitä jaeta tuloina omistajille tai jäsenille. (Vuokko 2004, 20.)

Vuokko (2004, 62) painottaa asiakaslähtöisyyttä myös nonprofit-organisaation markkinoinnissa. Asiakaslähtöisyys organisaatiolle tarkoittaa muutakin kuin asiakkaan merkitystä. Asiakaslähtöisyyttä tulisi käyttää kaikkien sidosryhmien kohdalla. Myös organisaatioissa, kuten kirkoissa, sairaaloissa tai hyväntekeväisyysjärjestöissä, on tärkeää puhua asiakaslähtöisyydestä, vaikka niissä ei ehkä käytettäisikään termiä asiakas. (Vuokko 2004, 62.)

2.4 Markkinoinnin suunnitteluprosessi

Markkinoinnin suunnittelu on prosessi, joka voidaan jakaa kahteen osa-alueeseen: strateginen suunnittelu ja operatiivinen suunnittelu. Strateginen suunnittelu käsittää pitkän aikavälin ja operatiivinen suunnittelu puolestaan lyhyen aikavälin tavoitteet (Raatikainen 2008, 58-59.) Strateginen ja operatiivinen suunnittelu eroavat toisistaan kohderyhmien

valinnan, tehtävän asetannan ja vastuullisten tahojen suhteen (Raatikainen 2008, 59). Strategisen ja operatiivisen suunnittelun erot selviävät taulukosta 2:

TAULUKKO 2. Markkinoinnin suunnittelu (mukailtu Raatikainen 2008, 59)

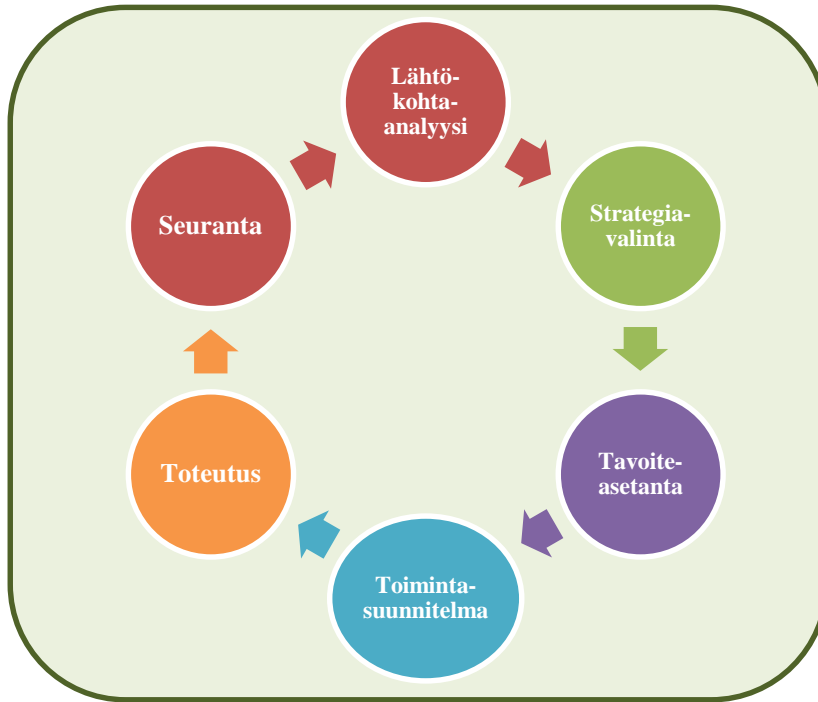
	Strateginen suunnittelu	Operatiivinen suunnittelu
Tehtävät	Mitkä ovat oikeita asioita	Miten asiat tehdään oikein
Kohderyhmä	Yrityksen ulkoinen toiminta	Yrityksen sisäinen toiminta
Suunnittelujakso	3-5 vuotta	1 vuosi tai vähemmän
Vastuutaho	Yrityksen johto	Markkinoinnin johto
Vastuu toteutuksesta	Koko henkilöstö	Koko henkilöstö

Markkinoinnin suunnitteluun ei ole yhtä ainoata oikeata tapaa. Tärkeintä on, että suunnittelua tehdään järjestelmällisesti ja jatkuvasti. Suunnittelu käsittelee tulevaisuutta, mutta ei ole silti ennustamista. Suunnitelmissa varaudutaan järjestelmällisesti tulevaisuuteen yrittämällä vaikuttaa tuleviin tapahtumiin, jotta yrityksen tulos olisi mahdollisimman hyvä. (Rope & Vahvaselkä 1994, 26-27.)

Meldrum ja McDonald (2007, 256) kertovat, että 80 % organisaatioista toimii ilman suunniteltua markkinointia ja listaavat samalla kymmenen syytä, jotka estävät ja haittaavat markkinointisuunnitelman laatimista. Mukana ovat muun muassa yritysjohdon antaman tuen puute, suunnittelun tarpeen perusteleminen ja pohtiminen, keskijohdon antaman tuen puute ja markkinointitermistön epäselvyys. Lisäksi projekti koetaan vain kerran vuodessa tapahtuvaksi rituaaliksi ja toisaalta suunniteltavien asioiden koetaan olevan liian kaukana. (Meldrum & McDonald 2007, 256.)

Rope ja Vahvaselkä (1994, 33) kertovatkin, että suunnitteluprosessin implementointi kohtaa usein epäilyjä. Muutosta vastustetaan ja suunnitelmallisuuden tarpeellisuutta vähätellään. Siksi on tärkeitä huomioida, että järjestelmä etenee loogisesti siten, että koko organisaatio omaksuu uuden ajattelutavan. Lisäksi suunnittelun vaatimustaso tulee suhteuttaa resursseihin. Kirjalliseen suunnitteluun siirtymistä varten rakennetaan eri vaiheissa työkaluja ja avainhenkilöitä informoidaan järjestelmästä sekä varmistetaan, että heillä on riittävästi resursseja suunnitelman toteuttamiseen. Suunnittelujärjestelmän kehittämässä on aina pohjana nykytilanteen analysointi. (Rope & Vahvaselkä 1994, 33.)

Markkinoinnin suunnitteluprosessi voidaan kuvata kehäkaaviolla, jossa suunnittelu alkaa lähtökohta-analyyseistä ja päättyy lähtökohta-analyyseihin. Kaaviossa on oleellista, että prosessi on päättymätön, jolloin edellinen vaihe aiheuttaa seuraavan vaiheen toteuttamisen. (Rope & Vahvaselkä 1994, 30.) Markkinoinnin suunnitteluprosessi on esitetty kuviossa 2:



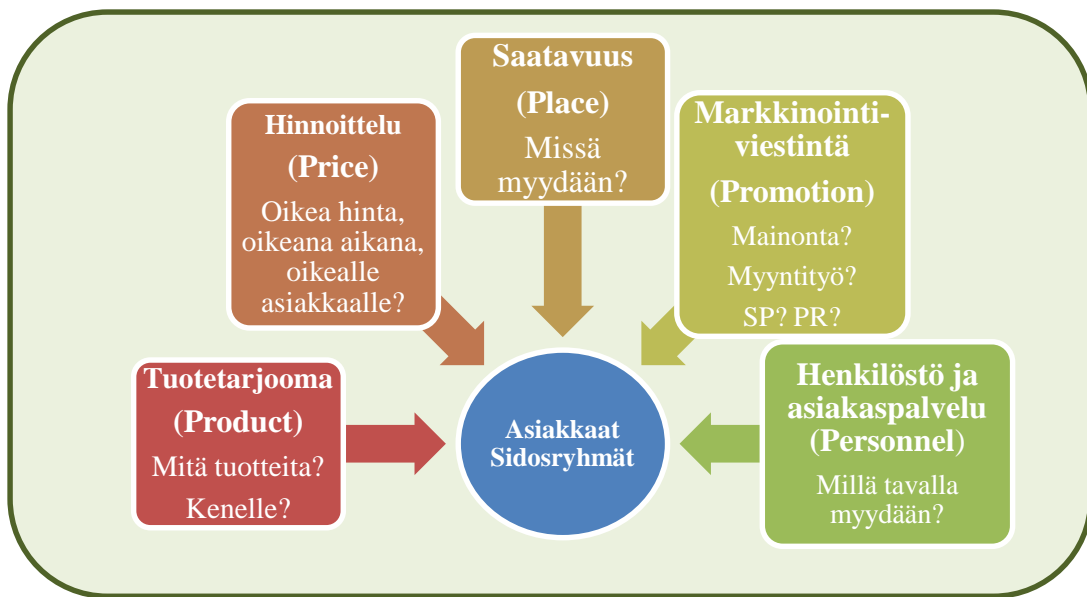
KUVIO 2. Markkinoinnin suunnitteluprosessi (mukailtu Rope & Vahvaselkä 1994, 30)

2.5 Markkinoinnin kilpailukeinot ja 5P-malli

Markkinoinnin kilpailukeinoiksi kutsutaan niitä toimenpiteitä, joita yritys käyttää pystyäkseen erottautumaan kilpailijoistaan ja päästäkseen tavoitteisiinsa (Hollanti & Koski 2007, 19). Markkinoinnin kilpailukeinoista voidaan käyttää nimitystä 4P-malli, jonka ovat kehittäneet Harvard Business Schoolin professorit Neil Borden ja Jerome McCarthy 1960-luvulla. (Bergström & Leppänen 2013, 166). 4P-mallin nimi koostuu neljästä mallissa esiintyvistä englanninkielisistä markkinoinnin kilpailukeinotermistä product (tuote), price (hintaa), place (saatavuus) ja promotion (markkinoitviestintä) (Hollanti & Koski 2007, 19). Mallia on arvosteltu vuosien aikana ja siitä onkin tehty erilaisia, laajempia versioita markkinoinnin uusien suuntausten mukaan. Muita versioita ovat esimerkiksi Bernard H. Boomsin ja Mary Jo Bitnerin kehittämä 7P-malli, jossa edellisten lisäksi käytetään kilpailukeinoina henkilöstöä, toimintatapoja ja prosesseja sekä palveluympäristöä

tai Robert Lauterbornin kehittämä 4C-malli, jossa kilpailukeinoiksi luetaan ostajan toiveet ja tarpeet, ostajan kustannukset, ostamisen helppous ja vuorovaikutteinen viestintä. (Bergström & Leppänen 2013, 166-167.)

Bergströmin ja Leppäsen (2013, 168-169) mukaan kaiken perustana ovat yrityksen työntekijät ja heidän työnsä, sillä ihmiset tekevät tuotteet ja tuottavat palvelun. Siksi perinteiseen kilpailukeinojen listaan on heidän toimestaan lisätty yksi P eli **personnel (henkilöstö)** (kuvio 3) (Bergström & Leppänen 2013, 168).



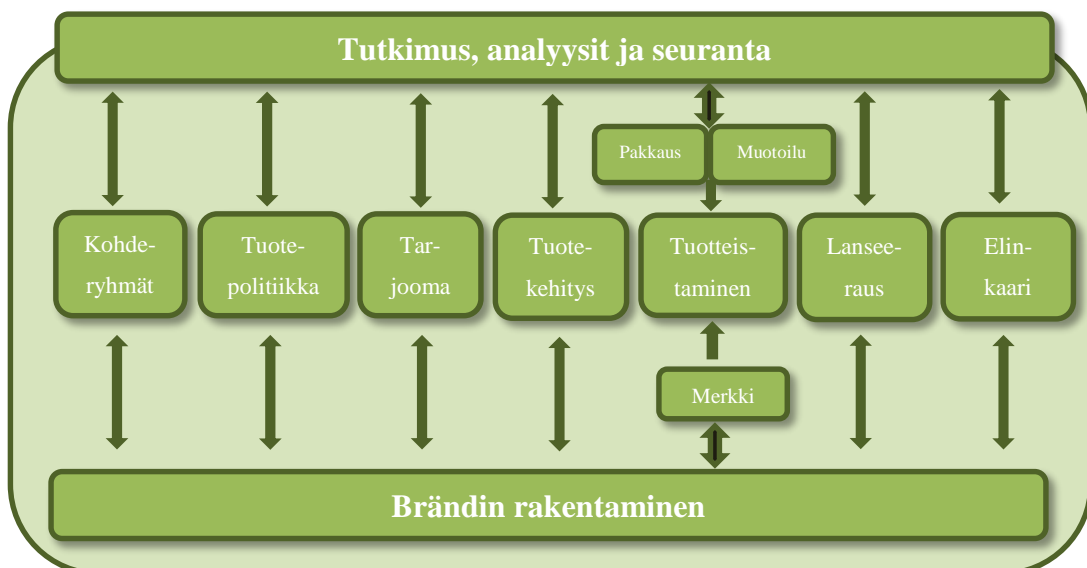
KUVIO 3. 5P-malli (mukailtu Bergström & Leppänen 2013, 168)

2.5.1 Tuote kilpailukeinona

Tuotteella tarkoitetaan konkreettisia tuotteita tai palveluita, joita yritys myy asiakkaalle. Tuote voi tarkoittaa myös ihmisiä (artisti), paikkakuntia ("Elämyksiä Pohjanmaalla"), organisaatioita (SPR) tai ideoita (savuttomuus, ekologisuus). **Tuotepolitiikalla** tarkoitetaan keinoja, joita tuotteita tai palveluita myydessä käytetään. Tuotepolitiikan pohjalta valituista tuotteista käytetään nimeä **tarjooma**. (Bergström & Leppänen 2013, 194-195.) Tuote tai palvelu on keskeinen kilpailukeino, sillä nimenomaan sen ympärille rakentuu kaikki muu (Bergström & Leppänen 2013, 194). Kotler (2005a, 173) kertoo, että on neljä tapaa määritellä, mitä yritys myy: myydään jotain, joka on jo olemassa, tehdään jotain sellaista, mitä joku pyytää tai haluaa, ennustetaan, mitä joku tulee pyytämään tai haluaan tai tehdään jotain ihan uutta ja tyytyväisyyttä tuottavaa.

Tuotekehityksen tavoitteena on luoda tuotekokonaisuuksia asiakkaiden tarpeisiin (Bergström & Leppänen 2013, 205). Tuotekehityksen on seurattava asiakkaiden tarpeiden ja markkinoiden kehitystä. Johdetulla tuotekehityksellä on tavoitteena olemassa olevien tuotteiden ja palveluiden jatkuva parantaminen. Tuotekehityksellä voidaan luoda myös osittain tai kokonaan uusia tuotteita. (Tikkanen 2006, 75.) Leppänen (2009, 54) painottaa, että menestyäkseen nykymarkkinoilla yrityksen on luotava persoonallisia, kilpailijoiden tarjonnasta erottuvia tuotteita. Tuotteen on oltava omaperäinen nimenomaan asiakkaan mielestä, yrittäjän oma mielipide ei ole riittävä. Tärkeintä on, että omaperäinen tuote erottuu positiivisesti ns. idealevittäjien mielestä. Idealevittäjiksi kutsutaan asiakkaita, jotka omaksuvat tuotteen muita aikaisemmin. (Leppänen 2009, 54-55, 57.)

Asiakassegmentoinnin, tuotepolitiikan ja tuotevalikoiman sekä tuotteen kehittämisen tuloksena syntyy **brändi** (Bergström & Leppänen 2003, 195). Sillä tarkoitetaan tiedon, kokemuksen ja mielikuvan kokonaisuutta, joka asiakkaalla on tuotteesta. Olennaista brändille on, että se syntyy vasta ostotapahtuman jälkeen asiakkaan mielessä. Yritys voi luoda sille perustan, mutta todellisuudessa se luodaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Bergström & Leppänen 2013, 243.) Tuotetta myös kehitetään prosessin kaikissa vaiheissa asiakaspalautteen, kyselyiden ja seurannan saamien tulosten mukaan (Bergström & Leppänen 2013, 194-195). Prosessi on esitetty kuviossa 4.



KUVIO 4. Tuote ja tarjooma kilpailukeinona (mukailtu Bergström & Leppänen 2013, 195)

Storytelling eli tarinankerronta on tehokkaimpia ihmisten välisiä viestinnän muotoja. Sitä voi käyttää työelämässä esimerkiksi koulutuksessa, viestinnässä, markkinoinnissa ja tuotekehityksessä. (Rauhala & Vikström 2014, 10.) Tuotekehityksessä asiakkailta saa usein pieniä kehitysideoita, mutta ei suuria innovaatioita. Jotta tuotetta tai toimintaa voidaan suunnitella ja kehittää, täytyy ymmärtää asiakasta. Hänen toiveistaan ja arvomaailmastaan pääsee hyvin selville, kun antaa hänen kertoa oman tarinansa. (Rauhala & Vikström 2014, 27-28.) Pursiainen (2013, 19) toteaa, että tarinat hyvin toimiessaan antavat asiakkaalle elämyksen, jonka muistaa aina, tuovat mielihyvää ja saavat asiakkaan palaamaan takaisin sekä auttavat lisäksi myyjää suunnittelussa ja markkinoinnissa. Leppänen (2009, 30-31) painottaa, että tarina täytyy liittää niin tuotteisiin kuin myytäviin palveluihinkin. Tarinoita voi kertoa esimerkiksi jakamalla myönteisiä käyttökokemuksia. Tuotteen ja tarinan tulee myös kohdata siten, että tuote vastaa tarinan väitteitä tuotteen ominaisuuksista. (Leppänen 2009, 31.) On myös kannattavampaa tarjota asiakkaille oma-peräinen tuote ja siihen liitetty tarina kuin vain tehdä kilpailijoidenkin tarjoama tuote paremmin kuin he itse tekevät (Leppänen 2009, 29).

2.5.2 Hinta kilpailukeinona

Hinnan asettaminen on merkityksellisin osatekijä, kun mietitään yrityksen menestystä. Onnistuessaan hinnoittelu tuo mukanaan positiivisen taloudellisen tuloksen. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.) Hinta perustuu perinteisesti tuotteen tai palvelun valmistusprosessin aiheuttamiin kustannuksiin (Bergström & Leppänen 2013, 257). Tämä tarkoittaa siis sitä, että hinnan on oltava vähintään niin suuri, että se kattaa valmistuskustannukset. Alholan ja Lauslahden (2005, 36) mukaan pelkkien muuttuvien kustannusten sisällyttäminen hintaan tarkoittaa, että yritys tekee tappiota. Jos muuttuviin kustannuksiin lisätään myös kiinteät kustannukset, tekee yritys nollatulosta. Paras tilanne on se, että hintaan sisällytetään sekä muuttuvat että kiinteät kustannukset ja lisätään kate, jotta se tuottaa riittävästi voittoa omistajalleen. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

Hinnoittelulaskentamenetelmiä on monia erilaisia. Hinnan asettaminen voi perustua tavoitteisiin, esimerkiksi markkinaosuuden, volyymin tai tuloksen saamiseen. Usein kuitenkin hinnoittelu joudutaan tekemään markkinatilanteeseen perustuen. Kustannusperusteista hinnoittelua käytetään enää harvoin. Erilaisia menetelmiä voi käyttää erikseen tai samanaikaisesti. (Alhola & Lauslahti 2005, 36.)

Hintapolitiikka tarkoittaa hintatasoa, jonka yritys on valinnut suhteessa kilpailijoihin. Se voi olla edullisempi, keskitasoa tai kalliimpi. (Bergström & Leppänen 2013, 263.) Hinnoittelussa on otettava huomioon myös hinnan merkitys tuotteen arvon, laatumielikuvan muodostajana (Bergström & Leppänen 2013, 257). Kallis hinta ja laatu liittyvät asiakkaiden mielestä yhteen. Niin sanottu ylennysmyynti saattaakin olla merkki asiakkaalle, että tuotteen saatavuutta tarkoituksella rajoitetaan. Esimerkiksi kun Pennsylvanian maaseudulla sijaitseva Ursinus College alkoi kärsiä oppilasvajeesta, nosti se hintoja 18 %. Tämän seurauksena opiskelijamäärä kasvoi kolmanneksella, sillä opiskelijat ja vanhemmat oletivat heti, että kallis hinta oli merkki laadukkaasta koulusta. (Apunen & Parantainen 2011, 242.) Tämä ei kuitenkaan päde kaikkiin tapauksiin, mikä selviää Ossi Aholankin (2014) artikkelista. Särkänniemen huvipuisto joutui muuttamaan hinnoitteluaan vuonna 2014, sillä aluemaksun lisääminen edellisenä vuonna oli saanut aikaan sekä palautevyöryyn että pienenevän asiakasvirran. Palautteen perusteella aluemaksu poistettiin. (Ahola 2014.)

2.5.3 Saatavuus kilpailukeinona

Saatavuudella tarkoitetaan laajempaa kokonaisuutta kuin mitä englanninkielinen termi *place eli* paikka mielestäni antaa ymmärtää. Saatavuus tarkoittaa ostamisen helpottamista käytännössä. Hyvästä saatavuudesta hyötyvät niin asiakas kuin yritysikin. Saatavuus sisältää mahdollisuuden saada tuote oikeaan aikaan, oikeassa paikassa ja kätevästi sopivissa erissä. Saatavuuteen liitetään myös seuraavat näkökulmat: markkinointikanava, fyysinen jakelu ja tuotteen saavutettavuus, sekä sisäinen että ulkoinen. (Bergström & Leppänen 2013, 287.)

Markkinointikanava

Markkinointikanavalla tarkoitetaan jakelutietä, usein eri yritysten muodostamaa jakeluketjua. Jakeluketjun kautta myydään tuote tai palvelu ostajalle. Markkinointikanavan kautta voidaan siirtää sekä fyysisiä tuotteita että tietoa. (Bergström & Leppänen 2013, 288.) Jakelukanavan valinnalla voidaan myös erottaa kilpailijoiden tuotteista. Esimerkiksi kosmetiikkayritys Avon Cosmetics ryhtyi myymään tuotteitaan kotimyynnissä, kun taas kilpailijat edelleen jatkoivat tavaratalo- ja kemikaliomyyntiä. (Meldrum & McDonald 2007, 14.)

Fyysinen jakelu

Fyysinen jakelu sisältää kaiken kuljetukseen, varastointiin ja tilaamiseen liittyvän toiminnan. Tästä käytetään usein nimitystä materiaalitoiminnot, jotka pitävät sisällään ostotoiminnan lisäksi yrityksen sisäiset siirrot. Fyysisen jakelun toimia voidaan kutsua myös logistiikaksi. Sen tehtävänä on vastata jakelun tuloksellisuudesta, sillä esimerkiksi varastoinnin ja kuljetusten aiheuttamien kustannusten minimointi on tärkeää. (Bergström & Leppänen 2013, 288.)

Ulkoinen saatavuus

Ulkoiseen saatavuuteen liittyy paitsi fyysinen sijainti ja sen löytäminen opasteiden avulla, myös esimerkiksi pysäköintimahdollisuus, aukioloajat ja yhteydenoton helppous. Myös esteettömyys on hyvä ottaa huomioon. (Bergström & Leppänen 2013, 311-312.) Aukioloaika säätelee osittain liikeaikalaki (Finlex 2009). Sitä voi pidentää myös digitaalisia internet- ja matkapuhelinpalveluita kehittämällä (Bergström & Leppänen 2013, 312).

Sisäinen saatavuus

Sisäinen saatavuus tarkoittaa sitä, kuinka helposti tuotteet ovat esillä ja tarjolla myyntipaikan sisällä. Se voi myös tarkoittaa sitä, kuinka helposti ja nopeasti asiakas löytää tai tavoittaa asiakaspalvelijan. Siksi myös yrityksen sisällä olevien opasteiden on hyvä olla selviä ja riittäviä. Esteetön kulku yrityksen sisällä on myös hyvä mahdollistaa sekä liikuntarajoitteisille että esimerkiksi lastenvaunujen kanssa liikkuville. Sisäiseen saatavuuteen kuuluvat niin ikään yrityksen asiakirjojen saanti ja helppolukuisuus, palvelujärjestys ja riittävä asiakaspalvelijoiden lukumäärä, heidän osaamisensa sekä viihtyvyys. (Bergström & Leppänen 2013, 312.)

Palveluympäristö on nykyajan asiakkaalle tärkeä. Ostokäyttäytymisessä haetaan perinteisen tavara- tai palveluvaihdon lisäksi myös elämyksiä. (Bergström & Leppänen 2013, 314.) ”Kuluttajan elämyksestä tulee kokonaisvaltainen, kun siinä yhdistyvät aistit, tunteet, ajatukset, toiminta ja tunne yhdenmukaisuudesta.” (Bergström & Leppänen 2013, 314). Palveluympäristöä muokkaamalla voi palvelukokemusta siis parantaa ja luoda asiakkaalle miellyttävän ilmapiirin. Hyvä esimerkki on vaikkapa lasten huomioiminen asiakkaana. Lapsiperheiden viihtyvyyttä ravintolassa tutkinut Vähämartti (2015) toteaa, että palvelu, sen oheistuotteet, leikkipaikka ja saniteettitilat vaikuttavat merkittävästi lapsiperheiden viihtymiseen ravintolassa.

2.5.4 Markkinointiviestintä kilpailukeinona

Markkinointiviestintä tekee yrityksen toiminnasta näkyvää. Sen avulla luodaan yrityksen tunnettavuutta ja mielikuvia sekä annetaan tietoa yrityksen palveluista. Lisäksi sillä pyritään saamaan uusia asiakkaita ja toisaalta pitämään vanhat asiakassuhteet. Markkinointiviestintä suunnitellaan tavoitteellisesti kohderyhmittäin yrityksen omia näkökulmia unohtamatta. Kohderyhmälle suunnattu viestintätapa voi myös vaihdella tilanteiden mukaan. (Bergström & Leppänen 2013, 328-329.) Viestinnässä on tärkeätä muistaa, että kyse ei ole pelkästään teknisestä prosessista, vaan myös ihmisten välisistä suhteista. Tällöin viestin muoto, eli millä tavalla se kerrotaan, on yhtä tärkeätä kuin viestin sisältö. Viestintään liitetään myös viestintävälineet, kuten painetut lehdet, radio, televisio, internet ja matkapuhelimet. (Juholin 2006, 16.)

Markkinointiviestintä voidaan jaotella eri muotoihin: mainonta, henkilökohtainen myyntityö, myynninedistäminen SP sekä tiedotus- ja suhdetoiminta PR (Bergström & Leppänen 2013, 332). Yritys voi myös suunnitella itsellensä tilannekohtaisesti viestintämixin, joka koostuu eri viestintäkeinojen yhdistelmästä (Bergström & Leppänen 2013, 329). Seuraavassa kerrotaan pääpiirteet eri viestintäkeinoista:

Mainonta

Mainonta on tavoitteenmukaista tiedottamista yrityksen palveluista, sen arvoista, tapahtumista tai ajankohtaisista asioista. Mainonnalle on tyypillistä, että se kohdennetaan samanaikaisesti suurelle joukolle. Sanoman lähettäjän tulee olla tunnistettavissa viestissä. Mainonta voi tapahtua mediassa, olla suora- tai myymälämainontaa tai kohdistua esimerkiksi erilaisiin tapahtumiin. Mainontaa varten on hyvä laatia myös yhteiset ohjeet mainoksissa käytettävästä ulkoasusta (logo, värit, fontit jne.) (Bergström & Leppänen 2013, 337-339.) Mainonnan eettinen neuvosto (MEN) seuraa mainonnan eettisyyttä eli ovatko mainokset hyvän tavan mukaisia. Seurannassa sovelletaan Kansainvälisen kauppakamarin ICC:n markkinointia koskevia sääntöjä. (Kauppakamari.)

Sosiaalinen media on uusi mainonnan väylä. Sen kautta voidaan esimerkiksi hankkia uusia ideoita asiakkailta, mainostaa uutuuksia, lisätä yrityksen tunnettavuutta ja kerätä asiakaspalautetta. (Bergström & Leppänen 2013, 377-378.) Sosiaalisen median sovelluksia ovat muun muassa Facebook, Twitter ja YouTube. Sosiaalisen median kautta voi nopeasti jakaa sekä hyviä että huonoja palvelukokemuksiaan laajalle alueelle. Asiakkaat

voivat suositella, keskustella ja arvostella asioita tai jakaa videoita ja valokuvia sovellusten kautta. (Kotler, Kartajaya & Setiawan. 2011, 21 - 23.) Yrityksen miettiessä kannattaako olla mukana somessa vai ei, on hyvä pohtia Löytänen ja Kortesuon (2011, 140) väittämää ”Jokainen yritys nimittäin on jo sosiaalisessa mediassa – vähintään objektina.” Objektina olemisella tarkoitetaan, että yritys voi joutua arvostelun kohteeksi esimerkiksi Facebook-keskusteluissa, vaikka sillä itsellään ei olisi omaa profiilia palvelussa. Tällaisiin arvosteluihin tulee mielestäni vastata mahdollisimman nopeasti, jotta lumipallo ei pyöriessään kasva turhaan liian suureksi. Nopea reagointi onnistuu, mikäli yritys on itsekin mukana sosiaalisessa mediassa.

Henkilökohtainen myyntityö

Myyntityö on prosessi, jonka tavoitteena on, että asiakas on tyytyväinen ja asiakassuhde jatkuu. Lisäksi sillä pyritään auttamaan ja vahvistamaan ostopäätöstä ja luomaan uusia asiakassuhteita. (Bergström & Leppänen 2013, 411.) Myyjän tulee tuntea myymänsä tuotteet ja oma yritys. Lisäksi on hyvä tuntea ja tunnistaa asiakkaat ja heidän tarpeensa. Hyvä myyjä on innostunut kehittämään itseään ja hänellä on tärkeitä olla hyvät kommunikointitaidot, sopiva persoonallisuus, päättäväisyyttä ja motivaatiota. (Bergström & Leppänen 2013, 415, 417.)

Myynninedistäminen eli SP (sales promotion)

Myynninedistäminen tarkoittaa toimenpiteitä, joilla saadaan uusia kokeilijoita ja vahvistetaan asiakasuskollisuutta tai lisätään myyntiä. SP voi kohdistua sekä lopullisiin ostajiin että jakelutien jäseniin. Tyypillisiä keinoja ovat esimerkiksi kupongit, keräilymerkit, ilmaisnäytteet, messut, asiakastapahtumat sekä sponsorointi. Ostajia voidaan houkutella myös osallistumaan kilpailuihin sekä myymälässä että internetissä, jolloin heiltä voidaan samalla kerätä tietoa yrityksen tuotteista ja toiminnasta. Kilpailujen mainostaminen erottuu yrityksen tavanomaisesta viestinnästä, mikä lisää asiakkaiden mielenkiintoa. (Bergström & Leppänen 2013, 448-450.)

Tiedotus- ja suhdetoiminta eli PR (public relations)

Tiedotus- ja suhdetoiminta on suhteiden luomista ja ylläpitämistä sekä tiedon ja myönteisen suhtautumisen lisäämistä kaikkiin sidosryhmiin. Se voi kohdistua sekä yrityksen sisäettä ulkopuolelle. Sisäisen tiedotus- ja suhdetoiminnan kohderyhminä ovat yrityksen työntekijät, omistajat, hallintoelimet, eläkeläiset ja työntekijöiden läheiset. Ulkoinen tiedotus- ja suhdetoiminta kohdistuu julkisiin tiedotusvälineisiin, joiden kautta suuri yleisö

saa tietoa organisaatiosta. Sen tehtävä on antaa oikeata ja ajankohtaista tietoa sekä mahdollisesti oikeista väärinkäsityksiä. Lisäksi ulkoisen tiedottamisen avulla rakennetaan luottamusta yritykseen esimerkiksi kertomalla tuotekehityksestä tai laatusertifikaateista. (Bergström & Leppänen 2013, 457.)

2.5.5 Henkilöstö ja asiakaspalvelu kilpailukeinona

Henkilöstön osaaminen vaikuttaa koko yrityksen toimintaan ja menestymiseen. Jotta jokainen työntekijä ymmärtää omat ja yhteiset tavoitteet ja tehtävät, on yrityksessä suoritettava myös sisäistä markkinointia. (Bergström & Leppänen 2013, 169.) Sisäisen markkinoinnin avulla johto varmistaa, että toiminnan tavoitteet ovat henkilökunnan tiedossa ja myös toteutuvat käytännön työssä. Sisäistä markkinointia voidaan toteuttaa tiedottamalla, kouluttamalla, kannustamalla ja luomalla yhteishenkeä. Tässä yhtiön ylimmällä johdolla on ratkaiseva merkitys. (Bergström & Leppänen 2013 173-174.)

Kotler, Kartajaya ja Setiawan (2011, 37) muistuttavat, että yrityksen tulisi tunnistaa, keitä heidän työntekijänsä ovat ja miksi he ovat siellä työssä. Yrityksen tulisi tietää, miten he haluavat kehittyä ja miten yrityksen tulisi kehittyä (Kotler ym. 2011, 37). Yrityksen tulisi löytää parhaat tekijät ja kehittää edelleen heidän taitojaan (Bergström & Leppänen 2013, 172). Muukalainen ja Pöllö keskustelevat Roger E. Allenin kirjassa Nalle Puh ja johtamisen taito (2001, 135) kehittämistä näin:

”Mutta jos ketään ei voi muuttaa”, kysyi Pöllö, ”miten johtaja suoriutuu velvollisuudestaan kehittää muita?” ”Se tässä johtajan tehtävässä hassua onkin. Johtaja näet ei oikeastaan pysty kehittämään muita. Se on kerta kaikkiaan mahdotonta. Hän pystyy vain luomaan ympäristön joka kannustaa kehittämään itseään.”

Muukalainen lienee oikeassa todetessaan, että johtaja ei pysty muuttamaan ketään, vaan luomaan ainoastaan kannustavan työympäristön. Samalla linjalla ovat Bergström ja Leppänen (2013, 172-173) kertomalla, että hyvät työntekijät olisi pystyttävä myös pitämään, mikä onnistuu huolehtimalla henkilöstön viihtyvyydestä, osaamistasosta ja motivoimisesta.

Henkilökunta vaikuttaa myös palveluympäristöön luomalla palvelutilaan tunnelmaa omalla käytöksellään (Bergström & Leppänen 2013, 169). Esimerkkinä voisi mainita, että

myyjät tietävät myymiensä tuotteiden lisäksi, millä tavalla omassa työpaikassa asiakkaita palvellaan. Esimerkiksi Ylöjärven Elon K-Citymarketissa jokainen kassa toivottaa jokaiselle asiakkaalle palvelutapahtuman jälkeen hyvää päivänjatkoa, mistä tulee aina hyvälle tuulelle. Kesko (2015) kertookin kotisivullaan arvojensa keskittyvän kaikessa toiminnassa asiakkaaseen ja laatuun.

2.6 Markkinointisuunnitelma

Markkinointisuunnitelma on operatiivisen suunnittelun tuloksena kirjoitettu suunnitelma markkinointitoimenpiteistä. Se sisältää myös selvityksen strategisista linjauksista ja tavoitteista. (Bergström & Leppänen 2013, 38-39.) Se on yritysjohdolle tärkeä työkalu, jonka avulla kaikki työntekijät tietävät, mitä markkinoinnilla tavoitellaan, mitä toimenpiteitä on suunniteltu ja mitä asiakkaille on luvattu (Hollanti & Koski 2007, 30). Markkinointisuunnitelma on osa liiketoimintasuunnitelmaa. Se pohjautuu yritys- ja markkinointistrategioihin. (Lindell 2015.) Laadintaprosessi liikeideasta markkinointisuunnitelmaan on esitetty kuviossa 5:



KUVIO 5. Liikeideasta markkinointisuunnitelmaan (mukailtu Lindell 2015)

Markkinointisuunnitelman sisällön tulee olla yksinkertainen ja helposti ymmärrettävä sekä toteuttamiskelpoinen. Lisäksi sen tulee vastata todellista tilannetta. Sisältöön kuuluvat kaikki suunnitellut toimenpiteet, aikataulut, vastuuhenkilöt ja budjetti sekä asetetut tavoitteet. (Bergström & Leppänen 2013, 40.) Sisältö voidaan ryhmitellä kuvion 6 mukaan seuraavasti:

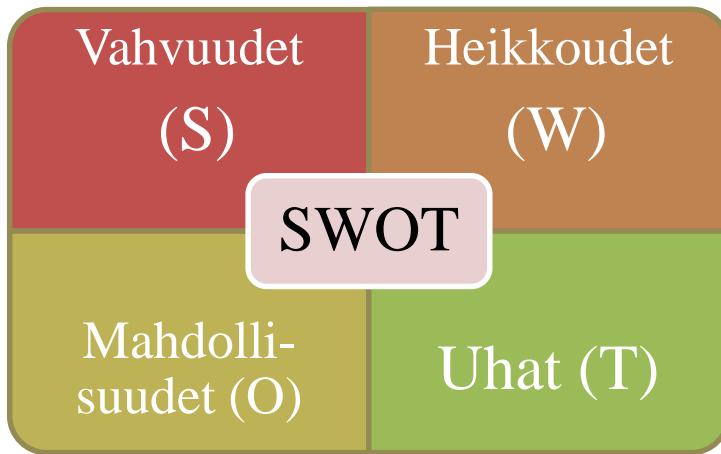


KUVIO 6. Markkinointisuunnitelman sisältö (mukailtu Bergström & Leppänen 2013, 39)

2.6.1 Katsaus nykytilanteeseen

Katsauksessa nykytilanteeseen keskitytään kuvaamaan suunnitteluajankohdan tilannetta (Bergström & Leppänen 2013, 39). Lähtökohta-analyysit selvittävät yrityksen nykyistä tilannetta sekä niitä tekijöitä, jotka markkinoinnin näkökulmasta vaikuttavat yrityksen tulevaisuuteen. Analyysit voivat kohdistua yrityksen ulkoiseen tai sisäiseen toimintaan. Ulkoiset analyysit selvittävät esimerkiksi ympäristöä, kilpailijoita sekä markkinoita ja asiakkaita. Sisäinen analyysi puolestaan selvittää yrityksen omaa tilannetta, kuten henkilöstöä, tuotteita, palveluita, tuotantoa, markkinointia, johtamistapaa tai organisaatorakennetta. (Raatikainen 2008, 61.)

Rope ja Vahvaselkä (1994, 90-91) mainitsevat **nelikenttäanalyysin eli SWOT-analyysin** yhtenä lähtötilanteen selvitysmuotona. SWOT (strengths, weaknesses, opportunities ja threats) eli vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat antaa havainnollisen kuvan nykytilasta ja tulevaisuudesta (kuvio 7). Vahvuudet ja heikkoudet muodostuvat yrityksen sisäisistä tekijöistä kun taas mahdollisuudet ja uhat kertovat suhteesta ulkopuoliseen ympäristöön (Meldrum & McDonald 2007, 101-102). Analyysiin kootaan kaikki otsikoiden alle soveltuvat tekijät konkreettisesti ja yksityiskohtaisesti. Analyysin eräs hyöty on, että siitä saa nopeasti selville kokonaisuuden. Lisäksi sen avulla voi kehittää menetelmiä uhkien ja heikkouksien ratkaisemiseksi. (Rope & Vahvaselkä 1994, 95.)



KUVIO 7. SWOT-analyysi (mukailtu Rope & Vahvaselkä 1994, 95)

Kilpailuympäristön tarkastelu on myös tärkeä osa lähtötilanteen selvittämisessä. Kilpailijat ovat yrityksiä, jotka tarjoavat samoja tuotteita tai palveluita asiakkaan valittavaksi kuin oma yritys. On tärkeätä selvittää, mitä nämä yritykset ovat ja mitkä ovat heidän tuotteensa. Kilpailijoiden markkinointitavalla on merkitystä yrityksen oman markkinoinnin suunnittelussa. On hyvä myös ennakoida, onko suunnitellulla toimintakaudella tulossa muutoksia kilpailijatilanteeseen, poistuuko toimijoita vai tuleeko heitä lisää. (Lahtinen & Isoviita 2001, 30.) Kilpailija-analyysin voi laatia taulukkoon, johon listataan kilpailevien yritysten nimet, vahvuudet ja heikkoudet sekä erityishuomiot ja johtopäätökset (Raatikainen 2008, 64).

2.6.2 Markkinointitavoitteet

Markkinoinnin tavoite on luoda pitkäaikainen asiakassuhde, joka tuottaa hyötyä molemmille osapuolille (Kotler 2005a, xi). Tavoitteena siis on, että asiakas tulee takaisin uudelleen ja uudelleen. Markkinoinnin pysyviä tavoitteita ovat liiketoiminnan kasvaminen ja taloudellinen tuloksellisuus. Markkinoinnissa on hyödyllistä silti asettaa myös muita tavoitteita, kuten esimerkiksi uusien asiakkaiden määrä tai nykyisten asiakkaiden tyytyväisyys. (Tikkanen 2006, 18.) Markkinoinnin tavoitteet pohjautuvat liike-ideaan ja strategiioihin, joissa määritellään yrityksen kokonaistavoitteet ja eri toimintojen päätavoitteet. Isommissa organisaatioissa eri toiminnot asettavat omalle toiminnalleen välitavoitteet, jotka voivat olla esimerkiksi myynnin osalta euromääräisiä myyntitavoitteita. Näiden lisäksi tavoitteita asetetaan vielä tarkemmin henkilö-, projekti- tai kampanjakohtaisesti. (Raatikainen 2008, 89.)

Myyntitavoitteet voivat olla määrällisiä (kpl, kg, m), euromääräisiä tai markkinaosuuksia (euroa, %). Lisäksi tavoitteita voidaan asettaa eri ajanjaksoille, osastoille tai tiimeille, myyjille, tuoteryhmille, asiakasryhmille, myyntialueille tai jakelukanaville. (Raatikainen 2008, 91.) Hollanti ja Koski (2007, 50) tuovat esiin määrällisen tavoitteen lisäksi **laadullisen** tavoitteen. Laadulliset tavoitteet liittyvät tavallisesti asiakkaan yrityksestä saaman mielikuvan kehittämiseen (Hollanti & Koski 2007, 50).

2.6.3 Markkinointistrategiat

Markkinointistrategiassa määritellään, mihin yritys tulevaisuudessa haluaa suuntautua ja mitä keinoja tavoitteisiin pääsemiseksi valitaan (Bergström & Leppänen 2013, 38). Strategiset suunnitelmat ja linjaukset voivat kohdistua kasvuun ja kannattavuuteen, tuotteisiin ja tavoiteltuihin asiakkaisiin, ympäristön, markkinoiden ja kilpailutilanteen muutoksiin sekä menestystekijöihin (Raatikainen 2008, 74). Löytänä ja Kortesus (2011, 22-23) puolestaan kertovat, että kilpailua koskevat strategiat voivat keskittyä joko tuotteeseen, hintaan tai asiakaskokemukseen. Raatikainen (2008, 79) tähdentää vielä, että kilpailukeinoihin perustuvat strategiat pohjaavat markkinoinnin peruskilpailukeinoihin.

Vaikka jaottelun periaatteet vaihtelevat kirjoittajien mukaan, on yhteinen punainen lanka silti löydettävissä. Tässä tapauksessa sellainen voisi olla asiakaskokemus. Löytänä ja Kortesus (2011, 11, 14) nimittäin kuvaavat asiakaskokemuksen siten, että se sisältää kaikki yrityksen toiminnot ollen kaikkien asiakkaan yrityksestä saamien kokemusten ja tuntemusten yhteissumma. Asiakaskokemukseen siis sisältyvät myös Raatikaisen (2008, 79) mainitsemat peruskilpailukeinot kuin myös strategiset tavoitteet, muutokset ja menestystekijät.

Kilpailukeinoista valitaan toimintaan sopivimmat painotukset, joista voidaan käyttää sanaa **markkinointimix** (Bergström & Leppänen 2013, 166). Perusajatuksena on, että keskitytään niihin asioihin, jotka osataan. Kannattaa kuitenkin muistaa, että kaikki kilpailukeinot vaikuttavat myös toisiinsa. (Lahtinen & Isoviita 2001, 11-12.) Kotler (2005a, 94) painottaa, että markkinoinnin työkaluja valittaessa on otettava huomioon myös yrityksen koko. Isoilla toimijoilla on enemmän taloudellisia resursseja esimerkiksi mainostamiseen, kun taas pienemmät toimijat voivat panostaa enemmän myynninedistämiseen. (Kotler 2005a, 94.)

Segmentointi voidaan lukea osaksi tuotestrategiaa (Raatikainen 2008, 79). Segmentointi tarkoittaa, että yritykselle etsitään asiakasryhmiä, joiden tarpeisiin pystytään vastaamaan paremmin kuin kilpailijat. Potentiaaliset, tavoiteltavat asiakkaat ryhmitellään omiksi kohderyhmikseen erilaisten perusteiden mukaisesti. Niitä voivat olla esimerkiksi ikä, ammatti, harrastukset, ostomäärä jne. (Bergström & Leppänen 2013, 150, 154.) Bergströmin ja Leppäsen (2013, 168) mukaan markkinoinnin suunnittelun keskiössä onkin se, että kaikki valinnat tehdään asiakassuhteisiin ja muihin sidosryhmiin perustuen. ”Toisin sanoen tavoitellut ja saadut asiakkuudet määrittelevät, millaisia tuotteita tuotetaan ja tarjotaan, miten tuotteet hinnoitellaan, mistä niitä voi ostaa ja miten tarjoomasta viestitään.” (Bergström & Leppänen 2013, 168). **Segmentti** puolestaan on se asiakasryhmä, johon markkinointi kohdennetaan. Segmenttiin kuuluvilla on vähintään yksi yhteinen ostamiseen liittyvä ominaisuus. (Bergström & Leppänen 2013, 150.)

Sissimarkkinointi on termi, jolla tarkoitetaan ennakkoluulotonta, vähäisellä budjetilla suoritettavaa markkinointia. Perinteisen markkinoinnin sijaan sissimarkkinoinnissa työhön satsataan enemmän aikaa, työpanoksia ja mielikuvitusta kuin rahaa. Sissimarkkinoinnissa on erittäin tärkeitä tunnistaa asiakkaiden erityispiirteet koskien ostokäyttäytymistä. Sissimarkkinointi poikkeaa perinteisestä markkinoinnista lisäksi esimerkiksi siten, että sitä suoritetaan lähellä asiakasta vaikkapa palvelutilanteessa, siinä käytetään hyväksi tekniikkaa ja yhdistetään useita markkinointimenetelmiä. (Parantainen 2005, 12-15.)

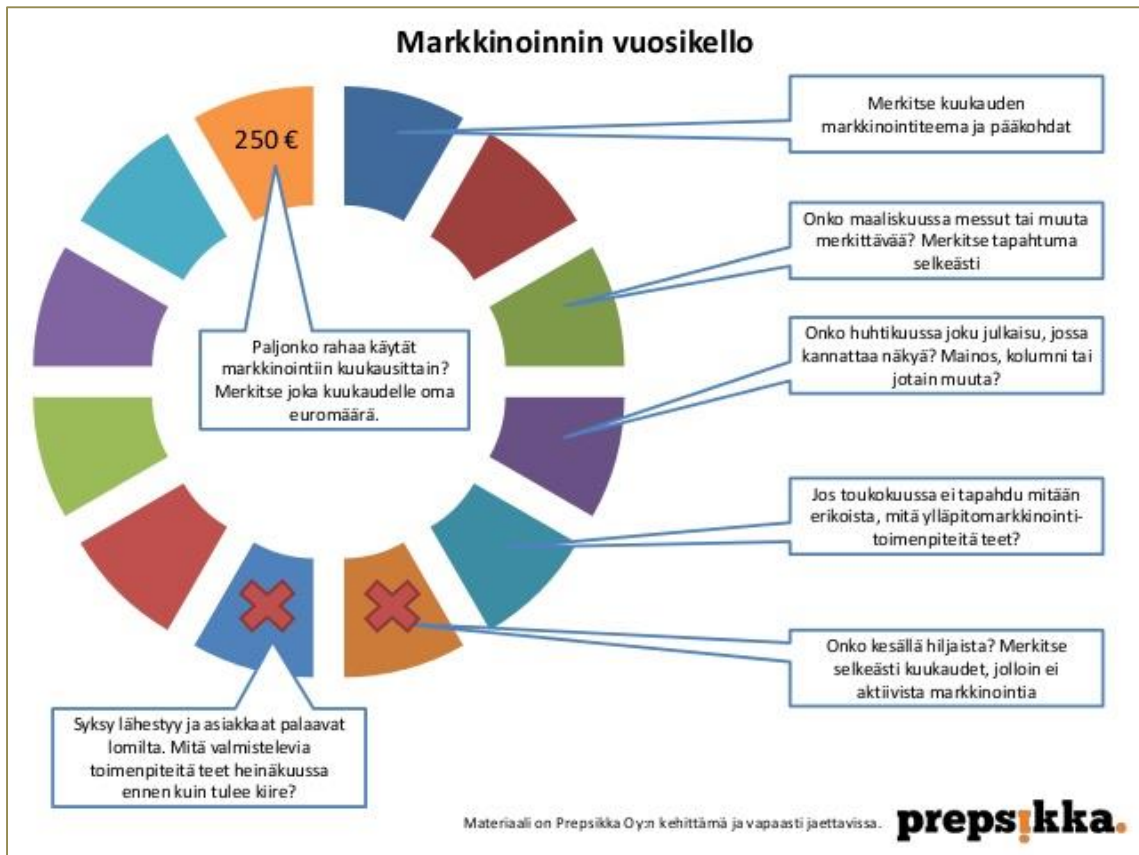
Kotler (2005b, 135) kertoo, että yrityksille on paljon etua siitä, että ympäröivä yhteiskunta voi hyvin. Siksi niiden velvollisuus on edistää hyvinvointia huolehtimalla yhteiskunnallisesta vastuustaan. Kuluttajat vertailevat yritysten yhteiskunnallisia vaikutuksia. He kannattavat valinnoissaan mielellään yrityksiä, jotka näyttävät heidän mielestään välittävän myös liiketoiminnan käyttäytymisen normeista. (Kotler 2005b, 134-135.) Kuluttajat haluavat enemmän ja enemmän sellaisia ratkaisuja, joiden avulla voi tehdä maailman paremmaksi. Asiakkaat haluavat samaistua yrityksiin, jotka ovat määrittäneet omalle toiminnalleen taloudelliset, ekologiset ja sosiaaliset arvot. (Kotler ym. 2011, 18-19.) Business News Daily –lehti kirjoittaa (Taylor 2015), että siinä missä toiset yritykset harjoittavat yritysvastuun toteuttamista jossain muodossa, ovat toiset yritykset nostaneet sen toimintojensa keskiöön. Taylor (2015) antaa esimerkin, jossa elintarvikeyritys Ben and Jerry’s käyttää valmistuksessaan ainoastaan eettisesti ja sosiaalisesti kestävällä tavalla tuotettuja raaka-aineita ja on lisäksi luonut maitotilalle kestävä kehityksen ohjelman omassa osavaltiossaan Vermontissa. Suomessa kansalaisjärjestö Finnwatch kertoi, että

broileritehtaissa Thaimaassa työoloista oli löytynyt ”vakavia ongelmia” (Finnwatch 2015a). Väite perustui tuoreeseen heidän ja Swedwatchin yhdessä julkaisemaansa selvitykseen 9/2015 ”Työtä tarjolla velaksi – Työolot Thaimaan broileriteollisuudessa” (Finnwatch 2015b). Selvitykseen reagoitiin markkinoilla nopeasti, ja esimerkiksi sanomalehti Maaseudun Tulevaisuus kirjoitti artikkelin ”Moni suomalainen syö thaimaalaista riisibroileria” (Reku 2015). Uutisointi johti heti broileria myyvien yritysten reagointiin. Esimerkiksi S-ryhmä lupasi Maaseudun Tulevaisuuden artikkelin mukaan muuttaa toimintatapojaan siten, että tulevaisuudessa tarjolla on vain kotimaista broileria (Pape-Mustonen 2015). Tapahtumaketju kertoo, että yritysvastuu on tärkeä seikka liiketoiminnassa ja voi toteutumattomana aiheuttaa suuriakin muutoksia yrityksen toimintaan.

2.6.4 Markkinointitoimenpiteet

Markkinointitoimenpiteitä ovat kaikki ne tehtävät, joita suoritetaan, jotta tuote ja palvelut menestyvät markkinoilla. Niihin kuuluvat esimerkiksi esitteiden suunnittelu, mainostaminen ja asiakaskyselyiden tekeminen. Toimenpiteisiin voidaan laskea myös tehtävät, joilla on suora vaikutus markkinointiin ja asiakassuhteisiin, kuten tarjoukset, myynnin jälkihoito tai tuotekehitys. (Meldrum & McDonald 2007, 7.) Toimenpiteitä tarkastellaan muun muassa kilpailukeinoihin perustuen. Tarkoituksena on varmistaa, että kaikki kilpailukeinot ovat varmasti toimivia. (Rope & Vahvaselkä 1994, 143.)

Juholinin (2006, 113) mukaan on helpompaa hallita ajankäyttöä, kun työ on osittain ennakoitua. Säännöllisesti toistuvat tapahtumat ja tehtävät, jotka varmasti suoritetaan, on hyvä kirjata vuosikalenteriin tai -kelloon (Juholin 2006, 113). Vuosikello voi toimia myös muistuttajana. Sen avulla henkilöstö voi tarkistaa, milloin omalla vastuulla olevien tehtävien tulee olla suoritettuna. Vuosikello auttaa siten henkilöstöä myös osallistumaan markkinointiin. (Nikunen 2010, 41.) Seuraavassa kuviossa 8 on esimerkki markkinoinnin vuosikellosta (Niemelä 2014).



KUVIO 8. Esimerkki markkinoinnin vuosikellosta (Niemelä 2014)

2.6.5 Markkinointibudjetti

Markkinointibudjetti on lista, johon on koottu käytännön markkinointisuunnitelman toimenpiteistä aiheutuvat kustannukset (Rope & Vahvaselkä 1994, 143). Sitä laadittaessa pohditaan, kuinka paljon ja mihin toimenpiteisiin markkinoinnissa taloudellisesti panostetaan (Meldrum & McDonald 2007, 270). Yrityksen myyntibudjetti luo perustan markkinointibudjetille (Raatikainen 2008, 112). Molemmilla budjeteilla on samaa suuntaa olevat tavoitteet ja osittain toisiinsa liittyvät tavoitteiden saavuttamisen keinot. Markkinoinnin osuus myynnistä voidaan määrittää halutulla prosenttimäärällä. Markkinoinnin kuluja ovat esimerkiksi mainonta kanavittain jaoteltuna, markkinointimateriaalit, tapahtumat, sponsorointi, lahjat ja markkinoinnin tietotekniikasta ja henkilöstöstä aiheutuvat kustannukset. (Alhola & Lauslahti 2005, 112.)

Budjetti voidaan tehdä myös tuotekohtaisesti. Silloin se luo mahdollisuuden seurata erillisten tuotteiden menekkiä ja niistä saatavia katteita. Seuranta auttaa keskittymään niihin tuotteisiin, jotka ovat kannattavia, jolloin myös taloudellinen tulos kasvaa. (Rope & Vah-

vaselkä 1994, 149.) Budjettikausi on yleensä vuosi (Rope & Vahvaselkä 1994, 146). Budjetointi perustuu usein meneillään olevan tilikauden tulokseen. Sen perusteella asetetaan tavoitteet seuraavalle kaudelle. (Raatikainen 2008, 113.)

Budjetti voidaan laatia siten, että eri yksiköt laativat omat osabudjettinsa, joista kootaan yksi yhteinen suunnitelma. Tällaista tapaa kutsutaan hajautetuksi. Jos budjetti taas laaditaan esimerkiksi taloushallinnon toimesta koko yritykselle, kutsutaan tapaa keskitetyksi. (Raatikainen 2008, 112.) Raatikainen (2008, 112) korostaa kuitenkin yhteistyön merkitystä suunnittelussa. Sen avulla voidaan päästä parhaaseen tulokseen budjetin laatimisessa (Raatikainen 2008, 112).

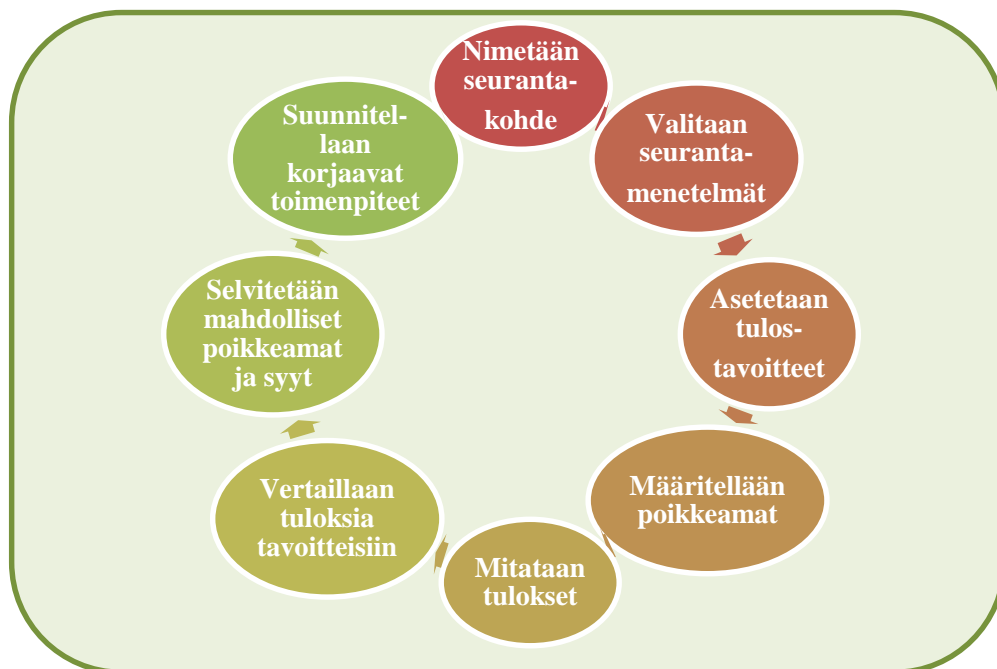
Budjetointimenetelmiä on erilaisia. Hollanti ja Koski (2007, 52) kertovat, että budjetti voidaan laatia liikevaihdon, kilpailijoiden, arvion, varojen tai tavoitteiden mukaan. Meldrum ja McDonald (2007, 270) ovat sitä mieltä, että edellisen vuoden toteutuneeseen tulokseen perustuvan menetelmän sijaan kannattaisi käyttää ns. nollabudjetointia. Menetelmässä listataan suunnitellut markkinointitoimenpiteet ja lasketaan budjetti niistä syntyvien kustannusten perusteella. Mikäli kustannukset näyttävät nousevan liian korkealle, voidaan selvittää edullisempia vaihtoehtoja. (Meldrum & McDonald 2007, 270.)

2.6.6 Seuranta

Markkinoinnin huolellinen suunnittelu ei tarkoita, että markkinoinnin vaikutuksia pystyttäisiin ennustamaan tarkasti. Kilpailuympäristö ja asiakkaiden odotukset kehittyvät ja muuttuvat nopeasti, mikä aiheuttaa tarpeen seurata markkinoinnin toteutumista. (Hollanti & Koski 2007, 59.) Seurannalla tarkoitetaan tulosten arviointia. Seurannassa tuloksia verrataan aiemmin asetettuihin tavoitteisiin. Seuranta auttaa selvittämään, onko toimitettu tehokkaasti ja mahdollistaa suunnan korjaamisen kesken toimintakauden. (Rope & Vahvaselkä 1994, 169.) Raatikainen (2008, 118) kertoo, että markkinoinnin seurannan avulla saadaan tietoa, jota voidaan hyödyntää seuraavalla kaudella. Seurannan tarkoituksena on oppia menneestä ja parantaa tulevaa löytämällä menestykseen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi markkinoinnin tuloksia tulee seurata säännöllisesti ja jatkuen. (Raatikainen 2008, 118.) Seurannassa käytetään apuna erilaisia mittareita, joiden avulla saatuja tulok-

sia voidaan analysoida. Johtopäätösten pohjalta tehdään tarvittavat korjaavat toimenpiteet. Seuranta mittareiden avulla voi kohdistua taloudellisen tuloksen lisäksi myös toimenpiteisiin tai esimerkiksi aikataulussa pysymiseen. (Rope & Vahvaselkä 1994, 170.)

Kuviosta 9 ilmenee, että seuranta koostuu seuraavista vaiheista: valitaan seurantakohteet ja –menetelmät, asetetaan tavoitteet, määritellään mahdolliset poikkeamat, mitataan tulokset, suoritetaan vertailu tavoitteisiin, selvitetään poikkeamien syyt ja suunnitellaan, miten asia tehdään tulevaisuudessa (Raatikainen 2008, 118). Kuvioon on valittu kehäprosessin muoto muistuttamaan siitä, että seuranta on jatkuvaa.



KUVIO 9. Markkinoinnin seurantavaiheet (mukailtu Raatikainen 2008, 118)

Hollanti ja Koski (2007, 59) kertovat määrällisten tavoitteiden, kuten myyntimäärän, kateen, asiakasmäärän tai markkinaosuuden, korostuvan samalla tavalla kuin tavoitteiden asettamisen yhteydessä. Laadullisten tavoitteiden tulosten toteutuminen jää usein vähäisemmäksi. Laadullisia tavoitteita voidaan seurata säännöllisillä asiakaskyselyillä ja –palautteilla. (Hollanti & Koski 2007, 59.) Myös Raatikaisen (2008, 118) mukaan seurannassa voidaan käyttää työkaluina asiakaspalautteen keräämistä ja markkinointitutkimusta. Tavoitteet ja mittarit on myös hyvä asettaa selkeästi, jotta seuranta onnistuu hyvin. Myyntitavoitteista voidaan seurata esimerkiksi myyntiä kappale- tai euromäärinä, kilpailukeinojen onnistumista esimerkiksi markkinointiohjelman sisällön ja aikataulun toteutumisella ja asiakkaita koskevia tavoitteita esimerkiksi keskiostoksen euromäärällä. (Raatikainen 2008, 119.)

3 RAVINTOLA XN ESITTELY

Luvussa 3 tutustutaan Ravintola Xn historiaan, toimintaan ja ulkoasuun. On tärkeää tietää, millainen tutkimuskohde on kyseessä, jotta markkinointisuunnitelman pystyy laatimaan. Oikeiden painotusten löytäminen ja valintojen tekeminen edellyttävät myös toiminnan syvällistä ymmärtämistä, jotta ravintolan henki ja tyyli säilyvät läpi suunnitelman.

Ravintola X (kuva 1) on yksityisen Yn (YY) ylläpitämä ravintola. YY sijaitsee xx osoitteessa xx. Ravintola X sijaitsee koulun ensimmäisessä kerroksessa, katutasossa. YYn toiminta alkoi xx –nimellä kesäkuussa vuonna 1892 jatkuakseen samalla nimellä aina vuoteen 1984 saakka. Oppilaitoksen nimi muutettiin vuonna 1984 xxksi ja edelleen vuonna 2009 Yksi. Toiminnan aloitusta vuonna 1892 oli edeltänyt yhdistyksen Z perustaminen kahta vuotta aiemmin. Yhdistys toimii edelleen oppilaitoksen omistajana. YY on vanhin alan oppilaitos Suomessa. (YY b.) Yhdistyspohjaisena toiminta kuuluu teoriaosuudessa esitettyyn yksityisen sektorin voittoa tavoittelemattomiin organisaatioihin (sivu 11).



KUVA 1. Ravintola X Koulukadulla (kuva YY)

Ensimmäinen toimitila sijaitsi Mustalahden kadun Raittiustalossa. Yhdistys rakennutti nykyisen koulurakennuksen vuonna 1905. Jugend-tyylinen rakennus on arkkitehti Wivi Lönnin suunnittelema (kuva 2). (YY b.) Tyyli toistuu Ravintola Xn interiöörin muotoilussa, värimaailmassa ja kalustuksessa. Koulun historia on näyttävästi esillä sisustuksessa (kuvat 3 ja 4).



KUVA 2. Yn rakennus Koulukadulla (kuva YY)



KUVA 3. Ravintola Xn jugend-tyylinen sisustus (kuva YY b)



KUVA 4. Yhdistys Zn historiaa sisustuksessa (kuva Saara Koivunen)

Y ilmoittaa toimivansa taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäväällä tavalla. Toiminnan arvot ovat menestyvät opiskelijat, vaikuttava toiminta, luotettava kumppanuus, kestävä tuloksellisuus ja uudistuva ammattitaito. Koulusta valmistuu matkailu-, ravitsemis- ja talousalan kokkeja, tarjoilijoita, kodinhuoltajia ja toimitilahuoltajia. Opistossa järjestetään koulutusta sekä nuorille että aikuisille. Opiskelijoita on kaikkiaan noin 240. Ravintola X toimii kokki- ja tarjoilijaopiskelijoiden opetusympäristönä. Ravintolassa perehdytään à la carte – ja annosruokien valmistamiseen (kuva 5) ja tarjoiluun sekä kahvila-palveluiden tuottamiseen. (YY b.)



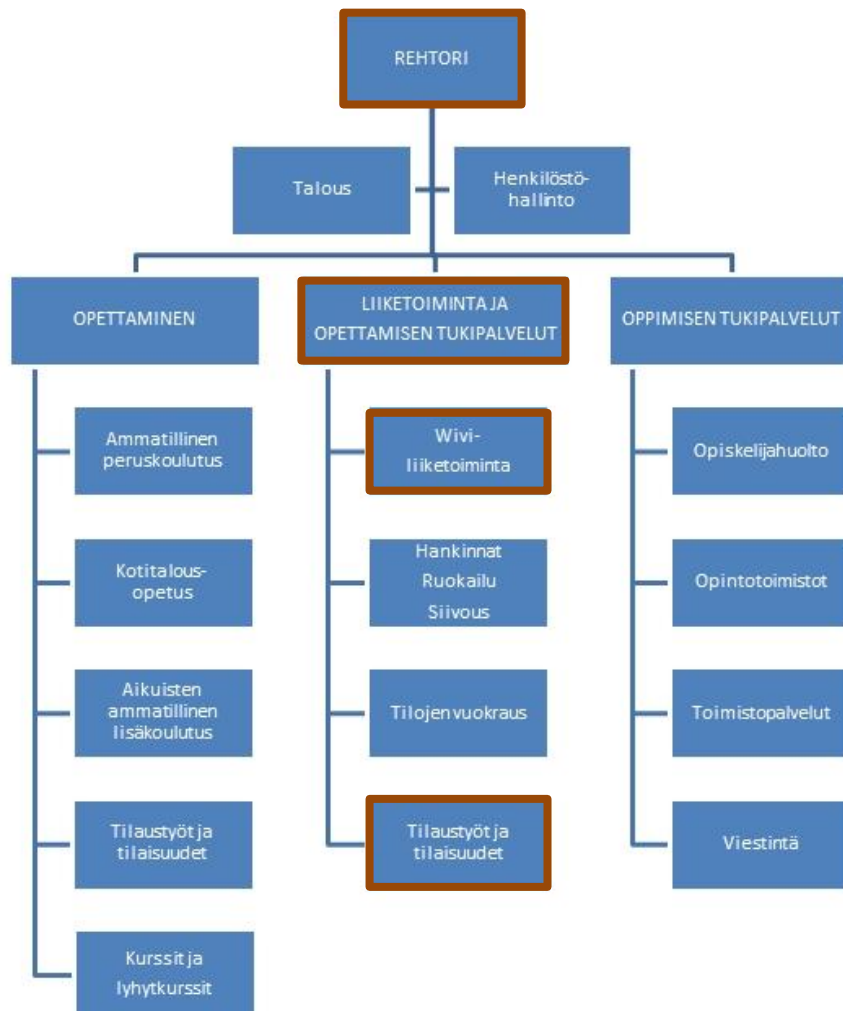
KUVA 5. Kokkiopiskelijat kokoavat annosruokia (kuva YY b)

Ravintolassa on 50 asiakaspaikkaa. Kausittain käytetylle terassille mahtuu lisäksi 30 asiakasta. Ravintolasta on mahdollista ostaa mukaan opiskelijoiden valmistamia leivonnaisia ja ruokia. Ravintola Xssa on A-oikeudet ja siellä on mahdollista järjestää myös yksityistilaisuuksia ja teemajuhlia (kuva 6). Ravintola Xn kautta voi tilata opiskelijatyönä valmistettuja tarjottavia noudettavaksi kotijuhliin, kokouksiin tai muihin tilaisuuksiin. (YY b.)



KUVA 6. Rapujuhlien kattaus Ravintola Xssä (kuva YY b)

Ravintola Xn toiminta kuuluu organisatorisesti (kuvio 10) liiketoiminta ja opettamisen tukipalvelut –kategoriaan, joka on yksi YYn pääprosesseista. Ravintola Xssä toteutetaan myös maksullista palvelutoimintaa, jolla tarkoitetaan tuotemyyntiä eli opiskelijoiden tunneilla valmistamia tuotteita, noutomyyntiä eli tilaustuotteita sekä ateriamyyntiä. Opiskelijoiden tekemää maksullista palvelutyötä kutsutaan työtoiminnaksi. Liiketoiminta- ja opettamisen tukipalvelut, johon kuuluu Ravintola Xn lisäksi opiskelijaravintola B, työllistää seitsemän vakituista työntekijää. Heistä kolme työskentelee päätoimisesti Ravintola Xssä: ravintolakokki, salivastaava ja palvelupäällikkö. Yhdistys Z käyttää organisaatiossa ylintä päätäntävaltaa vastaten koulutuksen järjestämisestä ja strategisesta johtamisesta. Koulun rehtori vastaa operatiivisesta toiminnasta yhdistyksen hallituksen ohjeistuksella. Rehtorin apuna toimii kaksi apulaisrehtoria sekä palvelupäällikkö. Kaikkiaan YY työllistää 39 henkilöä. (YY a.)



KUVIO 10. YYn organisaatio (muokattu, YY a)

4 TUTKIMUKSET JA TULOKSET

Tutkimukset ja tulokset –luvussa kuvaillaan kehittämistyön tutkimuksellinen lähestymistapa, valitut menetelmät sekä pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä. Lisäksi esitetään tutkimusten tulokset ilman analysointia tai johtopäätöksiä, jotka sisältyvät lukuun 5. Ravintola Xn markkinointisuunnitelma.

4.1 Kehittämistyön lähestymistapa

Tämä työ on tutkimuksellinen kehittämistyö, jonka lähestymistavaksi valitsin konstruktivisen tutkimuksen. Termi tarkoittaa kehittämistyötä, jonka lopputuloksena syntyy jokin konkreettinen tuotos, esimerkiksi suunnitelma, mittari tai malli (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 65). Konstruktivisessa tutkimuksessa yhdistyvät vanha, olemassa oleva teoreettinen ja uusi käytännössä kerätty tieto. Työn tavoitteena on saada organisaation käyttöön uutta tietoa, joka perustellaan teoreettisesti. Konstruktiviseen tutkimukseen kuuluu oleellisena osana tulosten testaus. (Ojasalo ym. 2014, 65.) Se ei ole kuitenkaan tämän opinnäytetyöprojektin rajoissa mahdollista, sillä ratkaisujen testaus vaatisi pidemmän tutkimusajan. Se jääkin usein raportista pois aikataulullisista syistä, kun kyseessä on esimerkiksi opinnäytetyö (Ojasalo ym. 2014, 68).

4.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan määrällisiin (kvantitatiivisiin) ja laadullisiin (kvalitatiivisiin) menetelmiin. Määrällisiä menetelmiä ovat esimerkiksi lomakekysely ja laadullisia puolestaan esimerkiksi haastattelu ja havainnointi. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.) Konstruktivinen tutkimus lähestymistapana ei rajaa pois mitään menetelmää, sillä siinä kannattaa käyttää useita erilaisia menetelmiä. Tyypillisimpiä menetelmiä ovat havainnointi, ryhmäkeskustelut, kysely ja haastattelu. (Ojasalo ym. 2014, 68.) Tässä työssä menetelmiksi valikoituivat laadulliset puolistrukturoitu haastattelu, havainnointi, benchmarking ja dokumenttien tutkiminen. Lisäksi empiiriset havainnot kohteesta syventävän harjoitteluni ajalta keväällä 2015 auttoivat markkinointisuunnitelman laatimisessa.

4.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Reliabiliteetti eli tutkimuksen luotettavuus tarkoittaa sitä, että toistuisivatko tutkimuksen tulokset samanlaisina, jos tutkimus tehtäisiin uudelleen. Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa, että ovatko tutkimusmenetelmät luotettavia ja mittaavatko ne haluttuja asioita. Molemmat termit liitetään usein määrälliseen tutkimukseen ja niiden käyttöä laadullisen tutkimuksen yhteydessä pyritään välttämään. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 231-232.) Laadullisen tutkimuksen tulisi silti olla luotettava ja pätevä. Sen varmistamiseksi on tärkeätä, että tutkija kuvailee tarkasti tutkimustilanteen ja olosuhteet, kertoo haastattelun käytetyn ajan ja arvioi myös itse haastattelutilannetta. Lisäksi on tärkeätä luokitella tutkimustuloksia ja kertoa lukijalle, miten luokittelu on syntynyt. Analyysissä on tärkeätä perustella tarkasti päätelmät. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä parantaa myös triangulaatio eli useiden eri tutkimusmenetelmien käyttö. (Hirsjärvi ym. 1997, 232-233.)

Tässä työssä luotettavuus ja pätevyys perustuvat triangulaatioon, joka koostuu neljästä eri menetelmästä. Lisäksi luotettavuuden ja pätevyyden parantamiseksi tutkimustilanteet kuvaillaan tarkasti. Johtopäätösten tarkkaan perusteluun on myös panostettu tulosten luotettavuuden ja pätevyyden parantamiseksi.

4.4 Havainnointi

Havainnointi suoritettiin Ravintola X:ssä tiistaina 20.10. Se koostui kahdesta jaksosta. Ensin havainnoitiin aamupäivällä klo 9.30–10 kahviasiakkaiden liikkumista tilassa ja sitten lounasaikaan klo 11-12 lounasasiakkaiden asiakasvirtaa. Tarkoituksena oli selvittää palvelutilanteeseen ja saatavuuteen liittyviä asioita, kuten asiakasvirran liikkuvuutta, opasteiden riittävyttä, linjaston toimivuutta, löytyvätkö oikeat tuotteet ja asiakaspalvelija helposti sekä miten ravintolaan löytää Koulukadulta. Lisäksi tehtiin huomioita palveluympäristön siisteydestä ja tunnelmasta.

Palvelulinjasto koostuu kahdesta linjasta. Lyhyt linja on tarkoitettu kahviasiakkaille, sillä sen varrelta löytyy kylmävitriini leivonnaisille ja virvokkeille, teline kahvikupeille, lasseille, makeisille ja kertakäyttömukeille, sekalaisia myyntituotteita, kuten pullapusseja, teelajitelma, vesihana ja kahvimaito ja -kerma (kuva 7). Pidempi linja on tarkoitettu lou-

nasasiakkaille, sillä linjan alkupäässä ovat aterimet ja juomalasit ja sen varrella juomavaliokoma, salaattipöytä ja lämminruokahaude (kuva 8). Molempien linjojen alussa on tarjottimia. Kahvikuppeja on myös lounaslinjan alkupäässä pesukorissa. Linjaston takana on lämpösäilytysvaunu (kuva 9), jota henkilökunnan mukaan on käytetty ruoan säilyttämiseen yhden kerran. Tarvittaessa vaunua käytetään lautasten lämmittämiseen.



KUVA 7. Kahvilinjasto



KUVA 8. Lounaslinjasto



KUVA 9. Lämpösäilytysvaunu

Lisäksi tilasta löytyy sivupöytä, jolle on katettu valmiiksi kahvikuppeja lounasta varten, lämpölevy kahvi- ja teepannuille sekä mausteet. Lounaan aikana pöytään lisätään leivät ja levitteet (kuva 10) Apupöydän vieressä on kylmävitriini oppilastyönä valmistetuille tuotteille (kuva 11).



KUVA 10. Apupöytä



KUVA 11. Vitriini noutotuotteille

Kahvilassa on joka aamu tarjolla tuoreita pullia. Pullat ovat tarjolla tarjottimilla ensin lounaslinjaston päällä (kuva 12), mistä ne siirretään takapöydälle (kuva 13), kun lämpöhaude laitetaan päälle.



KUVA 12. Pullamyynti



KUVA 13. Pullat takapöydällä

Havainnoinnin aikana klo 9.30 – 10 ei ollut jonoa. Kahviasiakkaat käyttivät lounaslinjaa ja ottivat tarjottimen, asettivat sille kahvikupin pesukorista ja etenivät lounaslinjaa myöden kohti kassaa. Asiakkaat joutuivat kumartumaan nähdäkseen pullat, jotka oli asetettu takapöydälle. Myös asiakaspalvelija joutui kumartumaan, jotta hän näki asiakkaan. Palvelutilanne tapahtui lämpöhauteen lamppujen ali. Ravintola Xn tila oli havainnoijan mielestä siisti ja viihtyisä, pöydillä oli kukkia, kangasliinat ja taustalla soi oopperamusiikki.

Lounaan aikana klo 11-12 asiakkaita tuli rauhalliseen tahtiin. Jono muodostui vasta klo 11.55. Kahviasiakkaat käyttivät kahvilinjaa ja lounasta otettiin toiselta linjalta. Asiakaspalvelija rahasti kahvi- ja noutotuoteasiakkaat sillä välin, kun lounasasiakkaat annostelivat ruokaa. Muutama tuotetta mukaan ostanut asiakas ei tiennyt heti, kumpaan jonoon heidän tulisi asettua. Osa asiakkaista nautti lounaan ja jälkiruokakahvit sekä osti mukaansa opiskelijoiden tekemiä tuotteita.

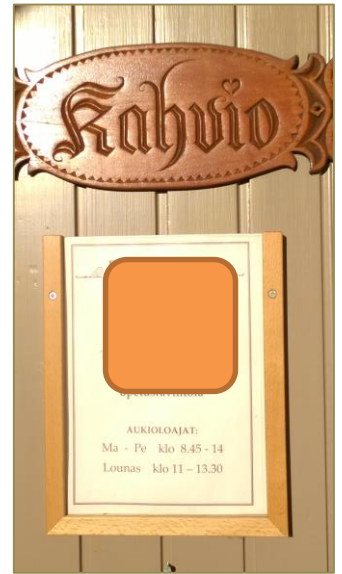
Ravintola Xllä on xxkadun varrella ulkomainokset (kuva 14). Ikkunoissa on teippaukset (kuva 15) ja ovesta on kyltti aukioloajoista (kuva 16).



KUVA 14. Ulkomainos



KUVA 15. Ikkunamainokset



KUVA 16. Ovikyltti

4.5 Haastattelut

Tämän työn molemmat haastattelut olivat puolistrukturoituja teemahaastatteluita. Haastattelu valittiin menetelmäksi siksi, että haluttiin selvittää nykytilannetta markkinointiin liittyviltä henkilöiltä ja antaa heille mahdollisuus myös vapaaseen kommentointiin keskustelunomaisesti. Toiveena oli haastatella strategisia linjauksia koskien YYn operatiivista johtoa, joka kuitenkin neuvoi kääntymään niiden henkilöiden puoleen, jotka markkinointia käytännössä hoitavat. Tutkimuksen tuloksissa strategiset näkemykset perustuvat siis palvelupäällikön haastatteluun.

Haastattelu tietopalvelusihterin kanssa suoritettiin 27.10.2015 hänen työtilassaan. Haastattelu kesti yhden tunnin. Haastattelun teema käsitteli sosiaalisen median päivittämistä

ja markkinointitoimenpiteiden organisointia ja työnjakoa. Haastattelua oli alustanut edellisen päivän keskustelu, jossa kerroin haastattelun tarkoituksesta ja aihepiiristä. Haastattelulla haluttiin selvittää, mitä tehtäviä tietopalvelusihteeri tekee, kenen toimesta, millä aikataululla ja kuka tuottaa sisällön. Lisäksi haluttiin tietää, millainen rooli mainostoimistolla on markkinoinnissa. Haastattelu sujui positiivisessa tunnelmassa, vaikkakin haastattava oli juuri saanut muutoksia omiin työtehtäviinsä, mikä aiheutti aluksi hieman pohdintaa. Tutkimustulokset on luokiteltu eri pääotsikoiden alle. Otsikot saatiin kokoamalla vastauksista samaan aihepiiriin ja samaan kysymykseen vastaavat seikat. Haastattelun kysymykset on esitetty liitteessä 1. Haastattelun tulokset kirjattiin käsin ja ne on listattu kuvioon 11:

Tehtävät

- some-päivitykset 1 x viikossa, päivitysoikeudet TP-sihteerillä
- kotisivun päivitykset viikottain
- lehtimainokset
- valokuvaus

Prosessi

- ei ole suunnitelmallista, tulisi lisätä
- lehti-ilmoituksiin aloite Xstä, muut tehdään pääasiassa oma-aloitteisesti

Sisällöntuotto

- some itsenäisesti
- kotisivun materiaali Xstä, osittain itsenäisesti

Some-kanavat

- Facebook (Xn oma)
- Instagram (koulun yhteinen)

Mainostoimisto

- ei tietoa sopimuksesta
- käytetään lehti-ilmoituksissa
- pienten päivitysten yhteydessä tarpeellisuus kyseenalaista --> vaatisi oman design-ohj.

Viestintäaikataulu

- laatinut oman some-aikat. koko koululle

KUVIO 11. Tietopalvelusihteerin haastattelun tulokset

Haastattelu palvelupäällikön kanssa suoritettiin 22.10.2015 hänen työhuoneessaan. Haastattelu kesti 12 minuuttia. Olin lähettänyt hänelle edellisenä päivänä kysymykset (liite 2), joiden teemana olivat Ravintola Xn strategiset valinnat. Niillä haluttiin selvittää, mikä on

Ravintola Xn rooli, mitä tavoitteita – taloudellisia, laadullisia tai asiakassegmenttejä koskevia - Ravintola Xn toiminnalle on asetettu johdon taholta, miten ravintolan budjetti laaditaan, johdon näkemys käytettävästä markkinointimixistä pohjana 5P sekä käytetyn mainostoimiston rooli markkinoinnissa. Lisäksi haastateltavalla oli mahdollisuus vapaaseen kommentointiin. Tilanteeseen toi jännitystä se, että keskustelu nauhoitettiin, mikä on normaalissa työelämässä harvinaista. Tutkimustulokset on luokiteltu eri pääotsikoiden alle. Otsikot saatiin kokoamalla vastauksista samaan aihepiiriin ja kysymykseen vastaavat seikat. Haastattelun tulokset selviävät kuviosta 12:

Ravintola Xn rooli

- pääasiassa tulisi olla oppimisympäristö, mutta roolitus on käytännössä vaihdellut
- nykytarve olisi sopiva yhdistelmä oppimisympäristöstä ja tuottavasta yksiköstä

Johdon asettamat tavoitteet

- johto ei ole asettanut laadullisia tavoitteita
- taloudellisen tuoton tulisi kattaa osittain henkilökunnan palkat

Asiakassegmentit

- pääosa asiakkaista on ikäihmisiä
- heitä myös tavoitellaan jatkossa
- heille suunnattua palvelua halutaan kehittää

Budjetti

- palvelupäällikkö ei osallistu budjetin tekoon, sen tekee ylin johto
- budjetti perustuu edellisen vuoden toteumaan
- koostuu maksullisesta palvelutoiminnasta eli Xn myynnistä, lounaista ja tilaisuuksista sekä oppilaiden työtoiminnasta

Seuranta

- budjettia seurataan puolivuositain
- edellisessä tarkistuksessa huomattiin, että työtoiminnan osuutta tulisi lisätä, mutta toisaalta lounaiden myynti oli ylittynyt

Markkinointimix

- tärkein kilpailukeino on tuote eli esimerkiksi leivonnainen tai tilaisuus
- yksittäispakattuja annoksia ikäihmisille kysytään paljon
- tuotevalikoiman monipuolistaminen, hinnalla ei saa kilpailla
- myös viestintää voisi tehostaa

Mainostoimiston rooli

- ei tietoa sopimuksista, mutta käytetään lehtimainosten yhteydessä

Vapaa kommentointi

- positiivista palautetta tullut siitä, että ravintolan kotisivuilla on esillä hinnastot, selkeyttä kiiteltä

KUVIO 12. Palvelupäällikön haastattelun tulokset

4.6 Benchmarking

Benchmarking-vertailuun valittiin kaksi Ravintola Xn kaltaista oppilaitoksen opetusravintolaa. Lisäksi haluttiin verrata toimintaa toiseen toimialaan, jota edustaa hotelli Puolan Gdanskissa. Ravintola Wareliuksen (SASKY Sastamala), Kahvila-ravintola Punaportin (Ammattiopisto Tavastia, Hämeenlinna) sekä Ravintola Xn vertailun tulokset on koottu taulukkoon 3:

TAULUKKO 3. Opetusravintoloiden vertailu

	Warelius	Punaportti	Ravintola X
Omistus pohja	kuntayhtymä, julkinen	kuntayhtymä, julkinen	yhdistys, yksityinen
Ravintola			
• koko	100 as.paikkaa	200 as.paikkaa	50 as.paikkaa
• toiminta alkanut	2012	2012	2010
• tuotteet	buffetlounas, annoslounaat, tuotemyynti	buffetlounas, annoslounaat, tuotemyynti	buffetlounas, annoslounaat, tuotemyynti
• henkilökunta	ravintolavastaava	saliohjaaja ja kahvilaohjaaja	salivastaava ravintolakokki palvelupäällikkö tilauskokki/leipuri
• asiakkaita/pv	ulkopuolisia n. 20-30, annoksia kaikkiaan n. 100	arvio ulkopuolisista n. >100,	n. 40
• rakennus ja miljöö	uusi, moderni (kuvat 17-18)	uusi, moderni (kuvat 19-20), mietelauseita	vanha, jugend
Markkinointi			
• markkinointisuunnitelma k/e	ei	ei, markkinointisuunnitelmana toimii opetussuunnitelma	ei
• johto laatinut markkinointistrategian	ei	ei	ei
• ravintolan rooli	oppimisympäristö	oppimisympäristö	vaihtelee
• viestintäkanavat	kotisivu, some, Sastamalan matkailupalvelun sivut, suoramainonta yrityksille	kotisivu, intranet, some (Facebook ja Instagram), sähköinen ulkomainostaulu, lehti-mainonta	kotisivu, intranet, some (Facebook ja Instagram), ulkomainostaulu, lehti-mainonta
• somen päivitystiheys	ei säännöllisyyttä	päivittäin	viikottain
• seuranta	ei säännöllistä, tehty asiakaskysely aloitusvaiheessa	ei säännöllistä	asiakaskysely 2 x vuodessa
• hinnoittelu	ei saa kilpailla hinnalla, koska on verovaroilla ylläpidettävä koulu ei erikseen tilavuokraa	ei saa kilpailla hinnalla, koska on verovaroilla ylläpidettävä koulu ei erikseen tilavuokraa	ei saa kilpailla hinnalla yhdistyspohjan vuoksi tilavuokra peritään erikseen
• vahvuudet	teematilaisuudet, esim. Akseli Gallen-Kalela	teemaviikot ja -tilaisuudet, leipäpöytä	ks. SWOT



KUVA 17. Ravintola Warelius



KUVA 18. Wareliuksen interiööri



KUVA 19. Kahvila-ravintola Punaportti



KUVA 20. Kahvila-ravintola Punaportin interiööri

Toista toimialaa benchmarking-vertailussa edusti hotelli- ja matkailumaailmasta Hotelli Beethoven, jossa yövyin lokakuussa kolme yötä. Hotelli sijaitsee Beethovenin kadulla Gdanskissa Puolassa. Se on muutaman vuoden vanha yritys, jossa on 12 huonetta. Hotelli Gdankin ja Ravintola Xn vertailun tulokset on koottu teemoittain taulukkoon 4:

TAULUKKO 4. Hotel Beethovenin ja Ravintola Xn vertailu

	Hotel Beethoven	Ravintola X
Tuote	yöpyminen, kokouspalvelut	ateria, leivonnaiset, kahvi
Hintataso	Gdanskin keskitaso, 80 €/yö	keskitasoa alempi
Saatavuus <ul style="list-style-type: none"> • tyyli • sijainti • tunnelma • nimen teeman näkyvyys tuotteissa/palvelussa • siisteys • viihtyvyys 	moderni, pelkistetty, tyylikäs keskustan ulkopuolella rauhallinen, arvokas logo, sisustus, huonenumerot, vieraskirja (kuvat 21-24)	vanha, jugend, arvokas keskustan ulkopuolella rauhallinen, arvokas logo
Viestintä <ul style="list-style-type: none"> • kotisivun kieli • kotisivun sisältö • kotisivun tyyli 	kotisivu, ulkomainos puola, venäjä, englanti, saksa informatiivinen, mainosvideo, 3 syytä tulla asiakkaaksi ei toista sisustuksen väritystä (Hotel Beethoven.)	kotisivu, ulkomainos, some suomi informatiivinen, ei ”iskulausesta” sivuilla sisustuksen värimaailma



KUVA 21. Hotellin sisääntulo



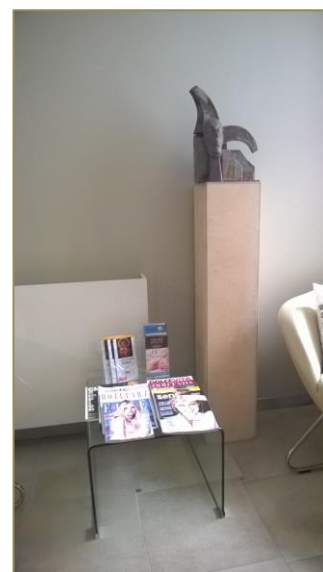
KUVA 22. Odotusaulan sohva



KUVA 23. Vieraskirja



KUVA 24. Huonenimi

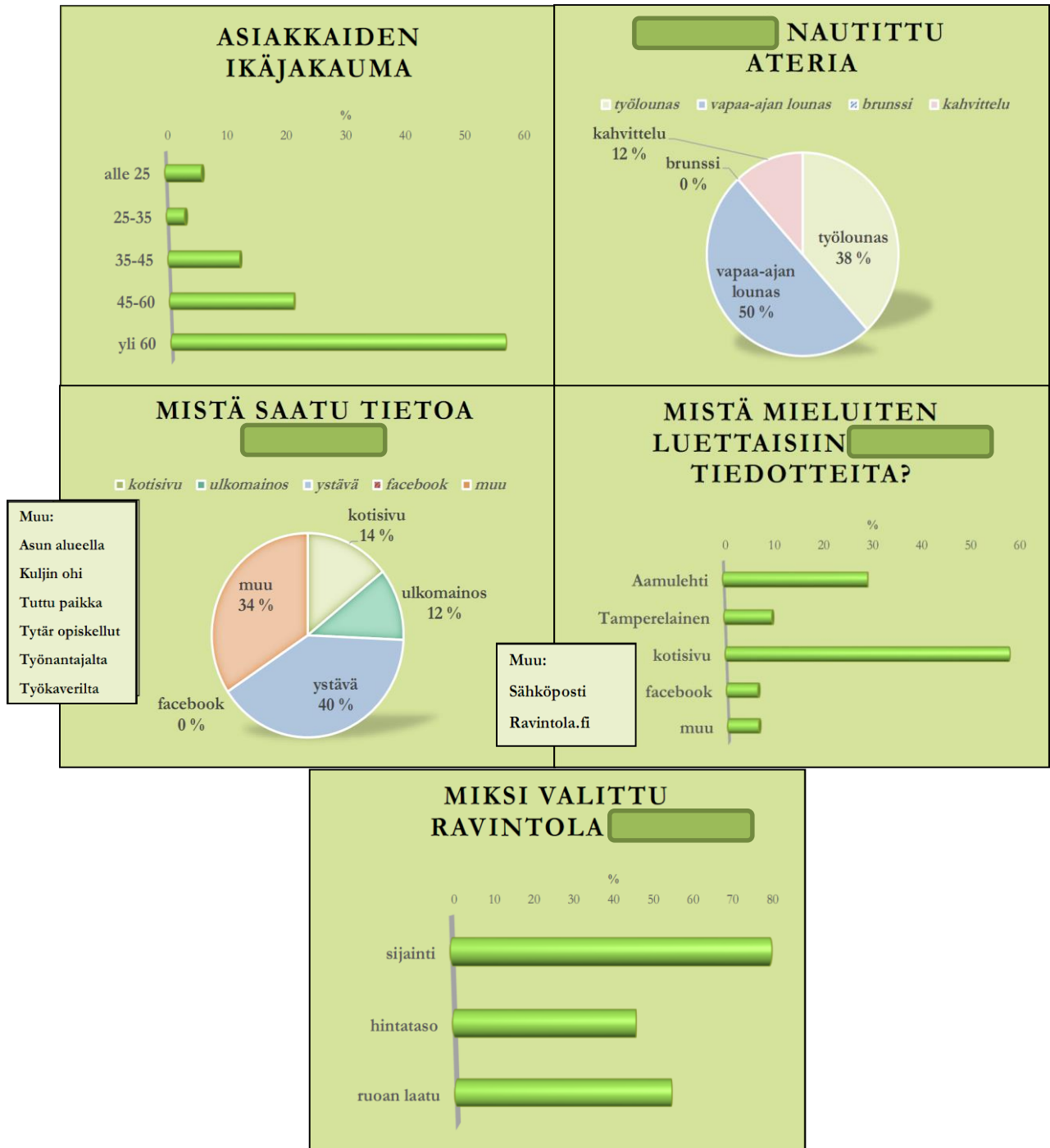


KUVA 25. Lehtipöytä

4.7 Dokumenttien tarkastelu

Asiakaskysely

Ravintola Xssä tehtiin asiakaskysely keväällä 2015. Siihen vastasi 34 asiakasta viikon aikana. (Koivunen 2015.) Kysely suoritettiin osana restonomi-opintojen syventävää harjoittelua. Kyselyn asiakkaita, tuotetta, viestintää ja ravintolan saavutettavuutta koskevat tulokset selviävät kuviosta 13:



KUVIO 13. Ravintola Xn asiakaskyselyn tulokset (mukailtu Koivunen 2015)

Ruoka-annoksia ja palvelua koskevat palautteen mukaan ruoan makuun, ulkonäköön ja kokoon olivat tyytyväisiä 74 % - 85 % asiakkaista. Palvelu sai hieman matalamman hyväksynnän välillä 70 % - 79 %. Vapaan palautteen mukaan tunnelma ravintolassa on miellyttävä, miljöö ihana ja taustamusiikki kivaa. Miljöö pyydettiin säilyttämään sellaisenaan. Ruokalistan vaihtuminen kurssien mukaan ei ollut ongelma, vaan se koettiin positiivisena vaihteluna. Ruoan laatua sekä kiiteltiin että moitittiin kuin myös asiakaspalvelua. Se sai kiitosta kahdelta asiakkaalta, mutta kolmen vastaajan mielestä opiskelijoiden käytöksessä oli kehitettävää. (Koivunen 2015.)

Kysymykseen ”mistä saitte tiedon ravintolasta” (Koivunen 2015) vastattiin näin (taulukko 5):

TAULUKKO 5. 45-60 v. ja yli 60-vuotiaiden tietolähteet (mukailtu Koivunen 2015)

	45-60 vuotiaat kpl/ % (kysymykseen vastanneista)	Yli 60 vuotiaat kpl/ % (kysymykseen vastanneista)
Toinen henkilö	4/~67 %	6/30 %
Asuu lähellä/vieressä	0	5/25 %
Kotisivu	0	4/20 %
Ulkomainos	1/~17 %	4/20 %
Tuttu ennalta	1/~16 %	1/5 %

”Mistä mieluiten lukisitte ravintolan tiedotteita” –kysymykseen (Koivunen 2015) samat ikäryhmät vastasivat näin (taulukko 6):

TAULUKKO 6. Toiveet mainonnan tiedotusvälineistä (mukailtu Koivunen 2015)

	45-60 vuotiaat kpl/% % (kysymykseen vastanneista)	Yli 60 vuotiaat kpl/ % (kysymykseen vastanneista)
Aamulehti	2/~33 %	4/~22 %
Tamperelainen	1/~17 %	2/~11 %
Kotisivu	3/~50 %	10/~56 %
Facebook	0	0
Sähköposti	0	1/~5 %
Ravintolatilat	0	1/~6 %

Toimintasuunnitelma ja talousarvio 2016

Yhdistys Z ry:n kirjoitushetkellä vahvistamattomassa toimintasuunnitelma- ja talousarvioehdotuksessa vuodelle 2016 –dokumentin toimintasuunnitelma-osiossa (Yhdistys Z 2015, 2) kerrotaan, että strategiassa keskitytään muun muassa maksullisen palvelutoimin-

nan kehittämiseen. Asiakirjassa (Yhdistys Z 2015, toimintasuunnitelma-osio 1-3) selvitetään lähinnä opetustoimintaa koskevia rahoitus- ja painopistesuunnitelmia sekä otetaan kantaa oppimisympäristön, laatujärjestelmän ja oppilaitoksen vetovoimaisuuden kehittämiseen. Koulutuksen säästöjä toteutetaan valtiovallan taholta siten, että rahoitus pienenee vuonna 2016 noin 3 % ja vuonna 2017 noin 12 %. Oppilaitoksen imagon kehittämisen osalta mainitaan muun muassa viestinnän kohdentaminen siten, että ulkoisessa viestinnässä keskitytään internetin ja sosiaalisen median käyttöön. Yhteisöllisyyden lisäämiseksi mainitaan erityisesti yhdessä opiskelijayhdistyksen kanssa järjestettävät teema-tapahtumat, kuten Nenäpäivä ja Halloweenin juhlinta. (Yhdistys Z 2015, toimintasuunnitelma-osio 1-6.)

Ravintola Xä koskevia suunnitelmia ovat, että aukioloon toivotaan jatkumoa ja laajentamista sekä ilta- että viikonloppuaikaan. Ravintola Xn markkinointia halutaan lisätä ja monipuolistaa sekä kasvattaa kurssitoiminnan tarjontaa sekä kehittää päivätoimintaa, jotta laadukas opetus varmistetaan. Henkilöstön kehittämisen suunnitelmat koskettavat Ravintola Xn henkilökuntaa. Niissä kerrotaan kehityskeskustelujen toteuttamisesta ja kannustetaan henkilöstöä hakeutumaan lisäkoulutukseen ammattitaitonsa kehittämiseksi sekä vahvistetaan työhyvinvointia edistävien harrastusten tukeminen. (Yhdistys Z 2015, toimintasuunnitelma-osio 3, 6.) Talousarvio-osiossa (Yhdistys Z 2015, 2) on kaavailtu maksullisen palvelutoiminnan tuottojen olevan vuoden 2015 tasolla. Maksullinen palvelutoiminta koostuu työtoiminnasta (mm. oppilaiden valmistamat nouto- ja take away -tuotteet), ateriapalveluista (Xssä myydyt lounaat ja annosruoat, myös henkilöstön) sekä muusta palvelutoiminnasta. Opetustoimintaa koskevaan markkinointiin on varattu 0 € vuodelle 2016. Budjetti on laadittu kalenterivuodelle. (Yhdistys Z 2015, talousarvio-osio 1).

Tarkemman selvityksen jälkeen ilmeni, että Ravintola Xlle ei ole erillistä markkinointibudjettia, eikä kuluja kohdenneta ns. markkinointitilille. Ne sisältyvät budjetissa otsikon ”Maksullinen palvelutoiminta” - ”Muut kulut” alle, johon on budjetoitu yhteensä 0 €. (Yhdistys Z 2015, talousarvio-osio 2). Taloussihteerin (B 2015) mukaan Ravintola Xn markkinointikulut 31.10.2015 mennessä olivat 0 € koostuen lehtimainoksista (0 €) ja mainostoimiston kuluista (0 €).

Vuoden 2015 toteuma Ravintola Xssä

Ravintola Xn toteutunut tulos vuodelta 2015 on esitetty taulukossa. Toteutuneet tulokset ovat ajalta 1.1. – 31.10.2015. Marras- ja joulukuun tulos pohjautuu vuoden 2014 toteumaan. Ravintola Xn lounasmäärät (YY c) sisältävät sekä ulkopuolisten asiakkaiden että henkilökunnan lounaat. Taulukossa 7 on henkilökunnan osuus vähennetty lounasmäärästä. Euromääräinen myynti ei sisällä henkilökuntamyyntiä ja on arvonlisäverotonta. Maksullinen palvelutoiminta noudattaa koulun loma-aikoja, joten kaikki kuukaudet eivät ole täysiä toimintakuukausia.

TAULUKKO 7. Ravintola Xn lounasmäärät ja myynti 2015 (koostettu/laskettu YYn raporteista)

Kuukausi 2015	Ulkopuoliset lounasasiakkaat kpl*)	Myynti € **)	Myyntipäiviä kpl	Asiakkaita keskimäärin kpl/pv	Keskimääräinen ostos € ****)
Tammikuu	0	0	0	0	0
Helmikuu	0	0	0	0	0
Maaliskuu	0	0	0	0	0
Huhtikuu	0	0	0	0	0
Toukokuu	0	0	0	0	0
Kesäkuu	0	0	0	0	0
Heinäkuu					
Elokuu	0	0	0	0	0
Syyskuu	0	0	0	0	0
Lokakuu	0	0	0	0	0
Marraskuu***)	0	0	0	0	0
Joulukuu***)	0	0	0	0	0
Yhteensä	0	0	0	0	0

*) sisältää lounas, keittolounas, annossalaatti, salaattilounas, pääruoka, menu ja brunssi eli vähintään yhden aterian ostaneet

***) sisältää myös alkuruoat ja jälkiruoat

****) 2014 toteuma

*****) saattaa sisältää sekä lounaan että jälkiruoan tms. yhdistelmiä per asiakas

Näkyvyys digitaalisessa mediassa

Suoritin haun nimellä Y hakukone Googlessa. Ensimmäisenä hakukone löysi kotisivun, sen jälkeen Facebook-profiilin ja sitten Googlemaps –karttapalvelun. Ravintola Xä ei löytynyt esimerkiksi eat.fi- tai bookatable –palveluista. Hakupalvelu Bing antoi samansuuntaisen tuloksen. Hakukone Yagoon tulos oli miltei yhteneväinen Bingin tuloksen kanssa.

5 RAVINTOLA XN MARKKINOINTISUUNNITELMA

Tässä luvussa kootaan yhteen Ravintola Xn markkinointisuunnitelma analysoimalla tutkimusten tuloksia ja vertaamalla niitä aiemmin esitettyyn teoriapohjaan. Lisäksi tehdään niiden pohjalta johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia. Jokainen markkinointisuunnitelman aihe nykytilasta seurantaan sisältää kohdat ”analyysi”, ”johtopäätökset” ja ”kehitysehdotukset”.

5.1 Katsaus nykytilanteeseen

Analyysi

Ravintola X on toiminut viiden vuoden ajan opetusravintolana. Ravintola Wareliuksen ja kahvila-ravintola Punaportin tapaan se on ollut - tähän saakka – vain opetustoimintaa koskevien linjausten ja strategioiden varassa. Opetusravintolat kuulunevat siten Meldrumin ja McDonaldin (2007, 256) kertomaan suurimpaan 80 prosentin joukkoon, jotka toimivat ilman markkinointia koskevia suunnitelmia. Vaikka markkinoinnin tavoitteita ei ole määritetty, on toimintaa kuitenkin seurattu asiakaskyselyiden ja budjettitarjastelun avulla. Seuraavassa esitetyt kilpailija- ja SWOT –analyysit ovat toiminta-ajan ensimmäiset lähtökohtaselvitykset.

Ravintola Xn henkilökunta (2015) laati markkinointisuunnitelmaa varten SWOT-analyysin. Sisäisestä toiminnasta nouseviksi vahvuuksiksi koettiin perinteet ja sijainti sekä miljöö, henkilökunta ja vakituiseksi muodostunut asiakaskunta. Heikkoudet kohdistuivat lähinnä talon sisäiseen toimintaan. Tarjonnan vaihtelu, käytännön ruoanvalmistustuntien vähyys ja ajanpuute kehittämiseen koettiin ongelmallisiksi. Lisäksi todettiin, että opetuksen kautta ei ole motivaatiota Xn kehittämiseen. Heikkoudet koskettavat siis myös opetukseen liittyvää suunnittelutoimintaa, joka ei ole Xn henkilökunnan omaa työtä heidän keskittyessään vain oppilaiden ohjaamiseen opettajan apuna. Ulkopuolisesta ympäristöstä löydettiin mahdollisuuksia, sillä tarjonnan vaihtelu nähtiin toisaalta myös positiivisena monipuolisuuden vuoksi. Uuden SOTE-talon valmistuminen Satakunnankadulle nähtiin tilaisuutena saada lisää asiakkaita, mutta toisaalta sama seikka koettiin uhkakuva, sillä talon alakertaan mahdollisesti tuleva ravintola tulee olemaan varteenotettava kilpailija. Hallituksen suunnitelmat toisen asteen koulutuksen rahoituksen uudistamisesta nähtiin myös ongelmana samoin kuin työssä uupumisen uhkakuva.

Keskusteluissa Ravintola Xn henkilökunnan kanssa pohdittiin myös kilpailijatilannetta. Alueellisesti päädyttiin tarkastelemaan lähikortteleita eli xx sisälle jäävää seitsemän korttelin aluetta, sillä asiakaskyselystä selvisi monen asiakkaista asuvan lähiseudulla. Samassa korttelissa Ravintola Xn kanssa sijaitsee myös ruotsinkielinen peruskoulu, jonka henkilökunta käyttää usein ravintolan palveluita. Lisäksi huomioitiin Tampereen seudun ammattiopisto Tredun Pyynikillä ylläpitämä opetusravintola Koulukellari., mutta todettiin sen olevan kiinni saneerauksen vuoksi vuoden 2016 loppuun saakka (Tredun a, 2015). Samassa toimipisteessä on myös kahvila, mutta Tredun (Tredun b, 2015) mukaan sekin on saneerauksessa. Kilpailija-analyysi muodostui seuraavaksi (taulukko 8):

TAULUKKO 8. Kilpailutilanne (rakenne mukailtu Raatikainen 2008, 64)

Kilpailijat tällä hetkellä			
Kilpailevat yritykset	Vahvuudet	Heikkoudet	Lisätietoja
Lähirookala (Lähirookala b) Hämeenpuisto 44	<ul style="list-style-type: none"> • lähempänä keskustaa • runsaasti pysäköintitilaa • 3 pääruokaa päivittäin • myös juhlatila • Klingendahliissa paljon yritysasiakkaita • kotisivulla mahdollisuus lähettää lounaslista kaverille • aktiivinen sosiaalisessa mediassa (Lähirookala a) 	<ul style="list-style-type: none"> • hieman piilossa Klingendahlin sisällä, ei näy kadulle • avoinna arkisin • juhlamenu puuttuu kotisivulta • mielikuva logosta ei vastaa ravintolaa 	<p>ma-pe klo 10.30-15 lounasbuffet 9,70 salaatti 7,50 facebook A-oikeudet http://lahiruokala.fi/eat.fi</p>
Ravintola Piha (Ravintola Piha) Pyhäjärvenkatu 5 B	<ul style="list-style-type: none"> • runsaasti pysäköintitilaa • 3 pääruokaa päivittäin • pitopalvelu • myös juhlatila • Klingendahliissa paljon yritysasiakkaita • juhlamenuesimerkit esillä 	<ul style="list-style-type: none"> • hieman piilossa Klingendahlin sisäpihalla, ei näy kadulle • avoinna arkisin • ei sosiaalisessa mediassa 	<p>ma-pe 8-14.30 lounasbuffet 9,70 salaatti 6,70/8,- *) keitto 6,70/8,- *) *) sis. jälkiruoan ei facebook A-oikeudet http://www.ruokajuhlat.fi/menu/lounaslista/eat.fi</p>
Pizzeria-Kebab Drina (Drina) Satamakatu 16	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä sijainti vilkkaan kadun varrella • pysäköintipaikkoja edessä • laaja valikoima • sosiaalisessa mediassa • avoinna joka päivä 	<ul style="list-style-type: none"> • ei juhlamahdollisuutta • pikaruokaa ei syödä joka päivä • ei kotiinkuljetusta (vrt. muut pizzariat) 	<p>ma-pe 10:30-22 la-su 12-22 pizza, kebab, pasta, salaatti, siivet, grilliruoka 6,-...10,- facebook ei alkoholia http://www.drina.fi/index.html eat.fi</p>
Mahdolliset uudet kilpailijat			
SOTE-talo (Tampere 2014) Satamakatu 17	<ul style="list-style-type: none"> • hyvä sijainti Satamakadun varrella • asiakkaita paljon omassa talossa (palveluasumista) 	<ul style="list-style-type: none"> • pysäköinti? • vaikuttaako talon omien asukkaiden ikä/kunto ulkopuolisten asiakkaiden käymiseen (jonotus, hitaus jne.) 	<ul style="list-style-type: none"> • tuleeko ravintola? • onko se auki ulkopuolisille? • talo valmis 2 vuoden päästä -> pitkä remontti Koulukadulla
Tredun opetusravintola Koulukellari ja kahvila	<ul style="list-style-type: none"> • paljon pysäköintitilaa kadun varrella • pitkä toimintahistoria, tunnettu koulu 	<ul style="list-style-type: none"> • sijainti koulun sisätiloissa, paljon portaita • kahvila ja ravintola sijaitsevat eri puolilla rakennusta • ravintolalla ei ole omia nettisivuja, vaikea löytää tietoja Tredun kotisivulta • ei sosiaalisessa mediassa 	<ul style="list-style-type: none"> • http://www.tredu.fi/tredu/tuotteetjapalvelut/myymalatjakahvilat/santalahdentientoimipiste.html • http://www.tredu.fi/tredu/tuotteetjapalvelut/ravitsemiss-jatalousala/opetusravintolakoulukellari.html

Ravintola Xssä lounas buffetista maksaa 0 € (Ravintola Piha ja Lähiuokala 9,70 €) ja keittolounas 0 € (Ravintola Piha ja Lähiuokala 6,70 €). Keittolounas jälkiruoan kanssa on 0 €, kun se Ravintola Pihassa on 8 €. Palvelupäällikön mukaan hintataso on asetettu siten, että henkilökunnan kulut saadaan osittain peitettyä. Osa raaka-ainekuluista sisältyy opetustoiminnan budjettiin. Ravintola X ei saa poiketa hinnoittelussa kilpailijoista, sillä toiminta on yhdistyspohjaista.

Ravintola XIIä on samanlainen tuotetarjooma kuin Ravintola Pihalla pitopalvelutoimintaa lukuun ottamatta. Lähiuokala on keskittynyt lounas- ja tilaustoimintaan, mutta ei tarjoa kahvilapalveluita, kuten Ravintola X. Pizzeria-Kebab Drina ei asetu ihan samaan kategoriaan, mutta kilpailee toki asiakkaista lounastarjoilulla. Sekä Lähiuokalalla että Ravintola Pihalla on joka päivä kolme eri pääruokavaihtoehtoa, kun taas Xssä vaihtoehtojen määrä riippuu meneillään olevasta kurssista ja henkilöresursseista. Xssä on lauantaisin brunssi, jota ei löydy kilpailijoiden listalta. Tarjooma on siis kilpailijoilla säännöllisempi kuin Xssä. Toisaalta tätä seikkaa ei asiakaskyselyssä (Koivunen 2015) koettu huonona: ”Ruokalistan vaihtuminen kurssien mukaan ei ollut ongelma, vaan se koettiin positiivisena vaihteluna.” Lisäksi Ravintola Xssä järjestetään teematapahtumia, jotka kuuluvat opiskelijoiden kurssiohjelmiin.

Saatavuus on XIIä huomattavasti parempi kuin kilpailijoista Lähiuokalalla ja Ravintola Pihalla. Lähiuokalan sisäänkäynti on sisäkäytävän varrella ja Ravintola Pihan sisäpihalla tai Klingendahlin sisäkäytävällä. Pizzeria-Kebab Drina sijaitsee näkyvällä paikalla kadun varrella, mutta toisaalta kadulla on aina vilkas liikennöinti, mikä hankaloittaa pysähtymistä, jos asiakas liikkuu autolla. Kaikilla ravintoloilla on kotisivut ja Ravintola Pihaa lukuun ottamatta kaikki ovat myös sosiaalisessa mediassa. Ravintola Xn saatavuutta kirjoitushetkellä hankaloittaa Koulukadulla sijaitsevan rakennuksen remontti (tuleva SOTE-talo), minkä vuoksi osa pysäköintipaikoista ei ole käytössä. Esteettömyyttä ajatellen Ravintola X on näistä kaikista suosiollisin kohde, koska ravintolaan pääsee ilman portaita. Ravintola Pihalla ei ollut liikuteltavia ulkomainoksia, kuten Lähiuokalalla ja Ravintola XIIä. Paras näkyvyys kuitenkin on XIIä ja Drinalla, joilla molemmilla on mainosteipatut ikkunat suoraan kadulle ja lisäksi ulkomainoksia. Aukioloon perustuen Pizzeria-Kebab Drinalla on paras saatavuus, mutta toisaalta se ei kilpaile kahvilatuotekategoriassa miltei ollenkaan, sillä ravintola aukeaa päivittäin vasta klo 10.30. Opiskelun loma-aikoina Ravintola X on kiinni, mikä vaikuttaa heikentävästi saatavuuden säännöllisyyteen.

Mainonta on kaikilla samankaltaista: Ravintola Pihaa lukuun ottamatta kaikilla on käytössään samat kanavat (kotisivu ja facebook). Ravintola X mainostaa myös painetussa mediassa. Aktiivisimpia Facebookin päivittäjiä ovat Lähiruokala ja Ravintola X. Painetuista lehdistä ei löytynyt Lähiruokalan, Ravintola Pihan tai Pizzeria-Kebab Drinan mainoksia. Eat.fi –yhteisöpalvelusta löytyivät kaikki muut paitsi Ravintola X. Käyttäjien antamat keskiarvot vaihtelivat Eat.fi –palvelussa Ravintola Pihan 3:sta, Drinan 3,5:stä Lähiruokalan arvosanaan 4 asteikolla 1-5 (Eat.fi.) Henkilökohtainen myyntityö eroaa ravintoloissa siten, että Ravintola X:ssä myyntitapahtuma on usein samalla myös oppimistapahtuma, jolloin tapahtuu mahdollisesti erehdyksen kautta oppimista eikä palvelun laatu ole tasaista. Myyninedistäminen ja tiedotus- ja suhdetoiminnasta löytyi tietoa vain Lähiruokalan facebook-sivuilta vuodelta 2014 (Lähiruokala a), jolloin ravintolassa oli tarjolla tuotemaistiaisista. Toisaalta opetustoimintaan liittyvät tapahtumat YY:ssä ovat osa Ravintola X:n PR-toimintaa. Tällaisia ovat esimerkiksi avoimien ovien päivät, jollainen järjestettiin myös keväällä 2015 harjoitteluni aikana.

Tuleva kilpailutilanne on ajankohtaista kahden vuoden päästä. SOTE-taloon rakennettavan ravintolan rooli tulee oletettavasti olemaan avoinna myös talon ulkopuolisille asiakkaille. Satamakadulla talon edessä ei ole ainakaan tällä hetkellä kovin paljoa pysäköintitilaa, mikä saattaa hankaloittaa uuden ravintolan saavutettavuutta verrattuna Ravintola X:in. Mikäli uusi ravintola palvelee talon asukkaita, tulee se olemaan avoinna viikon jokaisena päivänä. Saatavuus aukiolon puolesta olisi siinä tapauksessa kilpailijalla parempi. Tredun opetusravintola Katukellari ja kahvila Pyynikillä toimivat samalla periaatteella kuin X, jolloin tuotteiden hinnat ovat usein hieman keskitasoa matalampia, mikä saattaa kiinnostaa asiakkaita. Toisaalta Tredun kahvilan ja ravintolan sijainnit koulurakennuksen eri puolilla saattavat sekoittaa asiakasta. Asiakasystävällisempää on, että kaikki palvelut ja tuotteet saa samasta pisteestä, joka on helposti löydettävissä.

Johtopäätökset

Ravintola X on toiminut viisi vuotta ilman erillisiä, markkinointia koskevia tavoitteita ja markkinointisuunnitelmaa. Toiminnassa on seurattu koulun yleisiä opetustoimintaa koskevia suunnitelmia ja tavoitteita. Nykytilaa on pohdittu virallisesti nelikenttä- ja kilpailija-analyysin kautta ensimmäistä kertaa tätä markkinointisuunnitelmaa varten. Vaikka YY:n budjetti ja toimintasuunnitelma tehdään kalenterivuodelle, kannattaisi Ravintola X:n markkinointisuunnitelma laatia kuitenkin lukuvuodelle, joka koostuu syys- ja kevätlukukaudesta. Syynä tähän ovat mahdolliset, Opetushallituksen antamat opetussuunnitelmia

koskevat muutokset, jotka yleensä astuvat voimaan uuden lukuvuoden alussa elokuussa vaikuttaen siten myös Ravintola Xn toimintaan.

Ravintola Xlle on vakiintunut oma asema kahvila- ja ravintolapalveluiden tuottajana alueella. Pahimpia kilpailijoita lounaspalveluiden tuottajina ovat Lähipuokala ja Ravintola Piha. Kahvilapalveluissa vartenotettavaa kilpailijaa ei ole tällä hetkellä olemassa. SOTE-talon ravintola ja Tredun palvelupisteet tullevat muuttamaan kilpailutilannetta valmistuttuaan kahden vuoden päästä. Toisaalta SOTE-talon kautta saatetaan myös saada lisää asiakkaita. SOTE-talon rakennusprojekti työllistää rakennusalan ammattilaisia Koulukadulla kahden vuoden ajan. Työntekijät ovat potentiaalinen asiakaskunta rakennusprojektin aikana myös Ravintola Xlle, sillä se on SOTE-talon lähin ravintola alueella. Nykyinen kilpailutilanne ennen sen kiristymistä kannattaisi hyödyntää siten, että vahvistettaisiin Ravintola Xn asemaa alueella, jotta kilpailutilanteen muuttuessa 2017 sitoutettuja asiakkaita olisi enemmän kuin tällä hetkellä.

SWOT-analyysiin (Ravintola Xn henkilökunta 2015) perustuen olisi hyvä vahvistaa saatavuuteen liittyviä ominaisuuksia, huomioida vakituista asiakaskuntaa ja kehittää tuotetarjontaa. Tuotetarjooman vaihtelevuuteen ei ole tarvetta puuttua, sillä asiakaskunta ei kokenut asiaa ongelmaksi. Opetukseen liittyvät ongelmat olisi hyvä ratkaista erillisellä kehitysprojektilla, jonka voisi suorittaa esimerkiksi ammatillisen opettajakoulutuksen opiskelija. Sisäinen markkinoinnin kehitysprojekti, jonka tekijä voisi olla restonomiopiskelija, voisi auttaa sekä henkilökuntaa että opettajia. Työpäivien sisältö olisi suunnitelmampaa ja tavoitteellisempaa, kun tieto opettajien ja henkilökunnan sekä johdon välillä kulkisi tehokkaammin. Näiden kahden erillisen kehitysprojektin kautta työpäivät selkiytyisivät siten, että aikaa löytyisi oman toiminnan kehittämiseen ja uupumista ei enää koettaisi realistisena uhkana.

Kehitysehdotukset

- Ravintola Xlle laadittu markkinointisuunnitelma päivitetään lukuvuosittain elokuussa kurssikalenterin valmistuttua. Lähtökohta-analyysit tehdään päivityksen yhteydessä vuosittain uudelleen.
- Kilpailija-analyysiin perustuen vahvistetaan seuraavien lukukausien aikana, kahden vuoden ajan, omaa kilpailuasemaa lähikorttelissa markkinointisuunnitelmassa esitetyillä tavoilla. Otetaan huomioon Tredun opetusravintolan avautuminen tammikuussa 2017 ja sen mukanaan tuomat haasteet lukuvuoden 2016-2017 suunnitelmassa.

- SWOT-analyysiin pohjautuen selvitetään opetukseen liittyvä ongelmia ja sisäistä markkinointia erillisillä kehitysprojekteilla alan opiskelijoiden avulla. Vahvistetaan hyviksi koettuja seikkoja, kuten saatavuutta ja vakiintunutta asiakaskuntaa, sekä kehitetään tuotetarjoomaa markkinointisuunnitelmassa esitetyillä tavoilla.

5.2 Markkinointitavoitteet

Analyysi

Ylin johto on asettanut maksulliselle palvelutoiminnalle budjetin kautta euromääräiset tulotavoitteet ja menorajat, mutta ei laadullisia tavoitteita. Budjetin pohjana ovat edellisen vuoden toteutuneet tuotot ja kustannukset, joihin tehdään viilauksia tavoitteiden mukaan. Maksullista palvelutoimintaa koskevia tavoitteita ei ole kirjoitettu auki, eikä suunnitelmista selviä, mihin korotukset tai leikkaukset perustuvat. Tavoitteet ja niiden perusteet laaditaan keskitetysti ylemmässä johdossa. Tavoitesummia ei ole konkretisoitu esimerkiksi tuotemäärien kautta tai jaettu välitavoitteisiin. Budjetin toteutumista seurataan puolivuosittein.

Ravintola Xssä seurataan ravitsemusliikkeelle tyypillisiä seikkoja, kuten myytyjen aterioiden (esim. lounas) ja aterian osien (esim. alkuruoka) määriä, raaka-ainekustannuksia, juomamyyntiä jne. Ulkopuolisten asiakkaiden määrää seurataan myös, mutta raporteista luku ei selviä suoraan ilman lisälaskentaa. Raporttien täyttöperiaate ja lukujen muodostuminen eivät ole välttämättä yksiselitteistä kaikille niitä käsitteleville. Osa raporttipohjista on jaettu useaan eri asiakirjaan ilman koontia, jolloin johtopäätösten muodostaminen vaatii pidemmän selvittelytyön kuin jos tiedot olisi koottu yhteen dokumenttiin.

Vuoden 2015 yhteenvedosta (taulukko 7, s. 48) selviää, että arviolta lähes 90 % vuosittaisesta ateriapalveluiden myyntibudjetista koostuu ulkopuolisten asiakkaiden ateriaostoista. Loppu noin 10 % käsittää henkilökunnan ruokailut Ravintola Xssä, sillä loka-kuun loppuun mennessä henkilökunnan aterioiden summa oli lähes 0 €. Asiakkaita kävi keskimäärin 0 päivässä. Toimintapäiviä oli vuodessa 205. Keskiostos oli noin 0 €. Taulukon tiedot on kerätty taloushallinnosta ja Ravintola Xn raporteista.

Johtopäätökset

Tavoitteiden asettaminen Ravintola Xlle on haasteellista, sillä toiminta on kaksijakoista. Toisaalta ravintola toimii, kuten liikeyritys ja toisaalta, kuten nonprofit –organisaatio. Oppilaitoksen kyseessä ollessa ravintolan tarjooma vaihtelee kurssien sisällön mukaan. Myös se vaikuttaa tarjoomaan, mitkä oppitunneilla valmistuvat tuotteet lopulta onnistuvat ja kelpaavat myyntiin. Kurssin lopputuotos ei siis ole aina vakio. Maksullisen palvelutoiminnan kokonaistulokseen vaikuttaa voimakkaasti myös työssäoppimisjaksojen ajoittuminen ja lisääntynyt määrä. Pitkät työssäoppimisjaksot ajoittuvat keväälle, jolloin raaka-ainekustannukset laskevat, mutta toisaalta myös työtoiminnan tulot laskevat, koska ei ole oppilaita valmistamassa noutotuotteita myyntiin.

Ravintola Xn toiminnalle olisi hyvä suunnitella budjetista johdettu määrällinen tavoite sekä jokin laadullinen tavoite. Määrällisen tavoitteen tulisi olla konkreettinen ja ymmärrettävä. Sen tulisi perustua sellaiseen tuotteeseen, jota Ravintola Xssä tuotetaan säännöllisesti, jollaisia ovat päivittäin lounaaksi myytävät ateriat joko annos- tai buffet-lounaina. Näin ollen määrällinen tavoite voisi olla ulkopuolisten ruokailijoiden lukumäärä segmentti huomioiden. Tavoite olisi hyvä asettaa budjetoitua korkeammalle, sillä päivittäisessä asiakasmäärässä asiakaspaikkoihin verrattuna on kasvun varaa. Budjetoitua korkeampaa asiakasmäärää puoltavat myös kaavailut säästötavoitteet (3 % vuonna 2016), joiden tarve pienenee, jos myyntimäärä kasvaa – olettaen, että kustannukset pysyvät hallinnassa ja budjettia johdetaan suunnitelmallisesti. Tavoitteeseen pääsyä tulisi seurata säännöllisesti, jotta poikkeamiin pystyttäisiin reagoimaan nopeasti ja tehokkaasti. Henkilökunta olisi hyvä ottaa mukaan budjetin laatimiseen, tai siirtyä jopa hajautettuun budjetointiin, jotta euromääräisten tavoitteiden perusteet olisivat kaikilla selvillä. Lisäksi budjetin toteutumista olisi hyvä seurata kuukausittain, mikä helpottuisi, jos raporttipohja automaattisesti kokoaisi luvut seurantaan. Laadullinen tavoite voisi olla asiakastytyvyyden lisääminen saatavuutta parantamalla. Saatavuutta koskevat huomiot ja kehitysehdotukset on esitetty kohdassa peruskilpailukeinojen yhteydessä kohdassa 5.3. Markkinointistrategiat.

Kehitysehdotukset

- Jokaiselle kuukaudelle lasketaan myyntitavoite, joka perustuu asetettuun asiakasmäärätavoitteeseen 0 asiakasta päivässä entisen 0 asiakkaan sijaan.
- Asiakas- ja myyntimääriä seurataan markkinointisuunnitelman liitteenä olevan taulukon (liite 3) mukaan kuukausittain.
- Asetetaan laadulliseksi tavoitteeksi saatavuuden parantaminen.
- Vuoden 2017 budjetti laaditaan yhteistyössä henkilökunnan kanssa
- Selvennetään ja yhdenmukaistetaan raportointia ja kehitetään raportoinnin työkaluja ajanmukaisiksi kehitysprojektin kautta esimerkiksi alan opiskelijoiden avulla.

5.3 Markkinointistrategiat

Analyysi

Ravintola Xllä ei ole markkinointistrategiaa. Ylin johto on luonut strategian vain opetus-toimintaa varten. Vaikka maksulliselle palvelutoiminnalle ei ole strategisia linjauksia, on sille silti laadittu budjetti ja kehitysehdotuksia. Strateginen toiminta oli samansuuntaista myös Sastamalan ja Hämeenlinnan oppilaitoksissa. Ravintola Xn rooli vaihtelee opetusympäristönä toimimisen ja liiketoimintayksikön välillä. Vertailun mukaan Sastamalassa ja Hämeenlinnassa ravintoloiden pääasiallinen rooli oli toimia oppimisympäristönä. Ravintola Xlle oppimisympäristönä toimiminen on SWOT-analyysin mukaan haasteellista opetuksen järjestämiseen liittyvien ongelmien vuoksi. Näitä ongelmia ei pieniä poikkeuksia lukuun ottamatta havaittu Sastamalassa, jossa opetus toimi täysin ravintolatoiminnan ehtoilla. Esimerkiksi lukujärjestyksiä ei laadittu siitä syystä, että ravintolan tilauksia ei voitu ennustaa. Hämeenlinnassa todettiin, että joitakin ongelmia oli ollut, mutta ne eivät olleet haitanneet ravintolan toimintaa. Heillä ravintola saattoi myös olla kiinni, mikäli opetus niin edellytti.

Koko YYn toiminnalle on asetettu arvoja, jotka kohdistuvat hyvään hallintotapaan ja korkealaatuiseen johtamiseen. Vastuullisuus ja tuloksellisuus on asetettu tavoitteeksi kaikissa yksiköissä. (YY a.) Sitä, mitä vastuullisuudella konkreettisesti tarkoitetaan esimerkiksi maksullista palvelutoimintaa koskien, ei ole materiaalissa avattu. Kotisivuilla (YY b) on linjattu koulun yhteiskuntavastuu eli ekologiset, taloudelliset ja sosiaaliset arvot kaikessa toiminnassa. Arvojen toteuttamista käytännössä esimerkiksi raaka-aineiden suhteen (luomu, lähiruoka, eettisesti kestäväällä tavalla tuotettu jne.) ei ole määritelty.

Asiakaskokemuksen tuottaminen strategisena lähtökohtana on haastavaa, sillä palvelutalanne on usein opiskelijan suorittama, jolloin häntä vasta opetetaan palvelukokemuksen tuottamisessa. Kyse on tällöin oppimistilanteesta, jossa voi tulla myös virheitä, mikä on täysin sallittavaa ja kuuluu oppimiseen.

Palvelupäällikön mukaan tärkeimpiä kilpailukeinoja ovat tuote ja viestintä. Havainnoinnin perusteella kolmanneksi keinoksi nousi saatavuus. Hinnan käyttö kilpailukeinona on taktisesti mahdotonta, sillä yhdistyspohjan vuoksi sillä ei saa kilpailla. Suurin osa asiakkaista oli yli 60-vuotiaita. Palvelupäällikön mielestä se on myös tulevaisuudessa Ravintola Xn pääsegmentti. Tuote, viestintä ja saatavuus on analysoitu seuraavasti:

Tuote:

Palvelupäällikkö toivoo tuotteiden monipuolistamista. Asiakaskyselyn (Koivunen 2015) mukaan suurin tuoteryhmä oli lounasmyynti, ja lounaiden laatuun oltiinkin pääasiassa tyytyväisiä. Moni ostaa lounaan mukaan, jolloin annos pakataan tiiviiseen pakkaukseen. Kahvilatuotteista aamuisin myytävät leivonnaiset (erilaiset pullat) ovat muodostuneet säännölliseksi vakituotteeksi. Monipuolinen tarjonta kurssien myötä ei kyselyn (Koivunen 2015) mukaan haitannut asiakkaita, vaan se koettiin päinvastoin positiivisena seikkana. Myös Ravintola Xn henkilökunta näki tuotteen monipuolistamisen mahdollisuutena. Sastamalan ja Hämeenlinnan opetusravintolat mainitsivat molemmat vahvuudekseen teematilaisuuksien järjestämisen, joka on myös tuote. Ravintola Xssä järjestetään myös teematilaisuuksia, kuten joululounas tai äitienpäiväjuhlat. Ravintola Xssä ei ole kuitenkaan huomioitu nimessä esiintyvää X –teemaa samalla tavalla, kuten esimerkiksi Hotel Beethovenissa oli huomioitu Beethoven-teema.

Viestintä:

Palvelupäällikkö toivoo suunnitelmallisempaa viestintää. Samoilla linjoilla on tietopalvelusihteeri, joka hoitaa käytännössä sosiaalisen median ja kotisivun päivitykset. Hän on laatinut omaan käyttöönsä koko koulua koskevan päivitysaikataulun, jonka mukaan Ravintola Xn Facebook-profiilia päivitetään vähintään kerran viikossa. Some-päivitysten sisällöt hän keksii pääosin itsenäisesti ja kotisivun sisältö tulee osittain Xstä. Lehti-ilmoitusten laadinnassa tehdään yhteistyötä Ravintola Xn henkilökunnan kanssa, mutta tietopalvelusihteeri hoitaa yhteydet mediaan. Lisäksi hän hoitaa valokuvauksen. Tietopalvelusihteeri kyseenalaistaa mainostoimiston käytön pienten ilmoituspäivitysten, kuten päi-

vämäärä tms., yhteydessä kustannusten vuoksi. Toisaalta kustannuksia lisäisi oman design-ohjelman käyttö. Asiakaskyselyn mukaan suurin asiakasryhmä yli 60-vuotiaat lukisivat mieluiten Ravintola Xn uutisia kotisivulta, mikä kertoo aktiivisesta tietokoneen käytöstä. Toiseksi eniten ääniä keräsi painettu media (Aamulehti ja Tamperelainen). 30 % eli suurin osa yli 60-vuotiaista asiakkaista kertoi saaneensa tiedon ravintolasta toiselta henkilöltä. Johto on linjannut toimintasuunnitelmassa (Yhdistys Z 2015, 5), että ulkoinen viestintä keskittyy pääasiassa sähköiseen mediaan.

Saatavuus:

Ravintola X on saanut hyvää palautetta siitä, että noutotuotteiden hinnat ovat näkyvillä kotisivulla. Kotisivua myös luetaan aktiivisesti asiakaskyselytulosten (Koivunen 2015) mukaan. Kotisivulla on ensimmäisessä näytössä heti iso Xn mainos, josta on linkki ravintolan omalle sivulle. Samalta sivulta löytyvät yhdellä vilkaisulla myös yhteystiedot. Ravintolalla on myös Facebook-sivut, mutta yksikään kyselyyn vastanneista ei ollut saanut ensikosketusta ravintolaan sen kautta. Alle 10 % vastaajista toivoi tietotusta ensisijaisesti Facebookin kautta, mutta yksikään heistä ei kuulunut pääsegmenttiin yli 60-vuotiaisiin. Ulkomainokset ovat näkyviä ja yli 60 vuotiaista 20 % olikin huomannut ravintolan niiden perusteella. Myös osa heistä, jotka vastasivat asuvansa lähellä, ovat mahdollisesti löytäneet ravintolan ulkomainosten perusteella (ei selviä kyselystä). Sisämainokset olivat myös hyvin näkyvillä.

Palvelulinjaston toimintaa havainnoitaessa selvisi, että asiakkaat jonottavat kassalle kahdesta suunnasta. Kahvi- ja noutotuoteasiakkaat hakivat paikkaa kahdesta jonosta, mutta lounasasiakkaat osasivat edetä linjastoa pitkin omassa jonossaan. Linjastojen päällä ei ole opaskylttejä, kuten ”Kahvila” tai ”Lounas”. Kahvikuppeja on tarjolla kahviasiakkaille kolmessa eri pisteessä. Ennen lounasta kahvikuppi otetaan käteen itse, jonka jälkeen kuppi siirtyy myyjän käteen, joka täyttää kupin ja täysi kuppi siirtyy takaisin asiakkaalle. Joskus kuppi täytetään myös palvelutiskin päällä. Lounaan aikana kahvi on tarjolla itseotossa sivupöydällä, mutta sitä saa myös aamun tapaan asiakaspalvelijalta. Saatavuus tässä suhteessa on sekava. Ollessani itse ensimmäistä kertaa asiakkaana Ravintola X:ssä otin kahvikupin käteeni ja aloin samalla etsimään, missä voin itse kupin täyttää. Usein ajatusmalli menee juuri niin, että jos asiakas ottaa itse kupin käteensä, olettaa hän myös täyttävänsä sen itse.

Ennen lounasta myynnissä olevat pullat siirrettiin myyntitiskin takana sijaitsevalle pöydälle, kun lämpöhauteet laitettiin päälle noin klo 9.30. Tämä aiheutti sekä asiakaspalvelijalle että asiakkaalle tarpeen kumartua niin paljon, että asiakas näki lämpöhauteen päällä olevien lamppujen alta takapöydällä tarjolla olevat pullat ja toisaalta asiakaspalvelija näki asiakkaan kasvot. Asiakaspalvelutilanne hoidettiin käytännössä kumartuneena. Myytävien tuotteiden sijoittelu palvelutiskin varrella oli siis saatavuuden kannalta harmillinen, sillä eniten kysytyt tuotteet sijaitsivat hankalasti saavuttamattomissa tiskin takana, kun taas parhaille myyntipaikoille oli sijoitettu kuppiteline ja sekalaisia myyntituotteita, kuten makeisia ja valmiiksi myyntieriin pakattuja leivonnaisia.

Tunnelma ravintolasalissa oli miellyttävä ja ystävällinen ja henkilökunnan työskentely moitteetonta. Sisustus, kattaukset ja taustamusiikki vahvistivat kaikki ravintolan tunnelmaa. Palvelutiski puolestaan oli kliinisen näköinen ja tarjoiluastiat ottimille ja astioille olivat teräksisiä ”suurkeittiötuotteiden” oloisia eli sellaisia, joita käytetään ravintoloissa, joissa käy arkilounaalla suuria määriä asiakkaita. Lounaslinjaston lähtöpiste ei siten vahvistanut miljöön luomaa tunnelmaa, eikä tuntunut sopivan pieneen lounasravintolaan. Aterimia ja astioita oli lisäksi esillä runsaasti yli päivittäisen tarpeen, sillä asiakkaita laskennan mukaan käy päivittäin keskimäärin 0. Kahvin ostaneita asiakkaita oli edellisenä päivänä käynyt 0.

Johtopäätökset

Ylimmän johdon olisi hyvä pohtia maksullista palvelutoimintaa ja erityisesti Ravintola Xä koskevia strategisia linjauksia. Ravintola Xn toiminnalle voisi myös määritellä omat ekologiset ja sosiaaliset arvot ja toimintaperiaatteet käytännön ohjeistuksella. Johdon osallistuminen suunnitteluun olisi tärkeätä, sillä sitä painotettiin myös teoriaosuudessa muun muassa Tikkasen ja Vassisen (2004, 117) toimesta. Kaiken pohjana toimisi keskustelu siitä, mikä on lopulta Ravintola Xn rooli. Sopiva toimintamuoto olisi palvelupäällikön mukaan suunnitelmallinen ja tavoitteellinen yhdistelmä oppimista ja liiketoimintaa nykyisen vaihtelevan tilanteen sijaan. Pääsääntöisesti oppimisympäristönä toimiminen vaatisi SWOT-analyysissä ilmenneiden, opetuksen järjestämiseen liittyvien ongelmien käsittelyä. Rahallista tulosta tavoittelevana ravintolana X voisi toimia oppilaiden työssä-oppimispaikkana, jolloin toiminnan suunnittelu olisi helppoa sen pohjautuessa vakituisiin henkilöresursseihin opetustoiminnan sijaan. Aiemmin ehdotettujen opetuksen integroinnin ja sisäisen markkinoinnin kehitysprojektien kautta myös Ravintola Xn rooli saisi täsmennystä johdon ja eri ammattiryhmien välille syntyvän keskustelun kautta.

Asiakaskokemusta painottava strategia olisi liian haasteellinen Ravintola Xlle tässä vaiheessa, sillä hyvän asiakaskokemuksen luominen yrityksen ja erehdyksen kautta oppimistilanteessa voi joskus olla vaikeata. Haastavuudesta huolimatta oppilaiden työskentelystä voisi silti tehdä myös pienen mainosvaltin siten, että kerrottaisiin asiakkaiden pääsevän osalliseksi oppimistilannetta. Markkinointistrategian perustaksi kannattaisi valita markkinointimix, johon 5P-mallin kilpailukeinoista valittaisiin tuote, viestintä ja saatavuus tutkimustuloksiin perustuen. Näitä kehittämällä kilpailuasemaa saisi vahvistettua ja palvelukokemusta parannettua. Tuotetarjoomaa voisi monipuolistaa ja suunnata voimakkaammin yli 60-vuotiaille.

Viestintäkanavista painotettaisiin kotisivuilla tapahtuvaa mainontaa. Facebook-päivityksiä jatkettaisiin ja näkyvyyttä sähköisessä mediassa lisättäisiin ilmaisin tavoin. Ulko- ja sisämainontaa suoritettaisiin vanhaan tapaan. Vaikka lehtimainokset ovat kalliita, eikä niiden tehoa ole mitattu asiakaskyselyn avulla, voisi niiden käyttämistä jatkaa kuitenkin määrää vähentäen. Tämä siitä syystä, että painettu lehti oli tiedotusvälinetoiveena toisella sijalla sekä kohderyhmässä yli 60-vuotiaat että 45-60-vuotiailla asiakkailla. Mainokset kannattaisi ajoittaa lukukausien alkuun. Markkinointitoimenpiteille laadittaisiin lukuvuosisuunnitelma ja määritettäisiin organisoinnista vastaavat tahot. ”Pulla-brändiä” vahvistettaisiin, sillä leivonnaiset ovat säännöllisesti tarjolla. Tiedon kulkua tietopalvelusihteerin eli sähköisen median päivittäjän ja Ravintola Xn välillä parannettaisiin. Ulkoista tiedotus- ja suhdetoimintaa jatkettaisiin vastaanottamalla edelleen vierailijaryhmiä, päivittämällä kotisivuja ja järjestämällä avoimien ovien päiviä.

Saatavuutta parannettaisiin selkiyttämällä kahviasiakkaiden palvelua ja siirtämällä myydyimmät tuotteet paremmin esille. Linjaston ulkoasua muutettaisiin pehmeämmäksi pienillä muutoksilla. Tämä tapahtuisi siten, että esillä olevien aterimien ja astioiden määrää pienennettäisiin, sillä Ravintola Xn päivittäistä asiakasmäärää pystyttäisiin palvelemaan pienemmälläkin välinekapasiteetilla, jolloin esimerkiksi somisteille saataisiin enemmän tilaa. Palveluympäristön tunnelmaa luotaisiin vanhoilla valokuvilla ja lehdillä.

Kehitysehdotukset

Ravintola Xn rooli:

- Asetetaan Ravintola Xn roolin löytäminen yhdeksi tavoitteeksi opetuksen integroinnin ja sisäisen markkinoinnin kehitysprojekteissa.
- Keskustellaan ylimmän johdon (yhdistyksen hallitus ja rehtori) kanssa heidän näkemysistään koskien Ravintola Xn roolia ja strategioita.
- Määritetään Ravintola Xn toimintoja koskevat ekologiset, sosiaaliset ja taloudelliset arvot.

Tuote:

- Kootaan kaikki allakassa olevat teemapäivät lukuvuosikalenteriin, jotta niitä voidaan mahdollisuuksien mukaan hyödyntää Ravintola Xn toiminnassa (esimerkiksi Sibelius-päivä, Runebergin päivä jne.)
- Kehitetään **X-leivonnainen**, jonka suunnittelussa käytetään apuna tarinankerrontaa: lanseerataan kampanja, jossa asiakkaat voivat kertoa oman tarinansa liittyen Ravintola Xin, taloukouluaikoihin tai mahdollisesti jopa arkkitehti Wivi Lönniin. Monella voi olla ystävien tai vanhempien kautta tietoa ja tarinoita, joita koostamalla voisi löytää X-leivonnaista kuvaavat tekijät. Projektissa voisi tehdä yhteistyötä TAMKIn restonomiopiskelijoiden kanssa, sillä projekti voisi olla tuotekehityskurssin aihe. Leivonnainen julkistetaan syyskuussa Xn päivänä.
- Luodaan **Xn päivä –tapahtuma**, jonka aikana tarjotaan vuosisadan alun eli rakennuksen valmistumisen (1905) ajan ruokia ja leivonnaisia. Teema huomioidaan myös musiikissa ja kattauksissa, joissa esitellään tuon ajan kulttuuria esimerkiksi runojen ja tarinoiden muodossa tai vanhojen ruoanvalmistusvälineiden ja astioiden välityksellä. Kulttuurin mukaan saamiseksi tehdään yhteistyötä alan yhdistysten, kuten Tampereen Runo- ja Kulttuuriyhdistys Ry (TARU). Xn päivä voisi ajoittua syyskuulle, joka on muuten tapahtumiltaan hiljainen kuukausi.
- Luodaan **Wanhan ajan kropsukahvit –tuote**. Tämä tuote on suunnattu pienille ryhmille yli 60 vuotiaita, jotka käyvät ystävien kesken kahvilla ja viettävät pidemmän aikaa kahvilassa. Sen ydin on, että tarjotaan pöytiin pannussa keitettyä kahvia kahvipannusta. Asiakkaille katetaan kauniit vanhat kahvikupit, joita talossa on varastossa. Kahvin kanssa tarjoillaan pannukakkua, jonka voi paistaa annosvuoisissa tai pannulla tilausten mukaan. Pannukakkua voi paistaa myös aamuisin ison pellillisen ja myydä lisäksi noutotuotteena. Tuotteen etu on, että pannukakun raaka-aineet ovat edullisia

ja tuotepaketti kokonaisuudessaan luo asiakkaalle elämyksen tavallisen kahvittelun sijaan.

- Kehitetään yhteistyössä Mokkaestari Oy:n kanssa **Xn kahvisekoitus**, jota voidaan myydä 200 g annospusseissa. Mokkaestari Oy:n toimitusjohtajan Reija Paakkisen (2015) mukaan ns. private label –tuotteistus on lisääntynyt ja asiakkaiden suosiossa. Paakkinen (2015) myös painotti tuotteen designin ja pakkausmerkintöjen merkitystä ostopäätöstä tehtäessä. Prosessissa asiakas suunnittelee ja teettää itse etiketitarrat ja valitsee kahvisekoitukseen käytettävät raaka-aineet Mokkaestari Oy:n opastuksella. Mokkaestari Oy puolestaan valmistaa sekoituksen ja pakkaa kahvin annospusseihin.
- Järjestetään Svenska Dagen –kahvitus marraskuussa samassa korttelissa usein vierailleille suomenruotsalaisille yli 60-vuotiaille. Tilaisuutta varten luodaan oma kahvitarjoilupaketti tarjoushinnalla. Tehdään yhteistyötä Svenska Samskolanin kanssa – koulusta voisi tulla oppilaita esittämään esimerkiksi lauluja tai runoja. Mainostetaan tilaisuutta Tammerfors Aktuellt –lehdessä.

Viestintä:

- Laaditaan viestintäaikataulu (liite 5), johon kootaan kaikki lukuvuoden aikana tapahtuvat markkinointitoimenpiteet.
- Pidetään jokaisen kuukauden alussa tietopalvelusihterin kanssa yhteinen palaveri, jossa käydään läpi kuukauden tapahtumat ja mahdolliset päivitysaiheet suunnitelmallisuuden parantamiseksi.
- Lisätään viestinnän avulla asiakkaiden tietoisuutta siitä, että he pääsevät mukaan oppimistilanteeseen.
- Vahvistetaan pulla-brändiä nostamalla tuote sähköisessä viestinnässä esille kampanjomaisesti tammikuussa, jolloin ei ole muita allakkaan pohjautuvia teemoja.
- Lanseerataan uudet tuotteet niiden valmistuttua.
- Järjestetään Xn kahvisekoitus –maistiaistilaisuus Ravintola Xssä uuden tuotteen tullessa myyntiin.
- Tarjotaan sotaveteraaneille ilmaiset kahvit veteraanien päivänä 27.4.
- Järjestetään asiakaskilpailu ennen Xn päivä –tapahtumaa. Kilpailuun voi osallistua vastaamalla kysymyksiin koulurakennuksesta: kuka on suunnitellut, koska valmistunut jne. Vastaajien kesken voidaan arpoa tuotepaketti Xn päivänä.
- Syötetään ravintolan tiedot Eat.fi –palveluun, joka on ilmainen. Palvelussa asiakkaat, jotka käyttävät sovellusta, voivat arvostella saamaansa palvelua. Arvosteluihin voi

myös vastata. Syöttämällä itse tiedot varmistetaan, että ne ovat oikein. Mukanaolo lisää näkyvyyttä digitaalisessa mediassa.

- Ilmoitetaan tapahtumista kotisivun ja Facebookin lisäksi Tampereen kaupungin ja Aamulehden yhteisellä tapahtumasivustolla Menoinfo.fi, joka on ilmainen.
- Luodaan isommista tapahtumista Facebookiin erillinen tapahtumasivu, joka näkyy Facebookin omassa tapahtumaluettelossa.
- Käytetään hyväksi sissimarkkinointia järjestämällä Ravintola Xssä **Ennen vanhaan kahvilassa –ilta yhteistyössä Pispalan Radion kanssa**. Pispalan Radio (2015) on kulvana vuonna perustettu, paikallinen radiokanava, joka soittaa vain vanhaa tanssimusiikkia vuosilta 1920 – 1950. Radiokanava kuuluu myös internetissä (Pispalan Radio 2015). Tapahtuman juontaa radiojohtaja Jari Niemelä. Tilaisuudessa hän haastattelee asiakkaita, jotka muistelevat, millaista kahvilakulttuuri oli ennen vanhaan Tampereella. Radiokanava lähettää tilaisuudesta ennakkomainoksia, laatii omalle Facebook-sivulleen mainoskampanjan, nauhoittaa haastattelut ja editoi niistä noin 1,5 tuntia kestävän ohjelman, joka lähetetään uusintana 3-4 kertaa radiokanavalla. Ravintola X ja YY saavat mainosta myös siten, että Jari Niemelä taustoittaa ohjelmaa käymälä läpi koulun historiaa ja merkitystä Tampereen kaupungille. (Niemelä 2015.)
- Hankitaan oma design-ohjelma, esimerkiksi Adobe InDesign (Adobe 2015), jolla voidaan tehdä pienet päivitykset lehti-ilmoituksiin itse.

Saatavuus:

- Siirretään kahvikupit kahteen pisteeseen: itseottoon kahvion sivupöydälle, missä niitä on myös lounas-aikana tarjolla ja palvelupisteeseen kahvinkeitin viereen myyntitiskin taakse. Jos myyjä kaataa kahvin, hän ottaa kupin keittimen vierestä. Jos asiakas itse kaataa kahvin, ottaa hän kupin lämpölevyllä sijaitsevan kahvipannun vierestä. Sivupöydän lämpölevy tulisi tällä tavalla siis ottaa käyttöön jo aamusta. Take away –kupit asetetaan esille kahvimaidon ja makeutusaineiden viereen.
- Kylmävitriinin viereen kolmikerroksisen telineen tilalle hankitaan kerrosteline pullamyyntiä varten. Pullat voivat olla esillä myös esimerkiksi erikokoisissa tuulikulhoissa kauniin liinan päällä. Telineen viereen kulhoon tai kulhoihin asetellaan myytävät makeiset. Pullien loputtua myyntiastiat voidaan peitellä liinalla tai niihin voidaan siirtää muita leivonnaisia, kuten pakattuja pullia tai pikkuleipiä tarjonnan mukaan.
- Lyhyen linjan päässä sijaitsevan kylmälasikon tulisi näyttää aina täydeltä, joten lasihyllyjä voisi täyttää kylmänkestävillä somisteilla houkuttelevuuden lisäämiseksi.

- Pyörivän lasitelineen voisi siirtää pitkän linjan alkupäähän astiakorivaunun tilalle. Telineen alle tarvittaisiin pöytätaaso. Linjaston takana on lämpövaunu, jota henkilökunnan mukaan on käytetty vain kerran, joten sen voisi siirtää varastoon ja astiakorivaunun puolestaan lämpövaunun paikalle. Juomalasit voisi siirtää pyörivään lasitelineeseen samoin kuin salaattilautaset. Aterimet voisi siirtää esimerkiksi kauniisiin keramiisiin kulhoihin, jotka toisivat väriä teräksisen telineen sijaan. Aterimia ja astioita tarvitaan päivittäin noin 50 asiakkaalle.
- Pieni lasihyllykkö sisääntuloa vastapäätä somistetaan vanhoilla, koulun historiasta kertovilla kehystetyillä valokuvilla siten, että hyllykkö tarvittaessa kuitenkin palvelee lisämyyntitilana.
- Myyntitiskille tuotteiden viereen laaditaan hintalappuja, jotka sijoitetaan lappupidikkeisiin. Tällä tavalla tuote- ja hintatietous paranee lappujen toimiessa samalla myös markkinointivälineenä.
- Palvelua personoidaan siten, että linjaston valohyllyn päälle laaditaan päivittäin kyltti: Tervetuloa! Tänään teitä palvelevat: ”Matti, Maija ja Mikko” Palvelutiskille voi myös lisätä mietelauseita, kuten Kahvila-Ravintola Punaportissa (kuva 26).
- Asetetaan esille vanhoja aikakauslehtiä (Kotiliesi, Eeva jne.) (kuva 27), joita voi lueskella ja jotka tuovat samalla tunnelmaa miljööseen. Vanhojen lehtien selailu tuo muistoja mieleen tavaroista, joita käytettiin ”ennen vanhaan”, mitä mahdollisesti isoäiti käytti jne.



KUVA 26. Mietelauseetaulu Punaportissa



KUVA 27. Kotiliesi 2/1942

5.4 Markkinointitoimenpiteet

Analyysi

Ravintola Xllä ei ole suunniteltua markkinointiaikataulua, mikä olikin eräs tämän tutkimuksen toimeenpanevista seikoista Ravintola Xssä. Toistaiseksi ravintola on mainostanut painetussa ja sähköisessä mediassa. Markkinointitoimenpiteet ovat osittain yhteneviä ja päällekkäisiä koko koulua koskevien tapahtumien suhteen. Markkinointitoimien toteuttaminen ylipäättään on osittain kiinni meneillään olevasta kurssista ja sen opettajasta. Myös mainonta ja tiedottaminen voivat olla osittain tai kokonaan opiskelijoiden ja sitä kautta opettajan vastuulla.

Johtopäätökset

Ravintola Xlle olisi hyvä suunnitella markkinointiaikataulu, joka laadittaisiin koko lukuvuodelle kerrallaan. Se tehtäisiin kahdessa osassa: ensimmäisessä osassa olisivat lukuvuosikello ja toisessa vuosikalenteri ja toimenpidelista. Lukuvuosikellosta selviäisivät lukukauden aikana järjestettävät koko koulun yhteiset tapahtumat. Lisäksi siihen olisi lisätty merkittävimmät tapahtumat Ravintola Xssä. Lukuvuosikalenteriin olisi merkitty tapahtumien lisäksi Ravintola Xin aikataulutettu opetus otsikkotasolla, mistä opetuksen suunnittelun olisi hyvä jatkaa. Tällä hetkellä opetus kuuluu Ravintola Xn toimintaan, joten tämä auttaisi ravintolan johtoa hahmottamaan sitä, kenelle opettajista ravintolaan suunniteltua tapahtumaa voisi tarjota organisoitavaksi. Kalenteriin sisällytettyyn toimenpidelistaan merkittäisiin kaikkien tapahtumien aiheuttamat toimenpiteet. Ensimmäinen lukuvuosikello laadittaisiin poikkeuksellisesti kurssien osalta vain kevätlukukaudelle 2016, sillä syksyn työjärjestyksiä ei ole kirjoitushetkellä suunniteltu. Lukuvuosikello tulisi siis päivittää suunnitelman muiden osien tavoin syyslukukauden 2016 alussa koko lukuvuodelle.

Kehitysehdotukset

- Luodaan markkinoinnin lukuvuosikello (liite 4)
- Luodaan lukuvuosikalenteri ja toimenpidelista, johon kerätään kaikkien markkinointikelloon listattujen tapahtumien aiheuttamat toimenpiteet (liite 5)

5.5 Markkinointibudjetti

Analyysi

Vuoden 2016 talousarviosuunnitelmassa (Yhdistys Z 2015, talousarvio-osio 1) on markkinoinnin kuluiksi budjetoitu 0 € opetusta koskevalle toiminnalle. Ehdotetussa toimintasuunnitelmassa (Yhdistys Z 2015) on esitetty Ravintola Xn markkinoinnin lisäämistä ja monipuolistamista, mutta tähän ei ole suunnitelmassa osoitettu varoja, sillä Ravintola Xlle ei ole laadittu erillistä markkinointibudjettia. Raaka-aineiden osalta kulut jakautuvat kahteen eri budjettiin, opetustoiminnalle ja maksulliselle palvelutoiminnalle.

Ravintola X oli käyttänyt 31.10.2015 mennessä markkinointiin 0 € (B 2015), mikä on koko maksullisen palvelutoiminnan myynnistä noin 1,5 %. Jos markkinointikuluja vertaa pelkkään ulkopuoliseen koko vuoden arvioituun ateriamyyntiin (0 €), on markkinointikulujen osuus 3,3 %. Jos kulua vertaa sekä ulkopuolisten ateriapalvelujen että työtoiminnan myyntiin (0 €), on osuus 1,8 %. Kuluista suurin osa 0 € on käytetty lehtimainontaan ja 0 € mainostoimiston kuluihin. Lehtimainoksia on ollut 3 kpl (2 kpl Aamulehdessä ja 1 kpl Yritysmailmassa), joten yhden mainoksen hinnaksi on tullut noin 0 €. Näiden kustannuserien lisäksi markkinointiin voidaan laskea musiikin esittämisestä ravintolassa aiheutuvat kulut. Niitä oli Bn (2015) mukaan 0 €.

Johtopäätökset

Budjetin laatiminen tuotekohtaisesti olisi hankalaa siksi, että katteeseen vaikuttavista raaka-ainekuluista osa jakautuu kahteen eri budjettiin. Raaka-ainekulujen jakautumisesta huolimatta Ravintola Xn markkinointikuluja kannattaa verrata kuitenkin ulkopuolisen ateriamyynnin ja työtoiminnan myynnin yhteissummaan, sillä markkinointitoimet hyödyttävät molempia tuoteryhmiä. Mikäli johdon suunnittelema Ravintola Xn markkinoinnin monipuolistaminen toteutetaan, kasvavat myös markkinointikulut jonkin verran. Markkinointisuunnitelmassa listattujen kehitysehdotusten aiheuttamat lisäkustannukset eivät kuitenkaan korota markkinointiin käytettyä summaa kohtuuttomasti. Jos Ravintola Xn markkinointia tämän suunnitelman avulla tulevaisuudessa seurataan ja markkinointia monipuolistetaan ja suunnitellaan tehokkaammin, olisi erittäin tärkeätä vahvistaa Ravintola Xlle markkinointibudjetti vuodelle 2017 ja seurata syntyneitä kustannuksia erillisen tiliöinnin kautta.

Kehitysehdotukset

- Luodaan Ravintola Xlle oma tiliöintinumero kirjanpitoa varten.
- Laaditaan Ravintola Xlle markkinointibudjetti ja seurataan sen osuutta ulkoisesta myynnistä (liite 6)

5.6 Seuranta

Analyysi

Ravintola Xn toiminnan tuloksia on selvitetty kaksi kertaa vuodessa tehtävällä asiakaskyselyllä. Budjettitavoitteiden toteutumista tarkastellaan puolen vuoden välein. Havainnointia suoritetaan henkilökunnan toimesta päivittäin samoin kuin itsearviointia. Myös suoraa suullista asiakaspalautetta vastaanotetaan asiakaspalvelutilanteissa. Markkinoinnin tuloksia ei seurata erikseen. Markkinointitoimenpiteiden tehokkuutta ei ole mitattu (esimerkiksi lehtimainonnan huomioarvoa).

Johtopäätökset

Markkinoinnin tavoitteiden toteutumista olisi hyvä seurata mittareiden avulla. Aiemmin kohdassa 5.2 Markkinointitavoitteet kerrottiin määrällisistä tavoitteista ja niiden seurannasta. Seuranta onnistuisi taulukosta, johon syötetään toteutunut myynti ja toteutunut asiakasmäärä. Taulukossa voisi vertailla asetettua tavoitetta, toteutunutta ja edellisen vuoden toteumaa. Tulosta seurattaisiin kuukausittain.

Laadullisen tavoitteen toteutumista voisi seurata asiakaskyselyn avulla. Saatavuuteen vaikuttavien toimenpiteiden jälkeen asiakaskyselyssä voisi kysyä erikseen kommenttia linjaston toimivuudesta. Vastausten perusteella linjaston toimintaa voisi tarkastella uudelleen, mikäli tarpeen. Muiden markkinointisuunnitelmassa esitettyjen kehitysehdotusten seuranta voisi olla seuraava:

- X-leivonnainen, myyntitavoite kpl → toteutunut myyntimäärä kpl
- Xn päivä –tapahtuma, tavoite vierailijamäärä → toteutunut määrä → asiakaspalaute tapahtumasta
- Wanhan ajan kropsukahvit –tuote, myyntitavoite kpl → toteutunut myyntimäärä kpl
- Xn kahvisekoitus, myyntitavoite kpl → toteutunut myyntimäärä kpl
- Pullakampanja, myyntitavoite kpl → toteutunut myyntimäärä kpl

- Ennen vanhaan kahvilassa –ilta, tavoiteltu osallistujamäärä → toteutunut osallistujamäärä
- Adobe InDesign, ohjelman vuosikulu → verrataan mainostoimiston veloitukseen samoista tehtävistä → säästö

Kehitysehdotukset

- Otetaan käyttöön myynnin ja asiakasmäärän seuraamiseen laadittu Excel-taulukko (liite 3).
- Lisätään kevään 2016 asiakaskyselyyn linjaston toimivuutta selvittävä kysymys.
- Asetetaan uusille tuotteille niiden valmistuttua myyntitavoitteet ja tapahtumille kävijämäärätavoitteet. Seurataan toteutuneita määriä ja tehdään mahdollisesti tarvittavat muutokset ennen uudelleen mittausta.

6 POHDINTA

Ammatillinen opetus, kuten kaikki opetus peruskoulusta yliopistoon, on tällä hetkellä Suomessa suuressa muutoksessa ja murrosvaiheessa. Läpi koulutuslinjan haetaan kustannustason alentamista, jolta eivät säästy enää korkeakoulutkaan. Muutosvaiheessa on erityäin tärkeätä, että kaikki toiminta on suunniteltua, organisoitua, tavoitteellista ja tulokset mitattavissa, jotta erilaisten tarpeiden määrittely perustuu selkeisiin ja todennettuihin tuloksiin. Myös ammatillisen koulutuksen uusissa opetussuunnitelmissa painotettu yrittäjyys lisää oppilaitosten oman yrittäjyyden pohtimisen ja määrittämisen tarvetta.

Ravintola Xssä on tehty erinomaista työtä koko viisivuotisen toimintakauden ajan. Tästä ovat todisteena tutkimuksissa ilmi tulleet vakiintunut asiakaskunta ja tyytyväisyys ravintolan tarjoamiin tuotteisiin ja palveluihin. Toiminnan kehittäminen saattaa tuntua turhalta ja sitä saatetaan vastustaa, kuten teoriaosuudessaakin kerrottiin – varsinkin, kun tuotteet ja palvelut ovat todistetusti arvostettuja. Toiminnan analysointi on kuitenkin yhtä tärkeätä, ellei tärkeämpää onnistuttaessa kuin selkeästi epäonnistuttaessa. Menestystekijöiden tunnistaminen varmistaa menestymisen myös tulevaisuudessa. Toisaalta kannattaa muistaa jatkuvan kehityksen ja kehittymisen periaate, sillä aina on mahdollisuus tehdä asiat vielä paremmin.

Ravintola Xn itsearvioinnissa eli henkilökunnan laatimassa nelikenttäanalyysissa ilmeni perustavaa laatua oleva seikka, jonka huomioin myös itse ollessani harjoittelussa YYssä. Opetuksen järjestäminen Ravintola Xssä ei suju ongelmitta, eikä siinä ole ravintolan henkilökunnan kaipaamaa suunnitelmallisuutta. Tällä hetkellä Ravintola Xn roolin ollessa myös oppimisympäristönä olisi eriarvoisen tärkeätä tutkia, kuinka opetuksen integrointia säännölliseksi osaksi Ravintola Xn toimintaa voisi kehittää. Samaan aiheeseen liittyy toinen ehdottamani kehityskohde sisäisen markkinoinnin tehostamisesta. Sen tarve painottui keskusteluissa konkreettisesti oppilaitoksen ylemmissä kerroksissa istuvien henkilöiden kanssa, jolloin selvisi, että tieto ei aina kulje kerrosten välillä säännöllisesti toivotulla tavalla. Molemmissa kehitysehdotuksissa kannattaisi huomioida mahdollisuus käyttää hyväksi alan opiskelijoiden tarvetta löytää itsellensä työelämälähtöinen tutkimusaihe.

Tutkimustuloksiin perustuvat, strategisia ja tavoitteiden asettamista koskevat kehitysjatukset kohdistuvat markkinoinnin johtamiseen, sillä kyseiset tehtävät teoriapohjan mu-

kaan kuuluvat johdon vastuulle. Tutkimuksesta selvisi, että markkinointia ei ollut pohdittu Sastamalassa tai Hämeenlinnassakaan, mikä saattaa tarkoittaa sitä, että tilanne on ammatillisissa oppilaitoksissa yleinen myös laajemmalti. Johdon voimakkaampi rooli markkinoinnin johtamisessa kannattaisikin nyt nähdä mahdollisuutena toimia suunnanäyttäjänä ammatillisen koulutuksen alalla. Maksullisen palvelutoiminnan ja markkinoinnin strategian ja tavoitteiden avulla YY pienenä yksityisenä oppilaitoksena voisi erottautua muista oppilaitoksista aikaansa seuraavana innovaattorina. Tähän liittyy myös ravintolan roolia koskeva peruskysymys ja sen määrittäminen. Tutkimuksessa nousi esiin selkeä tarve suunnitelmallisempaan toimintaan, jossa ravintolan rooli on pohdittu ja määritetty siten, että määritelmä myös käytännössä toteutuu. Näin siksi, että henkilökunta koki turhauttavana esimerkiksi sen, että Ravintola X on oppimisympäristö, jossa kuitenkin järjestetään käytännön oppitunteja tarjolla oleviin resursseihin nähden liian vähän.

Tutkimustuloksiin pohjautuvia johtopäätöksiä ja kehitysehdotuksia kertyi pitkä lista, miltä ei voi välttyä, kun kyseessä on koko markkinointia koskeva selvitys. Työn haasteeksi muodostuivatkin heti alussa aiheen painotukset, sen rajaaminen ja paljon pieniä yksityiskohtia sisältävän materiaalin johdonmukaisen esitystavan säilyttäminen. Käytännössä jokaisesta markkinointisuunnitelman luvusta voisi laatia oman opinnäytetyönsä. Materiaalin ja käsiteltävän aiheen laajuus haastoi myös siinä, että työstä saatiin riittävän syvälinen ja vakuuttava. Toisaalta en näe, miten markkinointisuunnitelman voisi laatia ensimmäistä kertaa ilman perusteellista tilannekartoitusta ja kehitysajatuksia, joten siinä suhteessa en tekisi mitään toisin.

Kehitysehdotukset painottuvat valittujen kilpailukeinojen parantamiseen. Näin oli tutkimusta aloitettaessa tarkoituskin toimia, joten niiltä osin on onnistuttu. Painotuksen kohteiksi valikoituivat tuote, viestintä ja saatavuus. Kehitysideoista voisi nostaa esille tarinankerronnan, sissimarkkinoinnin ja tuotekehityksen. Tarinankerrontaa kannattaisi käyttää, sillä se on asiakasta innostava ja samalla asiakasuskollisuutta lisäävä tapa kerätä tietoa tuotekehityksen pohjaksi. Erään ystäväni ajatuksesta ”Me seitsemänkymppiset eletään jo pääasiassa muistojen varassa” voidaan todeta, että tarinankerronta tiedon keräämismenetelmänä sopisi erinomaisesti Ravintola Xn kohderyhmälle, joita ovat yli 60-vuotiaat. Tarinankerronnan avulla suunniteltava Xn leivonnainen nostaisi hienosti Ravintola Xn imagoa ja auttaisi erottautumaan kilpailijoista. Sama vaikutus olisi Xn omalla kahvisekoituksella, joka sopisi erittäin hyvin ravintolan tuoteperheeseen. Tuotekehityspro-

jekti on työmäärältään suuri, joten sen suorittamiseksi kannattaisi ehdottomasti tehdä yhteistyötä innokkaiden restonomiopiskelijoiden ja TAMKIn opettajien kanssa. Sissimarkkinoinnin kautta luotavalla yhteistyöllä Pispalan Radion kanssa Ravintola X taas saisi merkittävää lisäystä näkyvyyteen ja kuuluvuuteen mediassa. Lisäksi myös tähän Ennen vanhaan kahvilassa –tapahtumaan liittyy vahvana elementtinä storytelling eli tarinankeronta.

Tulosten reliabiliteetti ja valideetti perustuvat sekä tulosten teoriakytköksiin että tutkimusmenetelmien triangulaatioon ja perusteelliseen kuvaukseen. Tutkimusten, tulosten ja perusteluiden seikkaperäiseen kuvaamiseen perustuen voisin pitää tätä tutkimuksellista kehittämistyötä kokonaisuudessaan luotettavana ja pätevänä - siten kuin termien liittäminen laadulliseen tutkimukseen ylipäätään on mahdollista.

Tutkimuksen tekeminen yllätti työmäärältään. Työ oli haastavaa ja välillä myös vaikeaa, mutta eteni suunnitelmallisesti aikataulussa. Omasta harjoitteluajasta oli työn toteutuksessa sekä hyötyä että haittaa. Hyötyä oli siinä mielessä, että pystyin helpommin ymmärtämään tutkimuksessa esille nousseita seikkoja ja haittaa taas siinä mielessä, että välillä tunsin olevani liian ”läheinen” tutkittavan ympäristön kanssa. Pystyin kuitenkin asettautumaan sellaiseen rooliin, joka mahdollisti faktoihin perustuvan ja realistisen asioiden käsittelyn ilman tunteiden vaikutusta.

Tutkimuksellinen kehittämistyö on kuin salapoliisityötä. Tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen on kiinnostavaa ja innostavaa. On mielenkiintoista nähdä, mitkä asiat tutkimuksessa nousevat esiin. Tässä työssä myös luovuus sai sijansa uusia tuotteita ideoidessa. Kehitysideoita voi muokata, kehittää edelleen tai käyttää sellaisenaan. Toiveeni on, että lopputulos olisi Goethen ajatuksen mukainen: ”Uskaliaat ideat ovat kuin eteenpäin liikutetut shakkinappulat. Ne saatetaan syödä, mutta ne voivat aloittaa voittoisan pelin.” Projekti on saanut innostumaan tutkimisesta ja kehittämisestä siinä määrin, että huomaan etsiväni jatkuvasti ajatustasolla uusia kehityskohteita eri aiheista. Tutkimuksellinen kehittämistyö kehittänee siten myös tekijänsä ajatusmaailmaa analyttisemmäksi, mistä on varmasti apua uusissa haasteissa. Voinen siis päättää työn sanoihin: *”Mikään ei ole muuttunut paitsi asenteeni. Kaikki on siis muuttunut.” — Anthony De Mello.*

LÄHTEET

- Adobe. 2015. Adobe InDesign CC. Kotisivu. Luettu 23.11.2015. <http://www.adobe.com/fi/products/indesign.html#close>
- Ahola, O. 2014. Aamulehti. Palautevyöry tehosi: Särkänniemi muuttaa hinnoitteluaan. Julkaistu 14.1.2014. Luettu 15.9.2015. <http://www.aamulehti.fi/Kotimaa/1194867119714/artikkeli/palautevyory+tehosi+sarkan>
- Alhola, K. & Lauslahti, S. 2005. Taloutta johtamista varten – esimiehille ja asiantuntijoille. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Allen, R.E. 2001. 8. painos. Nalle Puh ja johtamisen taito. Suom. Biström, P. Helsinki: WSOY. Alkuperäisteos 1994.
- Apunen, A. & Parantainen, J. 2011. 2. painos. Gurumarkkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2013. 13.-15. painos. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Drina. Pizzeria-Kebab Drina. Kotisivu. Luettu 10.11.2015. <http://www.drina.fi/index.html>
- Eat.fi. Tampere. Yhteisöpalvelu. Luettu 16.11.2015. <http://eat.fi/tampere/>
- Finlex. 2009. Laki vähittäiskaupan sekä parturi- ja kampaamoliikkeiden aukiolosta. Luettu 12.11.2015. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2009/20090945>
- Finnwatch. 2015a. Broilertehtaiden työoloissa vakavia ongelmia Thaimaassa. Artikkel. Julkaistu 25.11.2015. Luettu 26.11.2015. <http://www.finnwatch.org/fi/uutiset/349-broilertehtaiden-tyooloissa-vakavia-ongelmia-thaimaassa>
- Finnwatch. 2015b. Työtä tarjolla velaksi. Työolot Thaimaan broilerteollisuudessa. Selvitys 9/2015. Julkaistu 25.11.2015. Luettu 26.11.2015. <http://www.finnwatch.org/fi/julkaisut>
- Heikkala, J. 2001. Järjestön strategia. Tampere: Tampere University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. 15., uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hollanti, J. & Koski, J. 2007. 1. painos. Visio. Markkinoinnin soveltaminen liiketoiminnassa. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hotel Beethoven. Kotisivut. Luettu 30.10.2015. <http://www.hotelbeethoven.pl/>
- B, A. 2015. Taloussihteeri. Keskustelu B/Koivunen 24.11.2015. Y.
- Juholin, E. 2006. 4. uudistettu painos. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Kauppakamari. Lautakunnat. Mainonnan eettinen neuvosto (MEN). Luettu 12.11.2015. <http://kauppakamari.fi/lautakunnat/men/>

Kesko. 2015. Strategia, arvo, visio ja missio. Kotisivu. Julkaistu 27.5.2015. Luettu 11.11.2015. <http://www.kesko.fi/yrittys/strategia-visio-ja-arvot/>

Koivunen, S. 2015. Ravintola Xn asiakaskysely. Y.

Kotler, P. 2005a. 1. painos. Markkinoinnin avaimet. Suom. Renko, R. Helsinki: Readme.fi. Alkuperäinen teos 2003.

Kotler, P. 2005b. Kotlerin kanta. Markkinoinnin maailmanauktoriteetti vastaa kysymyksiin. Suom. Laukkanen, M. Helsinki: Rastor Oy.

Kotler, P, Kartajaya, H & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0. Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Suom. Heiskanen, M. Helsinki: Talentum Media Oy. Alkuperäisteos 2010.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. 1. painos. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Tampere: Avaintulos Oy.

Lindell, M. 2015. Markkinoinnin suunnittelu. TAMK T420-5-3005 Liikeideasta palveluyritykseksi monimuoto kurssi. Sähköinen opetusmateriaali. Luettu 12.11.2015. <http://tabula.tamk.fi/course/view.php?id=4874>

Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla. Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.

Lähiuokala a. Facebook-profiili. Luettu 10.11.2015. <https://www.facebook.com/lahiruokala/timeline>

Lähiuokala b. Kotisivu. Luettu 10.11.2015. <http://lahiruokala.fi/index.php>

Löytänä, J. & Korteso, K. 2011. 2. painos. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum media Oy.

Meldrum, M. & McDonald, M. 2007. 1st edition. Marketing in a Nutshell. Key concepts for non-specialists. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Niemelä, J. 2014. Prepsikka Oy. Markkinoinnin vuosikello. Slideshare-esitys. Julkaistu 28.11.2014. Luettu 11.11.2015. <http://www.slideshare.net/jukkaniemela/markkinoinnin-vuosikello>

Niemelä, J. 2015. Radiojohtaja. Puhelinkeskustelu Niemelä/Koivunen 24.11.2015. Pispalan Radioyhdistys Ry.

Nikunen, O. 2010. ”Markkinoinnin vuosikello” - Markkinointiviestinnän vuosittainen aikataulu. Case: Fitpoint Oy. Liiketalouden koulutusohjelma. Laurea-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. 3. uudistettu painos. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Paakkinen, R. toimitusjohtaja. 2015. Puhelinkeskustelu Paakkinen/Koivunen 23.11.2015. Mokkaestari Oy.
- Pape-Mustonen, T. 2015. Thaimaalainen broileri kuohuttaa: S-ryhmä ryhtyy välittömästi toimenpiteisiin. Maaseudun Tulevaisuus. Artikkel. Julkaistu 25.11.2015. Luettu 25.11.2015. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/ruoka/thaimaalainen-broileri-kuohuttaa-s-ryhm%C3%A4-ryhtyy-v%C3%A4litt%C3%B6m%C3%A4sti-toimenpiteisiin-1.133317>
- Parantainen, J. 2005. Sissimarkkinointi. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Pispalan Radio. 2015. Kotisivu. Luettu 23.11.2015. <http://pispalan-radio.webnode.fi/>
- Pursiainen, A. 2013. Tarinoiden merkitys matkailuyritykselle. Matkailun koulutusohjelma. Karelia-ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.
- Raatikainen, L. 2008. Tavoitteellinen markkinointi. 1.-3. painos. Markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Rauhala, M. & Vikström, T. 2014. Storytelling työkaluna. Vaikuta tarinoilla bisneksessä. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Ravintola Piha. Ruokajuhlat Oy. Kotisivu. Luettu 10.11.2015. <http://www.ruokajuhlat.fi/piha/>
- Ravintola X. YY. Kotisivu. Luettu 16.11.2015. <http://www.YY.fi/ravintola-X>
- Ravintola Xn henkilökunta. 2015. SWOT-analyysi 10.11.2015. Y.
- Reku, J. 2015. Moni suomalainen syö thaimaalaista riistobroileria. Maaseudun Tulevaisuus. Artikkel. Julkaistu 25.11.2015. Luettu 25.11.2015. <http://www.maaseuduntulevaisuus.fi/politiikka-ja-talous/moni-suomalainen-sy%C3%B6-thaimaalaista-riistobroileria-1.133286>
- Rope, T. & Vahvaselkä, I. 1994. 1. painos. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo: WSOY.
- Tampere. 2014. Tampereen Satamakadun Sote-talon ja tontin kilpailu ratkaistiin. Ajankohtaista. Tiedotteet. Laadittu 23.6.2014. Luettu 10.11.2015. http://www.tampere.fi/tampereen-kaupunki/ajankohtaista/tiedotteet/2014/06/31082015_21.html
- Yhdistys Z. 2015. Toimintasuunnitelma- ja talousarvioehdotus 2016. Julkaistu marraskuussa 2015.
- Taylor, N.F. 2015. What is Corporate Social Responsibility? Business News Daily. Artikkel. Julkaistu 19.6.2015. Luettu 26.11.2015. <http://www.businessnewsdaily.com/4679-corporate-social-responsibility.html>

Tikkanen, H. 2006. Markkinoinnin johtamisen perusteet. Tehtävät, perusprosessit ja markkinointistrategia. 3. painos. Enterprise Adviser –kirjasarjan osa nro 32. Helsinki: Talentum Media Oy.

Tikkanen, H & Vassinen, A. 2010. 2. painos. Economica-sarjan osa nro 50. StratMark: Strateginen markkinointiosaaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

YY a. Y. Intranet. Luettu 28.10.2015. <https://YYfi.sharepoint.com/liiketoiminta/SitePages/Kotisivu.aspx>

YY b. Y. Kotisivu. Luettu 28.10.2015. <http://www.YY.fi/>

YY c. Y. Lounasraportit. Sähköinen dokumentti. Luettu 20.11.2015.

Tredu a. 2015. Tuotteet ja palvelut. Opetusravintolat. Opetusravintola Koulukellari. Kotisivu. Päivitetty 5.6.2015. Luettu 15.11.2015. <http://www.tredu.fi/tredu/tuotteetjapalvelut/ravitsemis-jatalousala/opetusravintolakoulukellari.html>

Tredu b. 2015. Tuotteet ja palvelut. Myymälät ja kahvilat. Santalahdentien toimipiste. Kotisivu. Päivitetty 18.9.2015. Luettu 15.11.2015. <http://www.tredu.fi/tredu/tuotteetjapalvelut/myymalatjakahvilat/santalahdentientoimipiste.html>

Vuokko, P. 2004. 1. painos. Nonprofit-organisaatioiden markkinointi. Porvoo: WSOY.

Vähämartti, T. 2015. Lapsiperheiden viihtyvyys ruokaravintolassa. Case: Ristorante Momento. Matkailun ala. Hotelli- ja ravintola-ala. Lahden ammattikorkeakoulu. Opinnäyte-työ.

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelun kysymykset sosiaalisen median päivityksestä

Ravintola Xn some-päivitykset

1. Mitä Ravintola Xä koskevia markkinointitoimenpiteitä hoidat?
2. Miten työ on organisoitu, antaako joku sinulle pyynnön päivityksestä eli miten tieto kulkee?
3. Onko käytössä etukäteen suunniteltua viestintäaikataulua?
4. Kuka laatii päivityksiin sisällön?
5. Mikä on mainostoimiston rooli? Onko heidän kanssaan esimerkiksi vuosisopimus?
6. Kenellä on päivitysoikeudet sosiaaliseen mediaan?
7. Kuka hoitaa Ravintola Xn valokuvauksen, kuvien käsittelyn ja talletuksen?
8. Vapaa sana

Liite 2. Teemahaastattelun kysymykset johdon markkinointistrategiasta

Ravintola Xn markkinointistrategia

1. Mikä on Ravintola Xn ensisijainen tarkoitus?

Oppimisympäristö?

Tuottava yksikkö?

2. Mitä tavoitteita Ravintola Xn toiminnalle on asetettu johdon taholta?

Taloudellisia?

Laadullisia?

Tavoitellut asiakassegmentit?

3. Ravintola Xn budjetti

Miten laaditaan?

4. Johdon näkemys käytettävästä markkinointimixistä pohjana 5P

Tuote, saatavuus, hinta, markkinointiviestintä ja henkilöstö?

5. Käytetyn mainostoimiston rooli koulun markkinoinnissa

6. Vapaa sana

Liite 3. Ravintola Xn määrälliset tavoitteet ja niiden seuranta (Excel)

Kuukausi	Ulkopuoliset lounaset asiakkaat kpl*) tavoite 2016	Ulkopuoliset lounaset asiakkaat toteutunut 2016	Toteutunut versus tavoite % 2016	Ulkopuoliset lounaset asiakkaat kpl*) 2015	Myynti € **) tavoite 2016	Myynti € **) toteutunut 2016	Toteutunut versus tavoite % 2016	Myynti € **) 2015	Myynti-päiviä kpl 2016	Myynti-päiviä kpl 2015	Keski-arvo/asiakkaat kpl/pv tavoite 2016	Keski-arvo/asiakkaat kpl/pv toteutunut 2016	Toteutunut versus tavoite % 2016	Keski-arvo/asiakkaat kpl/pv 2015	Keski-arvo/ostos € ****) 2016	Keski-arvo/ostos € ****) 2015
Tammikuu			-100,0 %				-100,0 %									
Helmikuu			-100,0 %				-100,0 %									
Maaliskuu			-100,0 %				-100,0 %									
Huhtikuu			-100,0 %				-100,0 %									
Toukokuu			-100,0 %				-100,0 %									
Kesäkuu			-100,0 %				-100,0 %									
Heinäkuu			-100,0 %				-100,0 %									
Elokuu			-100,0 %				-100,0 %									
Syyskuu			-100,0 %				-100,0 %									
Lokakuu			-100,0 %				-100,0 %									
Marraskuu			-100,0 %				-100,0 %									
Joulukuu			-100,0 %				-100,0 %									
Yhteensä		0	-100,0 %			0	-100,0 %		0							

*) sisältää lounas, keittolounas, annossalaatti, salaattilounas, pääruoka, menu ja brunssi eli pääruoan nauttineet

**) sisältää myös alkuruoat ja jälkiruoat

****) saattaa sisältää sekä jälkiruoan tms. yhdistelmiä per asiakas

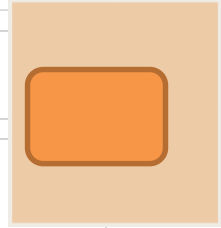
Liite 4. Lukuvuosikello (Excel)



Liite 5. Lukuvuosikalenteri ja markkinointitoimenpiteet (Excel)

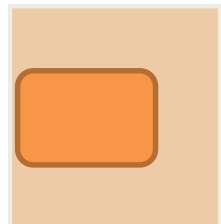
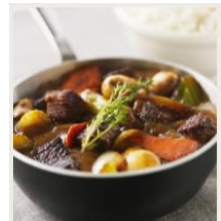
Sivu 1 (6)

TAMMIKUU 2016						
MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
				1	2	3
4	5	6	7 Koulu alkaa PAJA1.1 AnHi (vain iltapäivä)	8	9 MaTo3.1 AnHi	10
11 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Pullakampanja some, kotisivu ja printit	12 Pullakampanja Mainos Aamulehteen PIPA1.2 EeNo	13 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	14 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	15 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	16 Pullakampanja MATO3.2 EiMä	17
18 Ennen vanhaan kahvilassa -palaveri Pispalan Radion kanssa Pullakampanja some, kotisivu ja printit	19 Tiedot Eat.fi - palvelun ravintolasta Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	20 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	21 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	22 Pullakampanja PIPA1.2 EeNo	23 Pullakampanja MATO3.3 TiKo	24
	26 Pullakampanja Henkilöstöpäivä-tiedote ALRU1.1 AnPu	27 Koko henkilöstöllä koulutus- ja suunnittelupäivä	28 Pullakampanja ALRU1.1 AnPu	29 Pullakampanja ALRU1.1 AnPu	30 Pullakampanja MATO3.4 NiAs	31
MUISTUTUKSET: Vastuut: Some ja kotisivu (sisältö SaPe, päivitys SaRa) Printit = sisä- ja ulkomainokset (SaPe) Aamulehden ilmoitus yhteistyössä (SaPe ja SaRa) Palaverit yhteistyössä (SaPe ja SaRa) Eat.fi -tiedot (SaPe)						



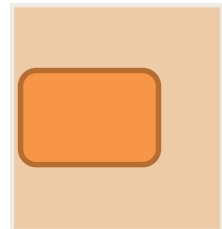
HELMIKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIIKKO	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
1 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Runebergin päivän varoitus some, kotisivu ja printit	2 Gluteenittomat Runebergin tortut some, kotisivu ja printit ALRU1.1 AnPu	3 ALRU1.1 AnPu	4 ALRU1.1 AnPu	5 Runebergin päivä some, kotisivu ja printit ALRU1.1 AnPu	6 Saamelaiden kansallispäivä some, kotisivu ja printit MATO3.4 NiAs	7
8 Ennen vanhaan kahvilassa some, kotisivu ja printit	9 PIPA1.2 EeNo	10 PIPA1.2 EeNo	11 PIPA1.2 EeNo	12 Ystävänpäivä some, kotisivu ja printit PIPA1.2 EeNo	13 MATO3.2 EiMä	14 Ystävänpäivä Laskiaissunnuntai
15 Laskiaispullat ja Ennen vanhaan kahvilassa some, kotisivu ja printit Ennen vanhaan kahvilassa-palaveri	16 PIPA1.2 EeNo	17 Laskiaistiistai some, kotisivu ja printit PIPA1.2 EeNo	18 PIPA1.2 EeNo	19 PIPA1.2 EeNo	20 MATO3.3 TiKo	21
22 Ennen vanhaan kahvilassa some, kotisivu ja printit	23 ALRU1.1 AnPu	24 ALRU1.1 AnPu	25 ALRU1.1 AnPu	26 Ennen vanhaan kahvilassa- iltapäivä Hiihtolomatiedote some, kotisivu ja printit ALRU1.1 AnPu	27	28 Kalevalan päivä
29 Hiihtoloma						
MUISTUTUKSET: Vastuut: Some ja kotisivu (sisältö SaPe, päivitys SaRa) Printit = sisä- ja ulkomainokset (SaPe) Aamulehden ilmoitus yhteistyössä (SaPe ja SaRa) Palaverit yhteistyössä (SaPe ja SaRa) Eat.fi -tiedot (SaPe)						



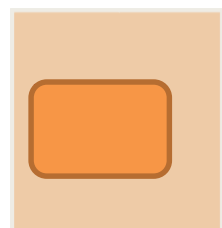
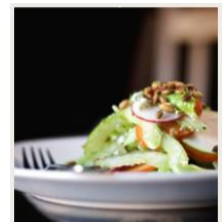
HUHTIKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
				1 ANVA1.2 RiHa	2 ANVA1.2 RiHa	3
4 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Yleinen some, kotisivu ja printtipäivitys	5	6 Kahvipaketti- etikettien tilaus ANVA1.1 KaMu	7 ANVA1.1 KaMu	8 Agricola-päivitys some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	9 Mikael Agricolan ja suomen kielen päivä ANVA1.1 KaMu	10
	12 ANVA1.1 KaMu	13 ANVA1.1 KaMu	14 ANVA1.1 KaMu	15 ANVA1.1 KaMu	16	17
	19 Veteraanipäivä- kahvitus mainokset some, kotisivu ja printit	20 ANVA 1.2 RiHa	21 Mainos kahvimaistiaisista some, kotisivu ja printit ANVA 1.2 RiHa		23	24
25 Veteraanipäivä- kahvitus mainokset some, kotisivu ja printit	26 ANVA 1.2 RiHa	27 Muistutus kahvitarjoilusta some, kotisivu ja printit Veteraanipäivä ANVA 1.2 RiHa	28 Vappumainos some, kotisivu ja printit	29 ANVA 1.2 RiHa	30 Vappuaatto ANVA 1.2 RiHa	
		MUISTUTUS				



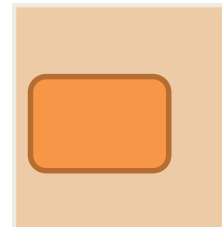
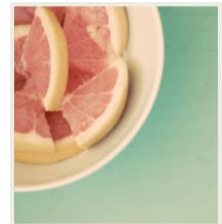
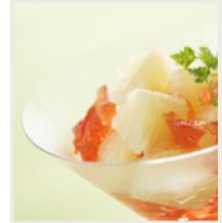
MAALISKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
	1 Hiihtoloma	2 Hiihtoloma	3 Hiihtoloma	4 Hiihtoloma	5 Hiihtoloma	6 Naisten päivä
7 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Yleinen some, kotisivu ja printtipäivitys ANVA1.1 KaMu	8 Vanhan ajan kropsukahvit- tuotteen kehitys alkaa ALRU1.1 AnPu ANVA1.1 KaMu	9 ALRU1.1 AnPu ANVA1.1 KaMu	10 ALRU1.1 AnPu ANVA1.1 KaMu	11 ALRU1.1 AnPu ANVA1.1 KaMu	12 PAJA1.1 AnHi	13
		16 ANVA1.1 KaMu	17 ANVA1.1 KaMu	18 ANVA1.1 KaMu	19 Minna Canthin päivä some, kotisivu ja printit ANVA 1.1 KaMu	20
21 Pääsiäistiedote ja määmmainos some, kotisivu ja printit	22 ANVA1.2 RiHa	23 ANVA1.2 RiHa	24 ANVA1.2 RiHa	25 Pitkäperjantai	26 Pääsiäinen	27 Pääsiäinen
28 Pääsiäinen	29 ANVA1.2 RiHa	30 ANVA1.2 RiHa	31 ANVA1.2 RiHa			
		MUISTUTUS				



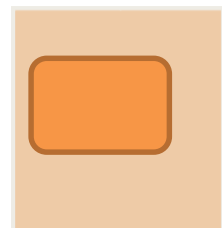
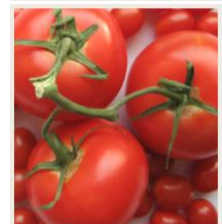
TOUKOKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
						1
2 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Kropsukahvit-mainos some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	3 Wanhan ajan kropsukahvit myyntiin ANVA1.1 KaMu	4 Helatorstai-tiedote some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	5 Helatorstai	6 Äitienpäivä some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	7	8 Äitienpäivä
9 Eurooppa-päivä some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	10 ANVA1.1 KaMu	11 Koulu taitajakoissa-tiedote some, kotisivu ja printit ANVA1.1 KaMu	12 Snellmanin päivä Taitajakisat Seinäjoella? ANVA1.1 KaMu	13 ANVA1.1 KaMu	14	15
16 Kropsukahvimuistutus some, kotisivu ja printit ANVA1.2 RiHa	17 ANVA1.2 RiHa	18 ANVA1.2 RiHa	19 ANVA1.2 RiHa	20 ANVA1.2 RiHa	21	22
23 ANVA1.2 RiHa	24 ANVA1.2 RiHa	25 Potkiaiset? ANVA1.2 RiHa	26 ANVA1.2 RiHa	27 ANVA1.2 RiHa (vain aamupäivä)	28	29
30 Kevätjuhlatiedote? Some, kotisivu ja printit	31 Kevätjuhla?					



KESÄKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
Mainostetaan kesäterassia some, kotisivu ja printit		1	2	3 Suomen lipun päivä some, kotisivu ja printit	4 Puolustusvoimien lippujuhlan päivä	5
6 Kesälomatiedote some, kotisivu ja printit	7	8	9	10 Hyvää kesää - tiedote some ja kotisivu	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30			



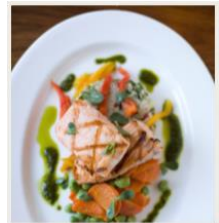
HEINÄKUUN 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
				1	2	3
4	5	6	7	8	9	10
11	12	13	14	15	16	17
18	19	20	21	22	23	24
25	26	27	28	29	30	31
		MUISTUTUKSET:				



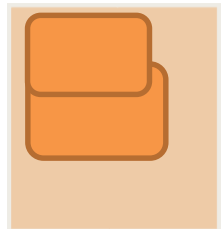
ELOKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
1 Markkinointi- suunnitelman päivitys	2	3	4	5	6	7
8 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri	9	10	11	12	13	14
15 	16 Kausi alkaa - tiedote some, kotisivu ja printit	17	18	19	20	21
22 Yleinen mainos some, kotisivu ja printit	23	24	25	26	27	28
29 	30	31				
		MUISTUTUKSET:				



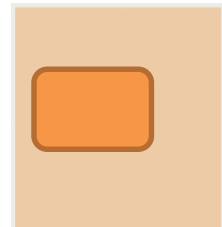
LOKAKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
					1	2
3 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Yleinen mainos some, kotisivu ja printit			6	7 Syyslomatiedote? Some, kotisivu ja printit	8	9
	11 Syysloma?	12 Syysloma?	13 Syysloma?	14 Syysloma?	15	16
17 Yleinen mainos some, kotisivu ja printit	18	19	20	21	22	23
	25 Mainos Tammerfors Aktuell-lehteen Svenska dagen -kutsuista	26	27	28	29 Halloween?	30
31 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri Svenska Dagen -mainos some, kotisivu ja printit		MUISTUTUKSET:				



MARRASKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
	1	2	3	4 Ruotsalaisuuden päivän kahvikutsut Nenäpäivä?	5	6 Ruotsalaisuuden päivä
7 Yleinen mainos some, kotisivu ja printit	8	9	10	11 Isänpäivä some, kotisivu ja printit	12	13 Isänpäivä
14 Yleinen mainos some, kotisivu ja printit	15	16	17	18 Lapsen päivä some, kotisivu ja printit	19	20 Lapsen päivä
21 Yleinen mainos some, kotisivu ja printit	22	23	24	25	26	27
28 Markkinoinnin suunnittelun kuukausipalaveri	29	30 Pikkujoulumainos some, kotisivu ja printit				
MUISTIINPANOT: Marraskuussa mainostetaan isänpäivää. Lapsen päivän voi ottaa teemaksi lauantain 19.11. brunssilla. Vastuut: Some ja kotisivu (sisältö SaPe, päivitys SaRa) Printit = sisä- ja ulkomainokset (SaPe) Palaverit yhteistyössä (SaPe ja SaRa)						



JOULUKUU 2016

MAANANTAI	TIISTAI	KESKIVIikko	TORSTAI	PERJANTAI	LAUANTAI	SUNNUNTAI
			1	2	3	4
5 Itsenäisyyspäivä some, kotisivu ja printit	6 Itsenäisyyspäivä	7	8 Sibeliuksen päivä some, kotisivu ja printit	9	10	11
12 Jouluruokamainos some, kotisivu ja printit	13	14	15	16 Lomakausitiedote some, kotisivu ja printit	17 Joulujuhla?	18
19 Loma?	20 Loma?	21 Loma?	22 Loma?	23 Loma?	24 Joulu	25 Joulu
26 Joulu	27 Loma?	28 Loma?	29 Loma?	30 Loma?	31 Loma?	
MUISTIINPANOT: Huomioidaan teemapäivät mainonnassa. Markkinoidaan joulutuotteita joulukuun alusta alkaen. Muistetaan tiedotteet loma-kaudesta. Vastuut: Some ja kotisivu (sisältö SaPe, päivitys SaRa) Printit = sisä- ja ulkomainokset (SaPe) Palaverit yhteistyössä (SaPe ja SaRa) Lehti-ilmoitus yhdessä (SaPe ja SaRa)						

