



**VIESTINTÄ  
JA SEN VAIKUTUS PALVELUUN  
OPISKELIJARAVINTOLASSA**

Satu Ilvonen

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015  
Palvelujen tuottamisen ja  
johtamisen koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu  
Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

SATU ILVONEN:

Viestintä ja sen vaikutus palveluun opiskelijaravintolassa

Opinnäytetyö 36 sivua, joista liitteitä 6 sivua  
Toukokuu 2015

---

Sain ajatuksen opinnäytetyöhön huomatessani puutteita useiden opiskelijaravintoloiden tiedottamisessa. Tavoitteena oli löytää keinoja parantaa palvelun laatua vaikuttamalla asiakkaiden valintoihin ja käyttäytymiseen toimivalla viestinnällä.

Työn teoriaosuus kertoo viestinnästä ja tiedottamisesta. Viestinnän merkitys on suuri ja sen puuttuminen kokonaan tai osittain voi aiheuttaa suurtakin vahinkoa le. Palveluyrityksessä sisäinen viestintä on elinehto ja siihen tulisi panostaa jo tuottavuusnäkökulmaa ajatellen. Sisäinen viestintä vaikuttaa työilmapiiriin ja palvelualalla työilmapiiri heijastuu suoraan asiakaspalveluun.

Viestinnän lisäksi tässä työssä kerrotaan opiskelijaravintolan toimintaympäristöstä palvelun näkökulmasta. Hyvä palvelu voi kompensoida muita puutteita ja asiakkaan odotukset kannattaa yrittää ylittää. Asiakas on yrityksen osa-aikainen markkinoija ja viestii yrityksestä eteenpäin suusanallisesti sekä omissa foorumeissaan.

Tutkimusmenetelminä käytettiin haastattelua sekä strukturoitua kyselytutkimusta. Kyselylomaketta varten tehtiin esiselvitys haastattelemalla opiskelijaravintoloiden ravintolapäälliköitä. Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat opiskelijaravintoloiden asiakkaat. Tutkimustuloksia vahvisti muutaman opiskelijaravintolan asiakasraadin ja ravintolatoimikunnan haastattelut.

Johtopäätöksenä voidaan todeta, että viestinnän merkitys opiskelijaravintolassa on suuri. Merkitys korostuu etenkin päivän lounasvaihtoehtojen tiedottamisessa sekä maksutapahtumassa. Kun viestintä on toimivaa, vaikuttaa se palvelun laatuun ja asiakastytyväisyyteen, ja saa asiakkaan palaamaan uudelleen.

## ABSTRACT

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

ILVONEN, SATU:

Communication and its impact on the service in student restaurants

Bachelor's thesis 36 pages, appendices 6 pages  
May 2015

---

The idea for this thesis arose from the notification of deficiencies in the information practices used by several student restaurants.

The aim was to find ways to improve quality of service by influencing to customer's choices and behaviors through effective communication.

The theoretical part of the thesis explains communication and information. The importance of communication is significant and partial or complete lack of communication may cause great damage to the company. In a service company internal communication is crucial, and thus the company should invest in it already in terms of productivity. Internal communication impacts on work atmosphere and in service business it is directly reflected to the customer service.

In addition to communication, this thesis focuses on the service aspect of a student restaurant. Good service can compensate other lacks and it is always beneficial if one can exceed the customer's expectations. Customer is living advertisement for the company as he or she spreads the word about the company in his or her own networks.

The research methods in this thesis were interviews and a structured questionnaire. Pre-study for the questionnaire was done by interviewing restaurant managers of the student restaurants. Customers of the student restaurants responded to the questionnaire. Results of the research were confirmed by interviewing restaurant and customer committees of some of the student restaurants.

As a conclusion can be said that the importance of communication is very influential in student restaurants. The importance of communication is emphasized especially regarding daily lunch menu options and payment. Efficient and good communication impacts positively on the quality of service and customer satisfaction and the result is that customers will more likely use the services also next time.

---

Key words: communication, service, student restaurant, questionnaire

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	VIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN.....	6
	2.1 Viestinnän merkitys .....	7
	2.2 Viestinnän tavoitteet .....	8
	2.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä .....	11
	2.4 viestinnän kohderyhmät .....	13
3	OPISKELIJARAVINTOLA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	15
	3.1 Kohderymänä opiskelijat .....	16
	3.2 Muut sidosryhmät .....	16
	3.3 Palvelu opiskelijaravintolassa.....	17
	3.4 Palvelun blueprinting .....	18
4	TUTKIMUKSEN ESISELVITYS .....	21
	4.1 Opiskelijaravintoloiden nykytilanne(salassapidettävä)21	asiakasviestinnän
5	STRUKTUROITU KYSELYTUTKIMUS <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
	5.1 Tutkimuksen tavoitteet ja tutkimusongelma (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole</b>	
	5.2 Kysymysten laadinta (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
	5.3 Tulokset ja niiden luotettavuus (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
6	VIESTINNÄN MAHDOLLISUUDET OPISKELIJARAVINTOLASSA <b>Virhe. Kirjanmerkkiä</b>	
	6.1 Viestinnän vaikutus opiskelijaravintolan palveluun (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä</b>	
7	POHDINTA.....	22
	LÄHTEET .....	23
	LIITTEET .....	25
	Liite 1 Haastattelukysymykset (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.</b>	
	Liite 2. Strukturoitu kyselylomake (salassapidettävä) <b>Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty</b>	

## 1 JOHDANTO

Asiakkaat ovat jokaisen yrityksen elinehto ja tyytyväinen asiakas on yritykselle rikkaus. Hän kertoo yrityksestä hyvää eteenpäin ja toimii yrityksen ”osa-aikaisena markkinoijana”. Valitettavasti asia toimii myös toisinpäin ja tyytymätön asiakas saattaa saada paljon haittaa aikaiseksi lyhyessäkin ajassa. Nykypäivänä suusanallisella viestinnällä on suuri voima ja tekniikan kehittyminen sekä sosiaalisten medioiden yleistymisen on vain vahvistanut sitä. Siksi yritysten viestintään tulisi kiinnittää erityistä huomiota ja siitä tulisi tehdä kokonaisvaltaista sekä vuorovaikutteista.

Tarkastelen tässä opinnäytetyössäni tiedottamista ja viestintää opiskelijaravintoloissa. Opinnäytetyön teoriaosuus kertoo viestinnästä ja palvelusta sekä myöhemmissä kappaleissa samoista aiheista kohderyhmänäkökulmasta. Palveluosuudessa havainnollistan aihetta palvelun prosessikaavion sekä blueprinting-analyysin avulla.

Työn empiirinen osuus sisältää kaksi erillistä osiota. Toinen näistä on haastattelut, jotka tehtiin esiselvityksenä kyselylomakkeen kysymysten laadintaan. Päättökäytännön tutkimus on strukturoitu kyselytutkimus, joka tehtiin kohderyhmälle. Tulosten analysoinnin, sekä ravintolatoimikuntakeskustelujen perusteella sain kokonaisvaltaisemman kuvan siitä, mitä ja miten opiskelijoille tulisi viestiä. Tästä lisää opinnäytetyöni loppupuolella.

## 2 VIESTINTÄ JA TIEDOTTAMINEN

Suomen kielessä viestintä ymmärretään yleensä kaksisuuntaiseksi toiminnaksi, dialogiksi, jossa informaatiota siirretään ihmiseltä toiselle (Tampereen Yliopisto: Johdatus viestintätieteisiin 2002). Keskusteleminen on varmasti kaikkein tehokkain tapa viestittää toiselle ihmiselle. Ennen kirjallisen viestin viemiseen saattoi kulua viikkoja, kun viestintuoja ratsasti hevosella kaupungista toiseen viemään viestiä. Nykyään viesti menee perille sekunneissa ja viestintäkeinojakin on lukuisia. Se että kaksi ihmistä viestii vuorovaikutteisesti ei vielä tarkoita että viesti on kuultu tai ymmärretty. Viestinnän häiriötekijöitä voi olla monenlaisia. Kuulija on ajatuksissaan eikä kuuntele, viestijä puhuu liian hiljaisella äänellä tai viestintäpaikalla on kova hälinä. Viestikatkos voi johtua myös teknisestä viasta, kuten sähkökatkoksesta tai inhimillisestä erehdyksestä sekä unohduksesta. Tehokasta viestintä on silloin kun siitä on hyötyä molemmille osapuolille. Hyvin toimiva viestintä on avain tehokkaampaan työyhteisöön, työtyytyväisyyteen sekä hyvään työnantajaimagoon. (Juholin 2006, 41, 146–147.)

Markkinointiviestintä, kuten myynti, mainonta ja myynninedistäminen, tarkoittaa kaikkea sitä viestintää jonka avulla asiakas yritetään saada ostamaan. Kokonaisvaltaiseen markkinointiviestintään kuuluu edellisten lisäksi vuorovaikutteinen viestintä. Grönroosin (2009, 359) mukaan kokonaisvaltainen markkinointiviestintä määritellään seuraavasti:

*Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on strategia, jossa yhdistetään perinteisten medioiden kautta hoidettava markkinointi, suoramarkkinointi, suhdetoiminta ja muut erilliset markkinointiviestintämediat sekä tuotteiden ja palvelujen toimitukseen ja kulutukseen, asiakaspalveluun ja muihin asiakastapaamisiin sisältyvät viestinnälliset näkökohdat. Kokonaisvaltainen markkinointiviestintä on näin ollen pitkäjänteistä. (Grönroos 2009, 359.)*

Viestintää hyvin lähellä on tiedottaminen, joka on tiedon jakamista ja käytännöllistä opastusta. Viestinnän ja tiedottamisen suurin ero on että viestintä on yleensä kaksisuuntaista, kun taas tiedottamisessa viesti kulkee lähettäjältä vastaanottajalle ollen yksisuuntaista. (Tampereen Yliopisto: Johdatus viestintätieteisiin 2002.)

Sisäinen viestintä ja tiedottaminen kohdistuvat yrityksen työntekijöihin ja työnantajan tiedotusvelvollisuudesta on säädetty laissa. Tämän yhteistoimintalain tavoitteena on

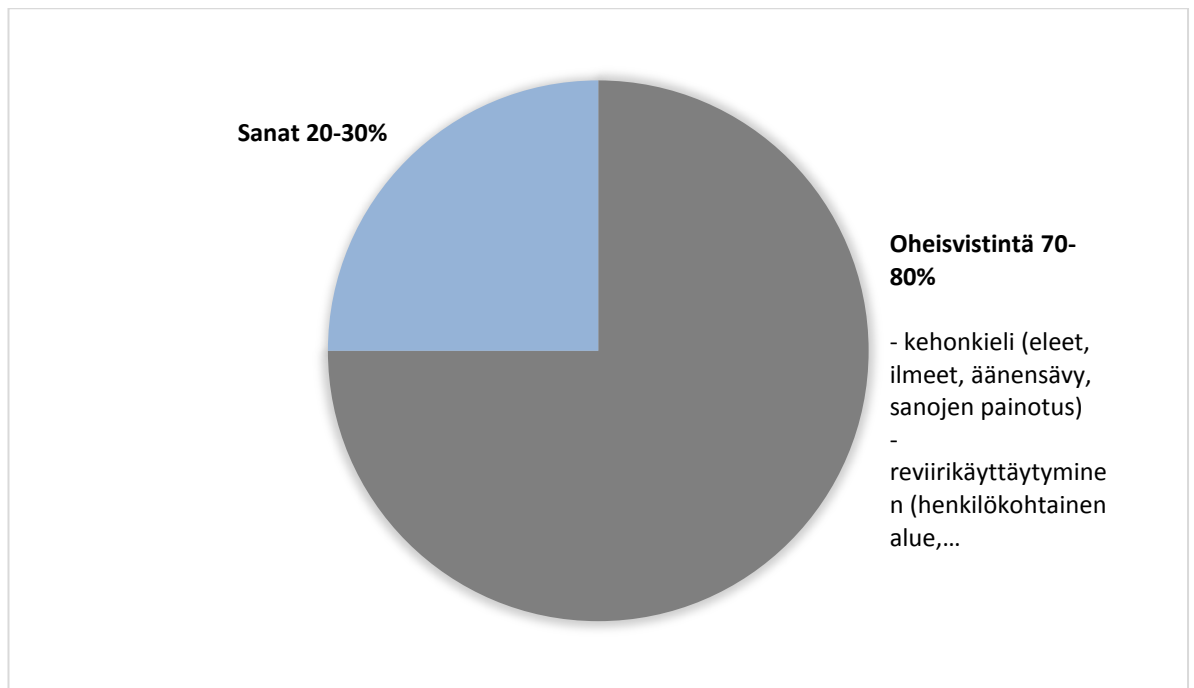
antaa henkilöstölle mahdollisuus vaikuttaa omaa työtään ja työpaikkaansa koskevien asioiden käsittelyyn. (Oikeusministeriö 2007.)

Tiedottaminen osana markkinointiviestintää tarkoittaa tiedottamista sellaiselle kohderyhmälle joka ostaa yrityksestä tuotteita ja palveluja tai tekee ostopäätöksen niiden ostamisesta. Tiedottamisen tehtävänä on luoda tunnettavuutta ja vaikuttaa kohderyhmän mielipiteisiin ja asenteisiin yritystä ja sen tuotteita kohtaan. Tiedottaminen voi tapahtua erilaisin välinein ja keinoin, kuten asiakaslehtisillä, tiedotteilla, tiedotustilaisuuksilla tai yrityksen internetsivuilla. (Isohookana 2007, 176–177.)

## 2.1 Viestinnän merkitys

Viestinnän merkitys asiakkaalle on hyvin tärkeä. Jos viestintä on vajavaista tai puuttuu kokonaan asiakas menettää tilanteen hallinnan. Asiakkaalle tilanteen hallitseminen on tärkeää ja hän voi saada kielteisen viestin yrityksestä. (Grönroos 2009, 362.) Esimerkiksi jos ravintola on jouduttu sulkemaan normaalia aikaisemmin, vaikkapa sähkökatkoksen vuoksi, tulisi tästä viipymättä ilmoittaa asiakkaille mahdollisimman monella asiakkaat tavoittavalla tavalla. Jos asiakkaille ei ilmoiteta ja heitä saapuu paikalle ravintolan ollessa kiinni, voivat he menettää luottamuksensa yritykseen. Yleensä kielteistenkin viestien ilmoittaminen on parempi asia kuin ilmoittamatta jättäminen. (Grönroos 2009, 362–363.)

Asiakkaan kokema viestintävaikutus voi olla myönteinen, kielteinen tai mitä vaan siltä väliltä. Tähän kokemukseen vaikuttavat kaikki se miten työntekijät käyttäytyvät, mitä he sanovat ja millainen ravintola on fyysisiltä puitteiltaan. (Grönroos 2009, 357.) Ensivaikutelma ja asiakaspalvelijan oheisviestintä ovat jopa tärkeämpää kuin sanotut sanat. Sanojen merkitys viestinnässä on vain 5-30% kun taas oheisviestinnän osuus on yli 70% (kuviot 1). (Bergström & Leppänen 2009, 425–426.) Asiakkaat käyttävät palveluja ja ostavat tuotteita joista he saavat arvoa. Asiakkaan kokema arvo syntyy kun palvelu tai tuote vastaa hänen odotuksiaan tai ylittää ne. Jos asiakas ei katso saavansa arvoa yritykseltä, hän tuskin palaa sinne uudelleen. (Grönroos 2009, 25.)



KUVIO 1. Suomalaisten kokonaisviestinnän muodostuminen (Bergström & Leppänen 2009, 426.)

## 2.2 Viestinnän tavoitteet

Viestinnän tavoitteita asettaessa organisaatio tekee viestintästrategian tai suunnitelman. Tärkeää on erottaa viestinnän ja koko toiminnan tavoitteet toisistaan. Viestintästrategialla tarkoitetaan niitä valintoja ja tavoitteita, joita noudattamalla organisaatio viestii sidosryhmiensä ja ympäristönsä kanssa. Nämä valinnat ovat yhdensuuntaisia organisaation toiminnan tavoitteiden kanssa ja tukevat niitä (Juholin 2006.) Juholin (2006) määrittää viestinnän tyypillisimmiksi tavoitteiksi seuraavat:

- organisaation tunnettuus
- organisaation maine ja yhteisokuva
- keskeisten aiheiden tunnettuus, ymmärrettävyys ja näkyvyys
- yrityksen/organisaation arvojen toimivuus ja näkyvyys
- yleinen tyytyväisyys organisaation viestintään
- tiedonkulun ja viestintäkanavien toimivuus
- vuorovaikutuksen toimivuus sidosryhmiin



Kaiken tavoitteellisen toiminnan lähtökohtana on realismi siitä mitä voimme tehdä ja mitä emme voi. Jotta organisaatio voi asettaa realistisia tavoitteita, tarvitsee se tietoa siitä mikä on sen viestinnän nykytila. Ennen uuden kehittämistä, tulisi aina miettiä nykytilaa ja mitä parannettavia kohtia siitä löydetään. Yksi keino arvioida nykytilaa on SWOT analyysi, jossa tarkastellaan sisäisiä vahvuuksia ja heikkouksia sekä ulkoisia mahdollisuuksia ja uhkia. (Juholin 2006.)

SWOT-analyysi on nelikenttämenetelmä joka on lyhennys englanninkielien sanoista Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats. Eli sen avulla voidaan tunnistaa arvioitavan yrityksen vahvuudet, heikkoudet mahdollisuudet ja uhat (taulukko 1). Vahvuudet ovat niitä asioita mitkä yrityksessä ovat hyviä ja toimivia, joita pitäisi vahvistaa ja osata käyttää hyväkseen. Heikkoudet lähtevät sisältä yrityksestä ja ne ovat asioita jotka eivät toimi yrityksessä hyvin tai missä ei ole onnistuttu. Heikkoudet tulisi kehitettäessä poistaa kokonaan tai ainakin niitä tulisi välttää. Mahdollisuudet tulevat yrityksen ulkopuolelta ja ne ovat asioita joita pitäisi pyrkiä hyödyntämään. Uhat tulevat myös ulkoa kuten mahdollisuudetkin, ja ne ovat asioita jotka ovat yritykselle ongelmia tai asioita jotka voivat uhata yrityksen toimintaa ja sen kehitystä. (Ok-opintokeskus 2008.)

TAULUKKO 1. Asiakasviestinnän Swot Analyysi eräässä opiskelijaravintolassa.  
(Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki & Toivonen 2013).

	<b>VAHVUUDET</b>	<b>HEIKKOUEDET</b>
<b>SISÄISET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• hyvä maine laadukkaasta palvelusta</li> <li>• ammattitaitoinen, pitkään talossa ollut henkilökunta</li> <li>• henkilökunnan hyvät vuorovaikutustaidot</li> <li>• aineistohallintapankki</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tiedotteita liikaa, kukaan ei viitsi lukea</li> <li>• mainoksissa kuvat eivät aina kohtaa viestiä</li> <li>• kaikki tiedotteet/mainokset eivät ole englanniksi</li> <li>• liian monimutkaisia tiedotteita</li> </ul>
	<b>MAHDOLLISUUDET</b>	<b>UHAT</b>
<b>ULKOISET</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• digitaaliset infotaulut, sosiaalinen media, QR-koodit</li> <li>• kohderyhmä ennakkoluulotonta</li> <li>• viestintä voidaan tarvittaessa kohdistaa vain tiettyyn ravintolaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• opiskelijaravintola-alalla kilpailijoilla vahvoja brändejä</li> <li>• sosiaalinen media ja sen kautta leviävät negatiiviset suusanalliset viestit</li> </ul>

Markkinointiviestinnän tavoitteena on tehdä tuotteita ja palveluja tunnetuksi sekä helppoksi asiakkaan käyttää. Tavoitteena on vuorovaikutussuhteiden ylläpitäminen, kehittäminen ja lujittaminen yrityksen ja sen sidosryhmien välillä. Sidosryhmiä ovat ne tahot joiden kanssa yritys on tekemisissä ja joihin sen toiminta vaikuttaa, sekä myös ne tahot jotka vaikuttavat jollakin tavoin yrityksen toimintaan. Sidosryhmät voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin sidosryhmiin. Sisäisiä sidosryhmiä ovat yrityksen henkilökunta ja ulkoisia sidosryhmiä ovat mm. asiakkaat, kilpailijat, yhteistyökumpanit, omistajat, viranomaiset, tiedotusvälineet ja ympäristö. Viestinnän avulla voidaan yhdistää erilaisia tahoja, motivoida sekä herättää luottamusta. (Isohookana 2007, 13–15.)

Haasteena on hallita kaikkia yrityksen lähettämiä viestejä niin etteivät asiakkaat saa ristiriitaisia viestejä eri lähteistä. Esimerkiksi asiakaspalvelijat eivät saa luvata eri asioita kuin mainokset lupaavat, vaan linjan tulisi olla yhdenmukainen. Kokonaisvaltaisen viestinnän hallitseminen kohentaa yrityksen brändiä ja estää suusanallisen viestinnän negatiivisia vaikutuksia. (Grönroos 2009, 361–365.)

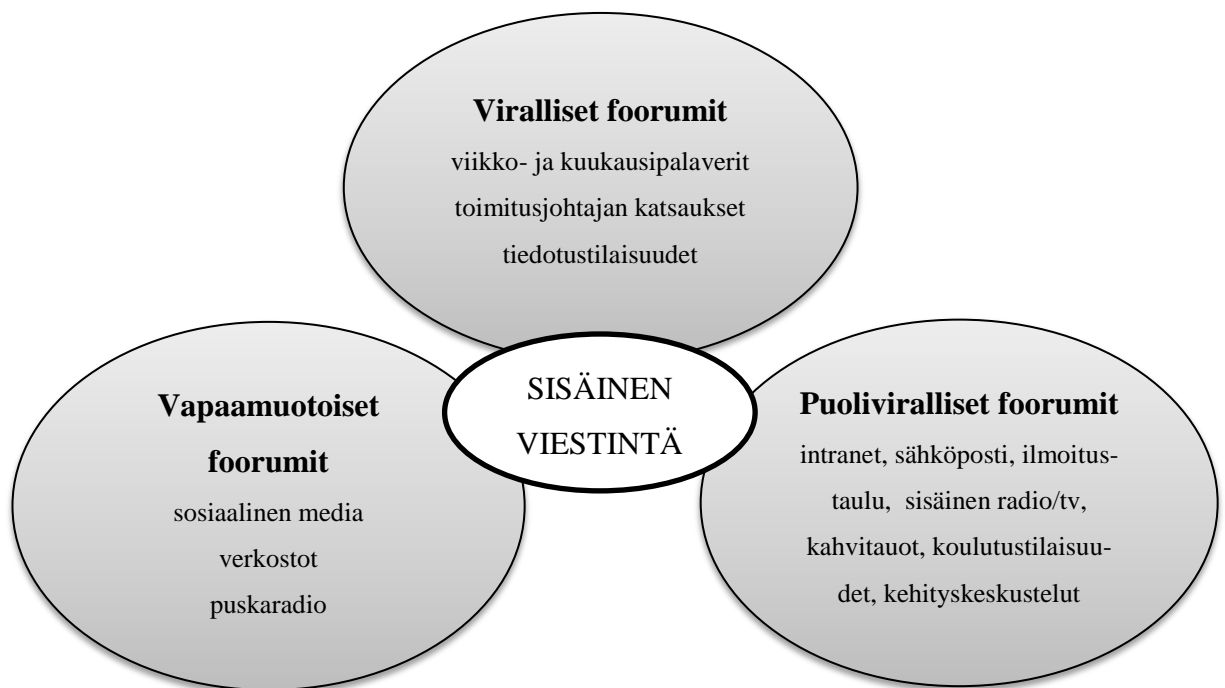
### 2.3 Sisäinen ja ulkoinen viestintä

Viestintä voidaan jakaa sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Viestinnässä käytettävissä keinoissa ei ilmene suuria eroja. Sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnän käytetään henkilökohtaisen viestinnän lisäksi painettua sanaa. Ulkoinen viestintä keskittyy kuitenkin imagon rakentamiseen ja maineenhallintaan kun sisäinen viestintä taas työyhteisön parantamiseen viestinnän avulla. Työyhteisön viestinnässä nopeus, avoimuus ja rehellisyys ovat valttia ja tiedon panttaus vaikuttaakin negatiivisesti sekä työilmapiiriin että asiakkaisiin. (Tervola, 2008.)

Sisäisen viestinnän toimivuus on yrityksen kannalta hyvin merkittävää, sillä tieto motivoi ja sitouttaa henkilöstöä sekä luo tuloksekkaamman ilmapiirin. Yrityksen johdon on sitouduttava viestintään ja viestien tulisi olla linjassa yrityksen muun toiminnan, kuten arvojen ja strategian kanssa. Sisäisen viestinnän merkitys kasvaa etenkin kriisitilanteissa kuten esimerkiksi työntekijöiden lomautusuhan alla. Jos viestintä puuttuu tai se on vajaavaista niin useimmiten huhut korvaavat puuttuvan tiedon. Huhut pilaavat työilmapiiriä ja vaikuttavat tehokkuuteen. Tästä johtuvaa menetystä kutsutaan huhukustannukseksi. Menetys on merkittävä, sillä esimerkiksi jos 2500 euroa kuukaudessa ansaitseva työntekijä käyttää päivässä kaksikymmentä minuuttia huhujen vatvomiseen, tarkoittaa se kahdensadan henkilön organisaatiossa noin kahdensadantuhannen euron vuosikustannusta. Tästä syystä etenkin kriisitilanteessa työntekijät tulisi ottaa mukaan muutokseen viestimällä heille ajoissa. Ajoissa viestitty negatiivinen viesti on helpompi vastaanottaa kun sitä on saanut käsitellä mielessään jo kuukausia ennen sen voimaanastumista. (Tervola, 2008.)

Yrityksessä viestinnästä vastaa ylin johto. Useimmissa organisaatioissa on ainakin yksi viestinnästä vastaava henkilö. Tämän ihmisen tärkein tehtävä on tarjota yrityksen esimiehille keinoja miten nämä voivat tehostaa tiedonkulkua. (Tervola, 2008). Sisäisen viestinnän rooli nähdäänkin nykypäivänä usein johtamisen ja esimiestyön osana ja apuvälineenä. Yrityksen sisäisen viestinnän tavoitteena on viestiä työtehtävien kannalta tärkeimmät tiedot tehtävän suorittamiseksi. Perehdyttäminen on ensiarvoisen tärkeää, mutta tärkeää on myös ylläpitää avointa vuorovaikutusta yrityksen sisällä ja luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 105–107.)

Perinteisesti viestintä työyhteisöissä on tapahtunut hierarkisesti ylhäältä alaspäin, johdolta ja esimiehiltä työntekijöille. Juholinin (2009, 58–63) mukaan vanha malli näyttää tulleen tiensä päähän ja uuden ajattelun mukaan työyhteisöviestintä tapahtuu siellä missä ihmiset ovat ja työskentelevät. Juholin (2009, 72–73) kutsuu näitä viestinnän kanavia foorumeiksi, joihin yhteisön jäsenet tulevat keskustelemaan ja käsittelemään tärkeitä ja vähemmän tärkeitä asioita. Ne myös yhdistävät työyhteisön ja organisaation muuhun maailmaan. Näillä foorumeilla tärkeää on vuorovaikutteisuus, aloitteellisuus ja itseohjautuvuus. Foorumit jaetaan vapaamuotoisiin-, puolivirallisiin- ja virallisiin foorumeihin (kuvio 2). Virallisia foorumeita ovat mm. säännölliset viikko- ja kuukausipalaverit sekä tuloksenjulkistamistilaisuudet. Puolivirallisiin voidaan luokitella esimerkiksi sähköposti ja intranet, ja vapaamuotoisia ovat sisäiset ja ulkoiset verkostot kuten sosiaalinen media (Juholin 2009, 73–79.) Henkilöstölehteä ja muita julkaisuja Juholin (2009, 79) ei aseta mihinkään foorumiin vaan näkee niiden roolin lähinnä foorumeja täydentävänä. Viestinnän ja tiedottamisen foorumit vaihtelevat sanoman sisällön, kiireellisyyden ja kohderyhmän mukaan. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106).



KUVIO 2. Sisäisen viestinnän ja tiedottamisen foorumien jakautuminen

Juholin (2009, 72–73)

Yrityksen sisäisen viestinnän haaste on tiedotettavan tiedon määrä. Jos tietoa on liikaa sitä ei ehditä tai ehkä osata käyttää hyväksi. Jos tietoa taas on liian vähän tai se on väärän sisältöistä, on vaarana että jo aiemmin mainitsemani huhut korvaavat tiedon. Sisäisessä viestinnässä tärkeintä onkin vuorovaikutus sekä esimiehen ja johdon aito halu kuunnella työntekijöitä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 106.)

Ulkoista viestintää yritys tai organisaatio harjoittaa yhteisön ulkopuolisten henkilöiden, kuten asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. Ulkoinen viestintä on uutisten välittämistä ja taustoittamista. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,14.) Lisäksi ulkoinen viestintä tukee markkinointiviestintää. Ulkoisen viestinnän suuret kohderyhmät on mahdollista tavoittaa lähinnä median avulla, kun taas pienempien kohderyhmien tavoittamiseen on useampia eri keinoja. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 117.)

## **2.4 viestinnän kohderyhmät**

Koska suurenkin yrityksen resurssit ovat rajalliset, on tarkoin mietittävä kenelle viestintä kohdennetaan ja millä keinoilla kohderyhmä on parhaiten tavoitettavissa. Tärkeimmän kohderyhmän valintaan vaikuttavat mm. yrityksen koko, toimiala, markkina-alue ja toimintaympäristö (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 118–119.)

Viestinnän kohderyhmiä määriteltäessä pitää olla myös tietoinen siitä että tuotteen tai palvelun käyttäjä ei ole välttämättä sama kuin ostaja. Eli lopullisen ostopäätöksen saattaa tehdä joku muu kuin ostoaloitteen tehnyt henkilö. Päätöstä ei myöskään välttämättä tee yksi henkilö, vaan yrityksessä voi olla päätöksenteon yksikkö tai muu ryhmä joka tekee lopullisen päätöksen ostamisesta. (Vos, Otte & Linders 2003, 57–58.)

Kohderyhmät ovat kiinnostuneista eri asioista ja viesti pitää muokata sen mukaan että kohderyhmä kiinnostuu siitä (taulukko 2). Tärkeintä on miettiä mitkä keinot valitaan eri kohderyhmien tavoittamiseksi. (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007, 17.)

## TAULUKKO 2. Kohderyhmien kiinnostuksen kohteet

<u>Kohderyhmä</u>	<u>Ensisijainen kiinnostuksen kohde</u>
Henkilöstö	Ihmiset ja työpaikka
Yhteistyökumppanit	Liiketoiminnan jatkuvuus
Mediat	Ajankohtaisuus
Rahoittajat	Turvallisuus
Sijoittajat	Raha
Asiakkaat	Tuotteet ja palvelut

### 3 OPISKELIJARAVINTOLA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

Yritys elää vuorovaikutuksessa ympäristönsä kanssa ja sen toimintaympäristö jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen toimintaympäristöön. Ulkoinen toimintaympäristö koostuu kysynnästä, kilpailijoista ja kulttuuriympäristöstä. Sisäinen toimintaympäristö muodostuu yrityksen sisäisistä tekijöistä, kuten esimerkiksi toiminta-ajatuksesta, liikeideasta ja yrityksen voimavaroista. Ulkoisiin tekijöihin yritys ei välttämättä pysty itse vaikuttamaan, kun taas sisäisiin pystyy. (Rikala, 2010.)

Opiskelijaravintolan ulkoinen toimintaympäristö vaihtelee riippuen siitä missä ravintola sijaitsee. Opiskelijaravintola sijaitsee usein oppilaitoksen sisällä, kampusalueella tai sen välittömässä läheisyydessä ja asiakassuhde on yleensä kaksitasoinen. (Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki & Toivonen, 2013.) Tämä tarkoittaa sitä että toiminnan peruslähtökohdat määrittelee useimmiten jo kilpailutusvaiheessa sopimusasiakas joka on valinnut yrityksen tuottamaan opiskelijaravintolapalveluja opiskelijoilleen. Sopimusasiakas omistaa yleensä tilat ja laitteet sekä määrittelee ruokalistan, hintatason ja aukioloajat. Ruokailija-asiakas on puolestaan se henkilö joka käyttää kyseisen ravintolan palveluja. Asiakas arvioi ravintolan palvelun laatua tietämättä välttämättä lainkaan toimintaa määrittämistä raameista, joista ravintolatoimija on sopimusasiakkaan kanssa sopinut. (Lämsä & Uusitalo 2009, 14–15.)

Opiskelijaravintolan fyysinen toimintaympäristö on usein laajempi kuin pelkkä ravintolatila koulun tai kampuksen alueella. Samassa ulkoisessa toimintaympäristössä voi toimia useiden kilpailijoiden opiskelijaravintoloita kuten Tampereen Yliopiston kampuksella (Amica 2015; Hyyravintolat 2015; Juvenes 2015; Sodexo 2015; Unica 2015). Opiskelijaravintolat toimittavat usein myös kahvitilauksia sopimusasiakkaan tiloihin, kuten kokoustiloihin ja auditorioihin. Lisäksi voidaan järjestää muita tilaisuuksia perinteisessä toimintaympäristössä tai toimittaa esim. pitopalvelua poikkeuksellisesti perinteisen toimintaympäristön ulkopuolelle. Tällöin toimintaympäristö laajenee. Toimintaympäristön suuruus vaihtelee opiskelijaravintolan mukaan ja se riippuukin usein sopimusasiakkaan kanssa tehdystä sopimuksesta. (Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki & Toivonen, 2013.) Toimintaympäristö voi laajentua myös kysynnän mukaan, jos esimerkiksi lähialueen yritykset alkavat käyttää opiskelijaravintolan palveluja. (Rikala, 2010).

### 3.1 Kohderyhmänä opiskelijat

Suoraa viestintää ovat sellaiset tilanteet joissa osallistujat ovat kasvokkain (Lohtaja & Kaihovirta-Rapo 2007,17). Opiskelijaravintolassa kaikki asiakkaat ovat tällaisessa tilanteessa kassalla maksaessaan lounaansa. Lohtaja & Kaihovirta-Ravon mukaan (2007, 17) asiakas on kiinnostunut eniten yrityksen tuotteista ja palvelusta. Opiskelijaravintolassa asiakasta kiinnostaa siis ravintolan lounas, myydyt oheistuotteet ja ravintolassaan saama palvelu. Siksi asiakaspalvelijan työ on viestinnällisesti hyvin vaativaa ja asiakaspalvelijalla on oltava pelisilmää asiakkaiden suhteen (Palomäki, 2013.) Opiskelijaravintolan päällikkö Marjo Palomäki (2013) pitää asiakkaitaan hyvin tietoisina hinnoista ja trendeistä. Opiskelijat ovat myös hyvin kiinnostuneita kehittämään ja arvioimaan ravintolatoimintaa ja tuotevalikoimaa (Asiakasraati 2014). Vaikka kohderyhmän tarpeet olisivat hyvin samanlaisia eri opiskelijaravintoloissa, voi kiinnostuksen kohteet olla hyvinkin vaihtelevia. Tämä vaikuttaa esimerkiksi ruokalistasuunnitteluun ja kahvilatuotevalikoimaan. Esimerkiksi humanistia saattaa kiinnostaa eri asiat kuin tekniikan opiskelijaa. (Palomäki, 2013.) Ei pidä kuitenkaan unohtaa, että opiskelijaravintoloissa on usein opiskelijoiden lisäksi asiakkaina muitakin kohderyhmiä. Tällaisia ovat oppilaitoksen henkilökunta, vierailijat ja muut ulkopuoliset asiakkaat. Näillä kohderyhmillä on omat kiinnostuksen kohteet ja odotukset, jotka saattavat olla erilaiset kuin opiskelijoilla. (ravintolatoimikunta 2014.)

### 3.2 Muut sidosryhmät

Sidosryhmät ovat yrityksen toiminnan kannalta tärkeitä tahoja. Yrityksellä on vaihdantasuhte sen sidosryhmien kanssa. Sidosryhmä sijoittaa yritykseen jotakin ja odottaa yrityksen täyttävän vastavuoroisesti sen tarpeita (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen, 2009 118.) Opiskelijaravintolassa tärkeimpiä sidosryhmiä ovat asiakkaat, tavarantoimittajat, yhteistyökumppanit, virkamiehet, omistajat ja media (Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki, & Toivonen 2013).

Opiskelijaravintoloilla on lisäksi sidosryhmiä jotka määrittelevät tarkasti heidän toimintaansa. Tällaisia ovat esimerkiksi elintarvikevalvontaviranomaiset sekä Kansaneläkelaitos, KELA, joista viimeksi mainittu määrittelee toimintaa siinä vaiheessa jos ravintolalle on myönnetty ateriatukea (Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki



& Toivonen 2013.) Ateriatuki on osuus, jonka KELA maksaa ravintolalle jokaisesta myydystä tukeen oikeuttavasta ateriasista. Ateriatuen arvo on tällä hetkellä 1,94 euroa ja aterioiden hinnoittelussa tulee noudattaa valtioneuvoston asetuksessa määritellyjä hintarajoja. (Kansaneläkelaitos 2013.)

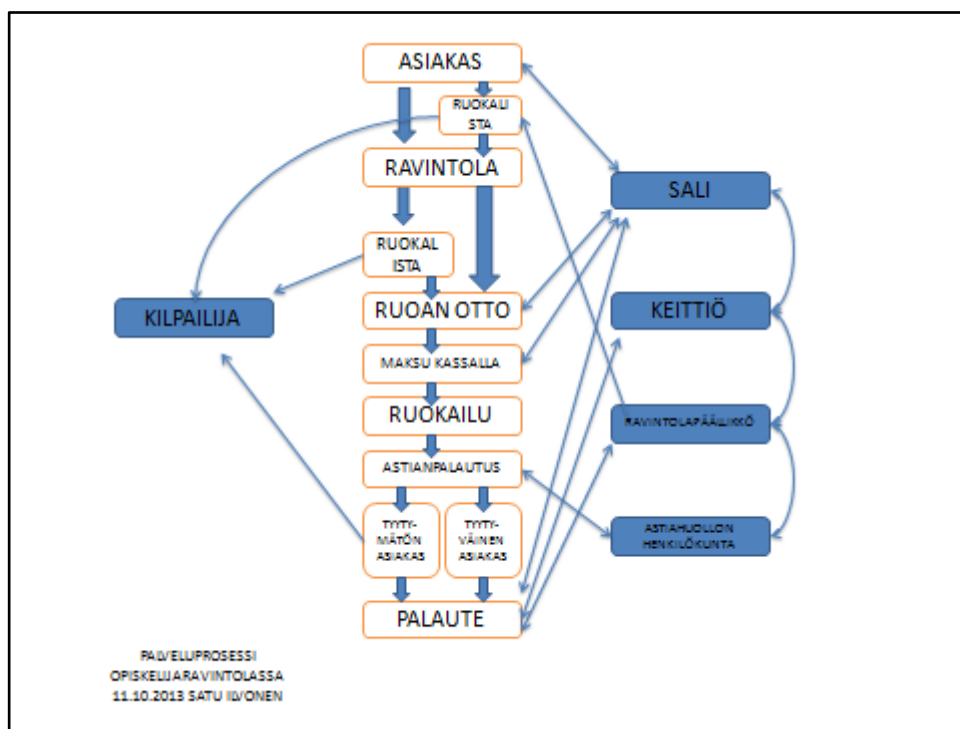
### 3.3 Palvelu opiskelijaravintolassa

Palvelu on yksi markkinoinnin kilpailukeino. Jotta erottuisi kilpailijoista, on osattava tarjota jotakin mitä heillä ei ole. Tuotteet ovat helposti kopioitavissa, joten niillä kilpailu on hyvin hankalaa. Hinta on myös yksi kilpailukeino, ja terve hintakilpailu on asiakkaan kannalta useimmiten hyvin mieluinen asia (Grönroos 2009, 15–17.) Opiskelijaravintoloissa hintakilpailu on kovaa ja hintataso todella alhainen. Raaka-aineiden koko ajan kallistuessa, hinnalla kilpaileminen on miltei mahdotonta. Siksi opiskelijaravintoloissa palvelun ja laadun merkitys on tärkeää. (Kopra-Rittola, Lönnqvist, Mäkelä, Palomäki & Toivonen 2013)

Laadun ja palvelun merkitys opiskelijaravintoloissa kasvoi entisestään 2000-luvulla. Esimerkiksi Juvenes-Yhtiöillä on useita opiskelijaravintoloita ja heidän tavoitteensa onkin erottua kilpailijoista palvelun korkealla laadulla. (Juvenes 2012.) Palvelutapahtuma on vuorovaikutteinen tapahtuma, jossa sekä asiakas että asiakaspalvelija viestivät keskenään. Nämä ns. palveluviestit ovat palveluprosessissa syntyviä viestejä joita asiakaspalvelijoiden olemus, asenne, käyttäytyminen, järjestelmien ja tekniikan toimintatavat sekä ympäristö lähettävät asiakkaalle. (Grönroos 2009, 359.) Jos palvelutapaaminen on onnistunut, rohkaisee se asiakasta puhumaan hyvää eteenpäin. Asiakas on siis yrityksen osa-aikainen markkinoija. (Gummesson 2004, 115.) Tätä kutsutaan suusanalliseksi viestinnäksi ja sen merkitys on usein suurempi kuin esimerkiksi henkilökohtaisen viestinnän tai joukkoviestinnän (Grönroos 2009, 362, 363).

Kokemukset joita asiakas saa palvelun laadun kokemisesta, usein kertaantuvat suusanallisessa viestinnässä. Siksi asiakkaan odotukset kannattaakin yrittää ylittää. Huonona puolena on, että jos kokemus on huono, leviää suusanallinen viesti nopeammin ja useammin kuin myönteinen viesti (Grönroos 2009, 364–365). Esimerkiksi erään opiskelijaravintolan palveluprosessissa on kaksi kohtaa joissa asiakas

saattaa vaihtaa kilpailijalle. Silti mahdollinen negatiivinen palvelun laadun kokemus voi syntyä missä tahansa palveluprosessin vaiheessa (kuvio 3). Joten kaikki vaiheet ovat hyvin tärkeitä. Jos asiakas toteaa että ruokalistalla ei ole mitään mieluista hänelle, voi hän vaihtaa ravintolaa aivan prosessin alussa, ennen kuin hän ehtii ottaa ruokansa. Asiakkaan tyytyväisyys on kuvattuna prosessin lopussa hieman kärjistettynä joko tyytyväiseksi tai tyytymättömäksi (kuvio 3). Jos asiakas on tyytymätön hän saattaa valita ensi kerralla toisen ravintolan. Asiakas voi toki olla myös osittain tyytyväinen tai osittain pettynyt, jolloin hän saattaa antaa vielä toisen mahdollisuuden ravintolalle (Grönroos 2009, 364–365.)

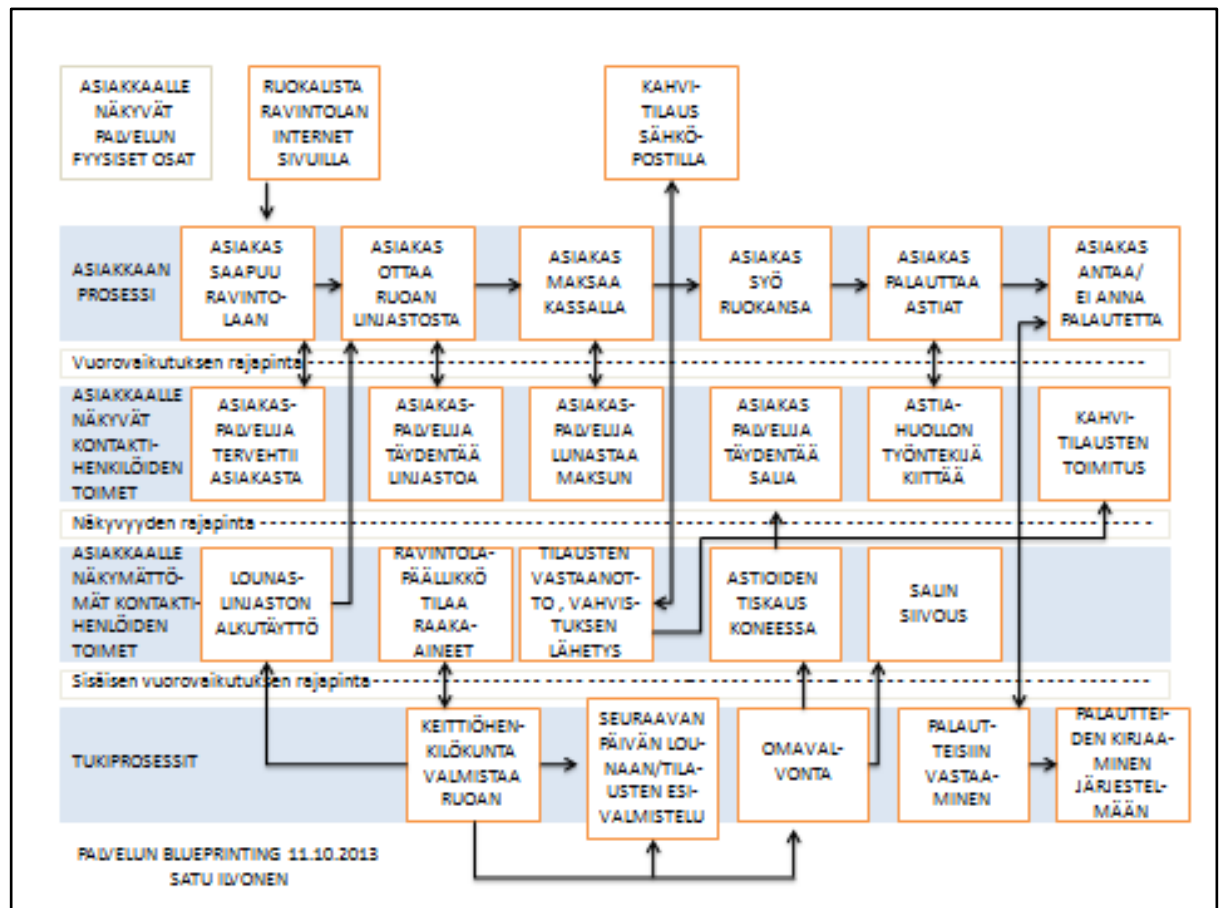


KUVIO 3. Palveluprosessin vaiheet eräässä opiskelijaravintolassa vuonna 2013

### 3.4 Palvelun blueprinting

Prosessianalyysin eli blueprintingin avulla voidaan tutkia ja kehittää prosesseja ja niiden vaiheita sekä selvittää eri osapuolten rooli niissä. Erään opiskelijaravintolan palvelun blueprinting kaaviossa (kuvio 4) on samoja asioita kuin kuviossa 3, mutta ne ovat yksityiskohtaisemmin ja laajemmin. Tässä kaaviossa on eritelty asiakkaalle näkyvät palvelun osat ja asiakkaalle näkyvät sekä näkymättömät kontaktihenkilöiden toimet. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 158–159.)

Asiakkaalle näkyviä fyysisiä palvelun osia ovat mm. ravintolan Internet-sivut joilla asiakas voi katsoa ruokalistaa tai tehdä kahvitilauksen sähköpostitse tai tilausohjelmalla. Blueprinting-kaaviossa nämä liittyvät aina asiakkaan prosessiin. Asiakkaan prosessi on sarja tapahtumia, joka päättyy johonkin tulokseen. Asiakkaan prosessissa näkyvät kaikki hänen valintansa sekä vuorovaikutus asiakaspalvelijoihin. Tätä vuorovaikutusta kuvaavat kahdensuuntaiset nuolet vuorovaikutuksen rajapinnan ylitse. Näkyvyyden rajapinnan alapuolella on asiakkaalle näkymättömät toimet joilla tuetaan tai valmistellaan asiakkaalle näkyviä toimia. Esimerkkinä tästä lounaslinjaston alkutäyttö joka on tehty jo ennen ravintolan avaamista ja on valmiina asiakkaalle kun hän saapuu lounaalle. Myös tilausten vastaanotto sähköisesti ja tilausvahvistuksen lähettäminen on asiakkaalle näkymättömää vaikka siinä ollaankin vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Se tapahtuu tekniikan avulla (Ojasalo, Moilanen, & Ritalahti 2009, 158–162.) Tukiprosessit ovat toimintoja jotka tukevat asiakasrajapinnassa olevien henkilöiden toimia. Näitä kutsutaan usein myös piilopalveluiksi. Ne ovat laskuttamattomia palveluja joita ei usein pidetä palveluina vaan erilaisina hallinnollisina toimina. Kuitenkin nämä palvelut tulisi hoitaa asiakaslähtöisesti sillä ne vaikuttavat yrityksen kilpailuetuun. (Grönroos 2009, 23–24.)



KUVIO 4. Erään opiskelijaravintolan palvelun blueprinting kaavio (mukaeltu lähteestä Ojasalo ym. 2013)

## 4 TUTKIMUKSEN ESISELVITYS

Tutkimusta varten tehtiin esiselvitys asiakasviestinnän nykytilanteesta haastattelemalla eri opiskelijaravintoloiden ravintolapäälliköitä sekä osallistamalla erään alueen asiakasraatiin. Kvalitatiivisena tutkimusmenetelmänä käytettiin puolistrukturoitua haastattelua sekä avointa haastattelua. Tämä tarkoittaa, että haastateltavat saivat etukäteen kymmenen laadittua kysymystä joista sitten keskustelimme haastattelussa. (Ruusuvuori & Tiittula 2005.) Lisäksi esitin lisäkysymyksiä tarpeen mukaan. Aiheesta keskusteltiin kysymysten esittämisen jälkeen myös avoimesti, dialogina. Näitä tiedonhankinnan menetelmiä on hyvä käyttää kun tarvitaan taustatyötä ennen kvantitatiivisen tutkimuksen tekemistä (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97–98).

Haastattelut tein neljän eri opiskelijaravintolan ravintolapäälliköille. Haastattelun kohteeksi valitsin heidät, koska heiltä saa varmasti ajankohtaista ja relevanttia tietoa opiskelijaravintoloiden viestinnän tilasta. Näissä haastatteluissa nousseita pääasioita käytin apuna strukturoidun kyselylomakkeen kysymysten suunnittelussa.

Tiedonhankinta haastattelemalla vaatii molempien osapuolten välistä luottamusta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 97). Etuna haastatteluissa oli se, että tunsin kaikki haastateltavat etukäteen ja näin ollen haastattelut sujuivat hyvin, eikä hiljaisia hetkiä ollut missään vaiheessa. Lisäksi taustatietoni kyseisistä ravintoloista oli kattava ja siitä oli apua haastattelukysymysten laadinnassa.

Haastatteluissa tuli ilmi hyvin samantapaisia asioita eri haastateltavilla. Jo tästä voidaan siis todeta että viestinnän ja tiedottamisen ongelmakohdat ovat varmasti samat useissa opiskelijaravintoloissa. Haastatteluissa ilmi tulleet asiat ovat mielestäni hyvin luotettavia, koska haastateltavana olivat ravintolapäälliköt jotka ovat tulostavasti työssään ja ajattelevat varmasti ravintolansa parasta.

### 4.1 Opiskelijaravintoloiden asiakasviestinnän nykytilanne

Opinnäytetyö on määrätty salassapidettäväksi tästä eteenpäin.

## 5 POHDINTA

Nykypäivän yritykset ja organisaatiot ovat vuorovaikutussuhteiden verkostoja jotka vaativat toimivan viestinnän pysyäkseen mukana tulevaisuuden markkinoilla. Viestintä työyhteisössä ei ole enää vain hierarkista, ylhäältä alaspäin suuntautuvaa, vaan koko työyhteisöä koskettava työkalu. Toimivan viestinnän avulla voidaan parantaa tehokkuutta, työtyytyväisyyttä ja ilmapiiriä. Asiakasviestintä on muuttunut tiedottamisesta enemmän vuorovaikutteiseksi ja nykypäivänä asiakas otetaan mukaan kehittämään yrityksen toimintaa.

Opinnäytetyön aihe oli mielenkiintoinen ja lähdemateriaali lisäsi ammatillista osaamista entisestään. Opinnäytetyön tekeminen vaati kuitenkin enemmän aikaa kuin olin ajatellut ja oli haasteellista sovittaa aikataulut työelämän vaatimusten kanssa. Yksilöhaastattelut sekä keskustelut ravintolatoimikunnissa olivat mielenkiintoisia tapahtumia ja niistä sai paljon relevanttia tietoa opinnäytetyöhön.

Vaikein osuus oli kyselylomakkeen kysymysten laadinta ja asettelu. Lomakkeen kysymysten todellisen merkityksen ja arvon huomasikin vasta tulosten analysointivaiheessa. Kysymyksiä oli liikaa ja osa kysymyksistä oli aivan turhia tutkimuksen kannalta. Tästä kuitenkin opin eniten ja osaan varmasti käyttää tietoa hyväkseni jatkossa jos kyselylomakkeen laatiminen tulee ajankohtaiseksi.

Tutkimuksessa tutkin opiskelijaravintoloiden näkökulmasta miten opiskelijoille tulisi viestiä, ja miten viestintä vaikuttaa palvelun laatuun. Tavoitteena oli nostaa esiin tärkeimmät pääasiat joiden avulla voidaan kehittää opiskelijaravintoloiden viestintää. Löysin pääkohdat tutkimuksen sekä haastatteluiden avulla ja sain tutkimuskysymyksiin vastauksen. Voin siis todeta että tästä tutkimuksesta on hyötyä minulle ammatillisesti ja tulen hyödyntämään tutkimuksen tuloksia työelämässä.

## LÄHTEET

Amica.fi. 2015. Ravintolat. Luettu 19.5.2015.

[www.amica.fi/ravintolat](http://www.amica.fi/ravintolat)

Asiakasraati, Tampereen Teknillinen Yliopisto. 2014. Haastattelu 2.4.2014.

Haastattelija Ilvonen, S. Tampere.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2009. Markkinointiviestintä kilpailukeinona. Helsinki:

Edita Publishing Oy.

Grönroos, C. 1998. Integrated Marketing Communications: The Communications

Aspect of Relationship Marketing. Integrated Marketing Communications

Research Journal, 4 (1).

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY pro Oy.

Gummesson, E. 2004. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki: Talentum Media

Oy.

Hyy-Ravintolat. 2015. Vastuullista Hyy-liiketoimintaa. Luettu 19.05.2015

<http://www.hyyravintolat.fi/#/9/0>

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Helsinki: WSOY pro.

Juholin, E. 2006. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS

Bookwell.

Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Juva: WS Bookwell Oy.

Juvenes. 2015. Etusivu. Luettu 19.5.2015.

[www.juvenes.fi](http://www.juvenes.fi)

Juvenes. 2012. Juvenes-Yhtiöt Oy. Tulostettu 05. 10. 2013a.

<http://www.juvenes.fi/fi-fi/juvenesyhti%C3%B6toy.aspx>

Juvenes. 2012. Ruokalistakooste. Luettu 6. 10. 2013b.

<http://www.juvenes.fi/fi->

[fi-ravintolatjakahvilat/opiskelijaravintolat/tayp%C3%A4%C3%A4kampus.aspx](http://www.juvenes.fi/fi-ravintolatjakahvilat/opiskelijaravintolat/tayp%C3%A4%C3%A4kampus.aspx)

Juvenes. 2012. Laadun ja palvelun merkitys kasvaa 2000 luvulla. Luettu 11. 10. 2013c.

<http://www.juvenes.fi/fi>

[fi/juvenesyhti%C3%B6toy/hyv%C3%A4ll%C3%A4asiallavuudesta1959/laadjapalvelnmerkityskasvaa2000-luvulla.aspx](http://www.juvenes.fi/fi/juvenesyhti%C3%B6toy/hyv%C3%A4ll%C3%A4asiallavuudesta1959/laadjapalvelnmerkityskasvaa2000-luvulla.aspx)

Juvenes.2013d. Ravintolat ja kahvilat. Luettu 5. 10. 2013.

<http://www.juvenes.fi/fi-fi/ravintolatjakahvilat.aspx>

Kansaneläkelaitos. 2013. Ateriatukioikeuden osoittaminen opiskelijaravintolassa.

Luettu 16.7.2013. <http://www.kela.fi/ruokapalveluiden-kilpailutus>

Karvonen, E. 2005. Johdatus viestintään. Luettu 29.9.2013.

<http://viesverk.uta.fi/johdviest/lahtokohtia/kasite.html>

Kopra-Rittola, A., Lönnqvist, A., Mäkelä, M., Palomäki, M. & Toivonen, L. ravintolapäälliköt. 2013. Haastattelu 11-15. 10. 2013. Haastattelija Ilvonen, S. Tampere.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M.-L., & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lohtaja, S. & Kaihovirta-Rapo, M. 2007. Tehoa työelämän viestintään. Juva: WS Bookwell Oy.

Lämsä, A.-M. & Uusitalo, O. 2009. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita Prima Oy.

Yhteistoimintalaki 30. 3. 2007/334.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYproOy.

Ok-opintokeskus. 2008. SWOT-analyysi. Luettu 15. 10. 2013.  
<http://ok-opintokeskus.fi/swot-analyysi>

Palomäki, M. ravintolapäällikkö. 2013. Haastattelu 11. 10. 2013.  
Haastattelija Ilvonen, S. Tampere.

Ravintolatoimikunta. 2013 Opiskelijaravintola Studian ravintolatoimikunta 27. 10. 2014.  
Haastattelija Ilvonen, S. Kuopio.

Rikala, J. 2010. Markkinointi. Luettu  
<https://webapps.jyu.fi/wiki/display/opentvt/Markkinointi>

Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. 2005. Haastattelu; tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino.

Sodexo. 2015. Ravintolat. Luettu 19.5.2015.  
[www.sodexo.fi/ravintolat](http://www.sodexo.fi/ravintolat)

Tervola, M. 2008. Vältä sisäisen viestinnän sudenkuopat. Luettu  
<http://www.talouselama.fi/tyoelama/valta+sisaisen+viestinnan+sudenkuopat/a2057773>

Unica.fi. 2015. Unica. Luettu 19.5.2015.  
[www.unica.fi/fi](http://www.unica.fi/fi)

Vos, M. Otte, J. & Linders, P. 2003. Setting up a strategic communication plan. Utrecht: Lemma Publishers.

Tampereen Yliopisto. 2011. Postituskyselyaineiston kokoaminen. Luettu  
<http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/postikysely/postikysely.html>



**LIITTEET**

Liitteet (salassapidettäviä)