



LAUREA

Chico's ravintolaketjun bränditutkimus työntekijöiden näkökulmasta



Laari, Sanna

Apajalahti, Johanna

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Kerava

Chico's ravintolaketjun bränditutkimus työntekijöiden näkökulmasta

Johanna Apajalahti
Sanna Laari
Matkailun koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Maaliskuu, 2010

Kerava
Matkailun koulutusohjelma

Apajalahti Johanna, Laari Sanna

Chico's ravintolaketjun bränditutkimus työntekijöiden näkökulmasta

Vuosi 2010 Sivumäärä 47+4 liitettä

Tämä opinnäytetyö laadittiin yhteistyössä Haaga-Helia ja Laurea Ammattikorkeakoulujen kanssa. Toimeksiantajana toimi Helsingin Osuuskauppa Elanto. Työn painopiste rakentuu suurelta osin brändin ympärille. Tässä työssä käsitellään myös lähemmin ravintolatoimialaa ja Helsingin Osuuskauppa Elantoa.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää Helsingin Osuuskauppa Elannon Chico's ravintolaketjun henkilökunnan bränditietous, sekä millaisena henkilökunta uskoo asiakkaiden näkevän brändin. Tutkimusongelmana työssä käsitelläänkin sitä kuinka hyvin henkilökunta tuntee Chico's brändin ja miten he kuvittelevat asiakkaiden näkevän Chico's brändin. Teoriaosuudessa käsitellään brändin rakennusvaiheita sekä sen asemaa yrittäjämaailmassa.

Työhön liitettyssä tutkimuksessa tarkastellaan Chico's ravintolaketjun henkilökunnan mielikuvia Chico's brändistä. Tutkimustuloksia vertaillaan Helsingin Osuuskauppa Elannon kesällä 2009 Trainers Housella teettämän asiakastytyväisyyskyselyn tuloksiin. Tutkimus on toteutettu sähköisellä kyselylomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse jokaiseen ketjun ravintolaan.

Tutkimus toteutettiin joulukuussa 2009. Kohderyhmällä oli kolme viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyyn vastasi 60 henkilöä. Ravintolaketjussa työskentelee yhteensä yli 200 henkilöä, joten tuloksia ei ole käsitelty koko henkilökunnan mielipiteenä. Haasteena oli tutkimuksen tiukka aikataulu ja se ettei henkilökunnalle oltu pystytty tiedottamaan etukäteen tutkimuksesta. Vastaaajien alhaisen määrän voi selittää myös se, että vastausten kerääminen tapahtui työajalla.

Tutkimuksen hypoteesina oli että henkilökunta ei tunne brändiä, eikä asiakkaiden ja henkilökunnan mielikuvat brändistä kohtaa. Tutkimuksen tarkoituksena ei ollut saada tarkkaa kuvaa henkilökunnan bränditietoudesta, vaan saada suuntaa antava käsitys brändin tuntemisesta. Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää otoksena henkilökunnan mielipiteestä.

Tutkimuksen tuloksena huomattiin että hypoteesin vastaisesti henkilökunta tuntee brändin hyvin ja henkilökunnan ja asiakkaiden näkemykset olivat lähes samanlaiset. Kehitysehdotuksista suurin osa liittyi ketjun sillä hetkellä voimassa olevaan ruokalistaan, joka on vaihtunut tutkimuksen tulosten julkaisun jälkeen. Tästä johtuen ei kehitysehdotuksista saanut koottua toimeksiantajalle käyttökelpoista koostetta. Tutkimusongelmaan saatiin suuntaa antava vastaus.

Asiasanat: Brändi, Ravintolatoimiala,

Apajalahti, Johanna Laari, Sanna

A brand research of Chico's restaurant chain from the personnel's point of view

Year 2010 Pages 47+ 4 liitettä

This thesis was written in co-operation with HAAGA-HELIA and Laurea universities of applied sciences. This study was commissioned by Helsingin Osuuskauppa Elanto, focusing on its brand. The restaurant industry and Helsingin Osuuskauppa Elanto are also examined in some detail.

The objective of this thesis is to investigate the brand knowledge of the personnel of the Chico's restaurant chain belonging to Helsingin Osuuskauppa Elanto. It was also of interest to explore how the personnel believe that customers perceive the brand. The questions on the level of the personnel's knowledge of the Chico's brand and their views on how customers see the brand represent the research problems in the thesis. The theory section deals with brand building and the importance of brands in the business world.

The research part of the work examines the image of the Chico's brand among the personnel of the restaurant chain. The results are compared with those of a customer satisfaction survey which Helsingin Osuuskauppa Elanto conducted with Trainers House during the summer 2009. The survey was conducted by means of an electronic questionnaire which was sent by e-mail to all the restaurants of the chain.

The study was conducted in December 2009. The target group was allowed three weeks to answer the questionnaire. Sixty people answered the questions. Altogether 200 people work in the Chico's restaurant chain, thus the results were not considered to represent the opinion of the whole personnel. The strict timetable was challenging, as well as the fact that it was not possible to inform the personnel about the questionnaire beforehand. The answers to the questions were supposed to be collected during the working hours which might also explain the small number of replies.

The working hypothesis of the study was that the members of the staff do not know the brand and that the views of the customers and the personnel do not meet. The aim of the study was not to get the exact picture on how the personnel sees the brand, but just to get a tentative idea of their brand knowledge. The results could thus be considered a sample of the personnel's opinions.

The results of the study indicate that in contrast to the initial hypothesis, the personnel seems to know the brand well and the views of the personnel and the customers match. Most of the suggestions for improvement were related to the menu that was used at the time of the study; yet, the menu has been changed after the results were published. Due to the change, it was not possible to compile a useful summary of developmental suggestions for the principal. However, the answers obtained may serve as a guideline.

Key Words: Brand, restaurant industry

SISÄLLYS

1	Johdanto	7
2	Brändin ominaisuudet ja rakentaminen	8
2.1	Brändin ominaisuudet	8
2.2	Brändin rakentaminen.....	9
2.3	Brändihierarkia	11
2.4	Brändin tunnettuus	13
3	Brändi yritysmaailmassa	15
3.1	Tuotteista yritysbrändeiksi	15
3.2	Erottuvuus kilpailuetuna	16
3.3	Yritysbrändin rahallinen arvo	17
3.4	Henkilökunnan merkitys yritysbrändin ylläpidossa	18
4	Toimeksiantajan esittely.....	19
4.1	HOK-Elanto numeroina	19
4.2	Ravintolatoimiala	22
5	Chico's ravintolaketju	24
5.1	Liikeidea	25
5.2	Chico's brändi	25
5.3	Chico's brändin tunnusmerkit.....	26
5.4	Kilpailun menestystekijät.....	26
5.4.1	Asiakaslähtöiset menestystekijät ja niiden toteutus käytännössä.....	27
5.4.2	Tuotantolähtöiset menestystekijät ja niiden toteutus käytännössä	29
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	30
6.1	Tutkimusmenetelmät.....	31
6.2	Aineiston keruu.....	32
6.3	Kyselyn toteutus.....	33
7	Tutkimuksen tulokset.....	35
7.1	Taustakysymykset	35
7.2	Ravintolaan liitetyt väittämät	36
7.3	Henkilökunnan bränditietous.....	39
7.4	Ravintolan tärkeimmät ominaisuudet	40
7.5	Henkilökunnan kehitysehdotukset	41
7.6	Mielikuvien herättäminen.....	42
7.7	Chico´s ketjun palvelumielikuva	44
7.8	Arvosanat henkilökunnalle ja työtiimille	45
8	Kehitysehdotukset.....	48
9	Yhteenveto	49

10	Lähteet.....	51
11	Liitteet.....	53

1 JOHDANTO

Kilpailu ravintola-alalla on nykyään kovaa varsinkin pääkaupunkiseudulla. Olemme molemmat työskennelleet yhdessä pääkaupunkiseudun tunnetuimmista ravintolaketjuista tarjoilijoina muutaman vuoden ajan ja työnantajamme HOK-Elanto on yksi markkinajohtajista ravintola-alalla. Helsingin Osuuskauppa Elannon ravintolaketju Chico's on pääkaupunkiseudulla toimiva Amerikan mantereen ruokia tarjoava koko perheen ravintolaketju. Toimipisteitä ketjulla on 19, joista uusimmat on avattu viimeisten kahden vuoden aikana. Kilpailijoista erottuminen on alalla yhä tärkeämpää ja ravintoloiden tulisi tuoda enemmän ja enemmän esille omaa liike-ideaansa ja brändiään. Ravintolaketju Chico'sille on aikoinaan määritelty brändi, jota ravintoloiden tulisi asiakkaille heijastaa kaikessa toiminnassaan. Asiakkaiden kokemukset ravintoloista pohjautuvat palvelumielikuvaan, jonka he kokemusten kautta saavat vieraillessaan ravintoloissa, ja suurimpana vaikuttajana on työntekijöiden tietotaito. Opinnäytetyön aihetta poh-tiessamme aloimme miettiä, mikä oikeasti on työntekijöiden rooli brändin myymisessä ja kuinka tietoisia työntekijät brändistä ovat.

HOK-Elanto oli kesällä 2009 teettänyt Trainers Housella asiakastyytyväisyyskyselyn, jolla pyrittiin selvittämään esimerkiksi asiakkaiden mielikuvat brändistä, palvelun laadusta, ravintoloiden ulkoasusta sekä heidän mielipiteitään ketjun tulevaisuudesta. Toimeksiantajamme pyynnöstä sekä oman kiinnostuksemme myötä päätimme aloittaa tutkimuksen, jossa halusimme selvittää kuinka hyvin työntekijät tuntevat Chico's brändin, millaiseksi työntekijät kuvittelevat asiakkaiden kokevan brändin ja millaisia kehitysehdotuksia työntekijöillä olisi ketjun tulevaisuutta koskien. Näistä kysymyksistä koostuu työmme tutkimusongelma. Toiveenamme oli saada tuloksia, jotka olisivat suoraan verrattavissa asiakkailta saatujen vastausten kanssa, sekä tietoa toimeksiantajalle henkilökunnan bränditietoudesta.

Opinnäytetyömme alkuun olemme keränneet keskeiset teoriat liittyen brändiin, yritysbrändiin, brändin rakentumiseen ja kehittymiseen sekä brändin merkitykseen yritysmaailmassa. Valitsimme teoriapohjaksi asioita, jotka olennaisesti liittyvät brändin merkitykseen ravintola-toimialalla ja työntekijöiden merkityksen brändin kehityksessä ja myynnissä. Esittelemme työssämme toimeksiantajamme HOK-Elannon kokonaisuudessaan, mutta tarkemmin keskitymme sen ravitsemustoimintaan ja etenkin Chico's ravintolaketjuun.

Tutkimusmenetelmäksi valitsimme kvantitatiivisen kyselylomakkeen. Lähetimme toimeksiantajan kanssa suunnitellun kyselylomakkeen sähköpostin välityksellä toimipisteisiin ja annoimme aluksi vastausaikaa kaksi viikkoa. Vastausaikaa jouduttiin pidentämään muutamaan kertaan vastausten kadon vuoksi ja lähetimme toimipisteisiin muistutus sähköpostit ja muutamaaan toimipaikkaan otimme puhelimitse yhteyttä. Toiveenamme oli saada reilut sata vastausta, jotta tuloksia voitaisiin pitää mahdollisimman pätevinä.

2 BRÄNDIN OMINAISUUDET JA RAKENTAMINEN

Brändin määrittelyyn on monia eri tapoja. Brändi ei ole konkreettinen asia, vaan se on monien eri piirteiden summa, mikä kehittyy vuosien aikana. Jotta tuotteesta tai tuotemerkestä kehittyy brändi, täytyy sen täyttää kohdeasiakkaiden tai laajemmin markkinoiden odotukset, sekä tarjota jotain sellaista mihin muut markkinoilla olijat eivät pysty. Tämä lisäarvo voi olla joko konkreettinen ominaisuus tai se voi olla jokin asiakkaiden tunteisiin vetoava asia, kuten ulkonäkö, muoto tai arvot joita tuote tai sen valmistava yritys edustaa. Brändiin vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa asiakkaiden siihen liittävä persoonallisuus, karisma, luonne, maine, lisäarvo, visuaalisuus ja arvo- ja merkityssisältö. Mikäli brändiä ajatellaan prosessina, sisältää se tuotekehityksen, tuotteistamisen ja yrityksen tuotestrategian osan, jossa tuote ensin viedään markkinoille ja lopuksi siihen liitetään haluttavia ominaisuuksia. Brändin tehtäviä on luvaton päätehtävän suorittamisen lisäksi yksilöidä tuote, palvelu tai yritys ja erotella se kilpailijoista. Brändin rakennusvaiheessa erilaistaessaan tuotteitaan yritykset pyrkivät luomaan kuluttajiin kestäviä suhteita, jotka loppujen lopuksi konkretisoituvat taloudellisena etuna. (Bergström & Leppänen 2007, 184; Silen 2001, 121; Hakala & Malmelin 2007, 27)

2.1 Brändin ominaisuudet

Brändin kolme eri elementtiä on perusominaisuudet, ominaisuuksien asiakkaille tuottama hyöty sekä mielikuvalliset arvot. Perusominaisuuksiksi voidaan lukea kaikki tuotteen tai palvelun teknilliset määrittelyt sekä yrityksen perusluonne. Jotta palvelu tai tuote pystyy erottumaan muista kilpailijoista, tarvitaan näiden ominaisuuksien lisäksi muitakin. Ominaisuuksien asiakkaille tuottamalla hyödyllä tarkoitetaan niitä etuuksia, joita asiakas saa käyttämällä kyseistä tuotetta tai palvelua. Tällaisia hyötyjä voivat olla esimerkiksi ympärivuorokauden toimivat teknilliset tuki- tai huoltopalvelut. Brändin mielikuvallisilla arvoilla tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä on brändissä asiakkaalle näkymätöntä. Asiakkaissa heränneet tunteet ja heidän mielikuvansa tuotteesta, ovat niitä asioita, jotka useimmiten erottavat tuotteen tai palvelun muista kilpailijoista. Tunteiden herättäminen asiakkaissa on yleensä se lisätoiminto, joka brändin pitäisi saada aikaan jäädäkseen asiakkaiden mieliin. (Pulkkinen 2003, 46-47, 50-51)

Brändissä tulisi siis olla toimivan perushyödykkeen lisäksi ominaisuuksia, jotka saattavat heijastua markkinoinnissa, logossa, sloganissa tai nimessä. Ne painuvat asiakkaiden mieliin ja erottavat sen muista kilpailijoista. Tuotteet ja palvelut ovat usein asioita, joihin ihmiset suhtautuvat järkipäisesti; brändeihin sen sijaan suhtautumisen tulisi olla enemmänkin tunneperäistä. (Pulkkinen 2003, 46-47, 50-51)

2.2 Brändin rakentaminen

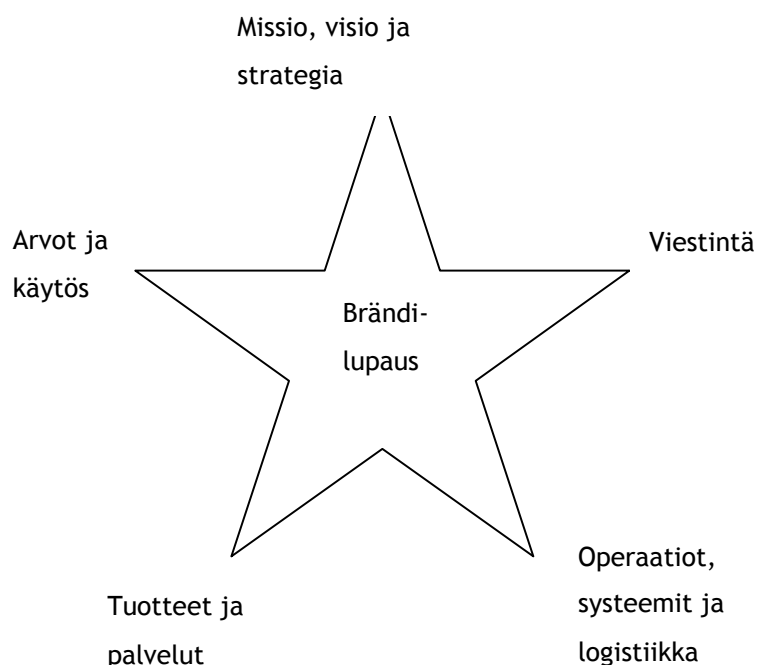
Brändin rakentaminen on pitkä prosessi, jota varten yritys tarvitsee apuvälineitä, kuten brändistrategian, joka on samalla osa yrityksen liiketoimintastrategiaa. Rakennusprosessi sisältää neljä eri vaihetta, jotka ovat tutkiminen, brändin persoonallisuuden suunnittelu, brändin positiointi eli asemointi sekä brändin toteutus ja seuranta. (Bergström & Leppänen 2007, 184; Silen 2001, 121)

Tutkimisvaiheessa yrityksen tulee aluksi selvittää asiakkaiden asenteet ja arvomaailma sekä kilpailijoiden tarjonta, kilpailevien tuotteiden asemointi ja niiden kilpailuedut. Tässä vaiheessa myös kohdeasiakasryhmän valinta on oleellista. Kun asiakassegmentti on valittu, on heidän tarpeidensa tyydyttäminen yrityksen ensimmäinen prioriteetti. Kaikissa toiminnoissa, kuten tutkimuksia tehdessä ja lukiessa, tulee yrityksen olla selvillä siitä, onko tulokset kerätty heidän tavoittelemaltaan asiakasryhmältä ja onko toiminnoista hyötyä heidän tuleville asiakkailleen. Asiakkaiden tutkimisen lisäksi yrityksen tulee selvittää omat lähtökohtansa, tavoitteensa, resurssinsa ja olemassa olevat tuotteensa. (Bergström & Leppänen 2007, 184; Pulkkinen 2003, 56)

Tekijöiden mielestä brändin persoonallisuuden suunnitteluvaiheessa päätetään millaisena asiakkaiden toivottaisiin mieltävän brändin. Persoonallisuus voi olla sisäsyntyinen eli yrityksen itsensä määrittelemä tai se voi lähteä liikkeelle asiakkaista. Tietyillä aloilla, joilla asiakkaat ovat oleellinen osa brändiä, on hyödyllistä käyttää hyväksi asiakkaiden persoonallisuutta brändin persoonallisuutta mietittäessä. Kuten esimerkiksi ravitsemus- ja matkailualalla, joilla voidaan kehittää brändiä asiakkaiden ja matkailijoiden mukaan. Muun muassa suuret Euroopan kaupungit ovat brändänneet itsensä ja he näkevät ja kehittävät brändiään matkailijoiden perusteella. Brändien persoonaa verrataan usein omaan persoonaan eri tilanteissa ja omiin arvoihin ja elämäntilanteeseen. Useissa sosiaalisissa tilanteissa ihmiset myös hakeutuvat samankaltaistensa seuraan kuten myös brändejä vertaillessa. Brändin persoonallisuudessa tulisi siis pyrkiä mahdollisimman monilla tavoin yhtäläisiin persoonallisuuspiirteisiin asiakkaiden kanssa.

Brändin tulisi pyrkiä saavuttamaan asiakkaiden pitkäaikainen luottamus ja kiintymys, minkä vuoksi sen persoonallisuudessa ei saisi tapahtua asiakkaita hätkähdyttäviä muutoksia. Koko yrityksen arvomaailman ja yrityskulttuurin tulee olla mahdollisimman samanlainen brändin kanssa, jotta luottamus asiakkaiden ja brändin välillä säilyy. Yrityksen kaikkien työntekijöiden ja toimintojen tulee heijastaa samoja, brändin kanssa yhteneväisiä arvoja, jotta asiakkaille heijastuisi positiivisia mielikuvia koko yrityksestä. (Pulkkinen 2003, 56, 60-65; De Chernatony 2001, 45-48)

Positioinnilla tarkoitetaan vaihetta, jossa tuotteelle annetaan nimi, visualisoidaan nimen ulkoasu, suunnitellaan tuotteelle tai palvelulle hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Brändin positioinnissa päästään sisälle brändin strategiseen ytimeen eli järki- ja tunneperäisiin lupauksiin. Niiden avulla brändin tulisi muodostua ainutlaatuisiksi kohdeasiakkaiden mielissä ja erottaa se muista kilpailijoista. Pystyäkseen asettumaan vankasti markkinoille, brändin täytyy luvata asiakkaille erilaisia hyötyjä, jotka ovat merkityksellisiä ja erityisen tärkeitä. Hyödyt voivat olla toiminnallisia, kokemusperäisiä tai tunteisiin vetoavia. Positointi lähtee liikkeelle kohdeasiakkaiden toiveista ja tarpeista. Niiden avulla yritys pyrkii rakentamaan sillan asiakkaiden mieliin. Positioinnissa pyritään määrittelemään, miten lupaus tulee esittää asiakkaalle ja miten näiden tulisi se kokea. (Pulkkinen 2003, 40-41; Bergström & Leppänen 2007, 184; De Chernatony 2001, 45-48)



Kuvio 1. Brändilupaus ilmaisee kaikkia elementtejä. (De Chernatony 2001, 45)

Kuten kuvio 1. voidaan huomata, tulisi brändilupauksen heijastua yrityksen kaikessa toiminnassa mahdollisimman tehokkaasti. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden tulee olla sen mukaisia, mitä brändi asiakkaille lupaa. Samoin yrityksen logistiikan ja systeemien tulee toimia brändilupauksen mukaisesti. Esimerkiksi, jos tietty tuote tai palvelu luvataan asiakkaalle tietynä ajankohtana ja toimitus sovitaan tietyllä tavalla, tulee tämän myös todellisuudessa toteutua. Brändilupauksen tulee näkyä yrityksen arvoissa sekä kaikkien yrityksen työntekijöiden käytöksessä. Markkinointiviestinnän tulee myös tukea niin brändilupausta kuin yrityksen arvokäytäntöä. Suurinta haittaa yritykselle saattaa koitua markkinointiviestinnän kautta, mikäli mark-

kinointi ei ole samassa linjassa yrityksen muun toiminnan kanssa. Brändilupaus saa yleensä alkunsa yrityksen liikeideasta, visiosta ja missiosta siinä vaiheessa kun näitä kehitetään. Brändilupauksen pitää pohjautua yrityksen liikeideaan, jotta kaikki yrityksen toiminnot ovat yhteneviä ja tukevat toisiaan. (De Chernatony 2001, 45-48)

Viimeinen ja pitkäaikaisin vaihe rakennusprosessissa on brändin toteutus ja seuranta. Brändin kehityksen jatkuva seuranta markkinoilla on tärkeää ja samalla yrityksen tulisi miettiä kuinka asemoinnissa on onnistuttu, millaisia mielikuvia brändi synnyttää ja kuinka sitoutuneita asiakkaat brändiin ovat. Todellisen ja vahvan brändin rakentamiseen ja ylläpitämiseen tarvitaan markkinointiviestinnän lisäksi koko prosessin ja kokonaisuuden hallinta ja sen pitää olla yhden- ja johdonmukainen aina palvelukonseptin suunnittelusta asiakkaalle näkyvään toimintaan saakka. (Bergström & Leppänen 2007, 184; Pulkkinen 2003,42)

Tekijöiden kokemusten perusteella ravintolamaailmassa brändi näkyy eritoten ketjuravintoloissa kuten Rosso ja Amarillo, jotka pyrkivät yhtenäiseen ilmeeseen kaikissa ravintoloissaan. Brändiä vahvistavat ruokalistat, sisustus, työntekijöiden vaatetus sekä yhtenäinen markkinointiviestintä. Ravintolatoimialalla brändin persoonallisuuden suunnittelu pohjautuu pitkälti asiakaskunnan mukaan, ravintolat pyrkivät samaistumaan kohderyhmäänsä, kuten Rosso joka mielletään perheravintolaksi. Rosson ravintolaketjussa näkyy markkinointiviestinnästä alkaen perhekeskeisyys ja lasten huomioon ottaminen.

2.3 Brändihierarkia

Kaikilla tuotteilla tiedetään olevan oma elinkaarensa ja uusien tuotteiden tullessa markkinoille vanhat joutuvat siirtymään syrjään. Mikäli brändi on muotoutunut tarpeeksi vahvaksi ja saavuttanut kohdeasiakkaiden luottamuksen, tulisi sen pystyä ohittamaan uudet tulokkaat. Tämä kuitenkin vaatii sen, että yritystoiminnan joka tasolla pystytään pitämään brändin mainetta yllä. Kaikkien yrityksen työntekijöiden ja toimijoiden tulisi pyrkiä viestimään samaa kuvaa yrityksestä asiakkaille. Brändin maine perustuu asiakkaiden ja sidosryhmien mielikuviin yrityksen todellisesta toiminnasta ja pienikin virheaskel yrityksen toiminnassa tai julkisuuskuuressa voi kaataa koko brändin. Mikäli asiakkaat joutuvat pettymään yritykseen toimintaan tai mikäli yritys pettää antamaansa lupaukset, voi brändin tulevaisuus olla vaakalaudalla. (Pulkkinen 2003, 54-55)

Brändin tunnusmerkit:

- on oltava tarpeeksi tunnettu
- on kyettävä saavuttamaan ja säilyttämään ainutlaatuinen ja erottuva paikka asiakkaiden mielessä
- on erotettava selkeästi kilpailijoista asiakkaiden mielissä
- lupauksen on oltava asiakkaille merkityksellinen sekä toiminnallisella että tunnetasolla
- on oltava johdonmukainen kaikissa toimissa ja viestinnässä
- on kyettävä lunastamaan annetut lupaukset yhä uudelleen

(Pulkinen 2003, 52)

Vahvan brändin, kuten Coca Cola, tunnuksia ovat pitkäikäisyys, monistettavuus eri markkinoille ja korkea laatumielikuva. Erittäin vahvoilla brändeillä ei ole elinkaartaan, joskin ne kokevat muodonmuutoksia. Vahvat brändit menestyvät markkinoilla, ja menestymisen avaintekijöiksi muodostuvat merkin arvovalta, ostajien sitoutuminen ja preferenssi. Merkin arvovalta voi perustua esimerkiksi tunnettuuteen, todelliseen tuote-etuun eli koettuun laatuun, erikoistumiseen, brändiuskollisuuteen tai yksinomaan emotionaalisiin mielikuvatekijöihin eli niihin ominaisuuksiin, joita ei voi mitata. Brändiuskollisuus vaihtelee yleensä 20 % ja 75 % välillä eri tuoteryhmien välillä. (Hakala & Malmelin 2007, 28; Silen 2001, 121; Bergström & Leppänen 2007, 187)

Brändin yhtenä tehtävänä on sitouttaa asiakas niin voimakkaasti tuotteeseen ja yritykseen, että vaikka asiakastyytyväisyyskin laskisi alle kilpailevien tuotteiden tarjoaman tason, niin asiakas ei tästä huolimatta vaihda kilpailevan tuotteen käyttäjäksi. Preferenssillä tarkoitetaan ostajien mielissä muodostunutta etusijaa, joka ilmenee ostotilanteessa valintana. Asiakas arvioi brändiä aiempien kokemustensa, lähiympäristön välittämän tiedon tai tuotekäytön, yrityksen saaman julkisuuden, yrityksen markkinoinnin ja brändin edustaman arvomaailman perusteella. Taulukossa 1 on esitelty brändihierarkia ja sen eri tasojen tunnusmerkit. (Hakala & Malmelin 2007, 28; Silen 2001, 121; Bergström & Leppänen 2007, 187)

Taulukko 1. Brändihierarkia ja eri tasojen tunnusmerkit. (Bergström & Leppänen 2007, 185)

Perushyödykkeet	Tunnettu nimi	Brändi	Vahva brändi
<ul style="list-style-type: none"> • ei eroja kilpaileviin tuotteisiin paitsi hinta 	<ul style="list-style-type: none"> • tunnistetaan nimi • ei muita eroja ominaisuuksissa 	<ul style="list-style-type: none"> • liitetään oma-leimaisia, erilaisia ja tunnistettavia mielikuvia • persoonallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • brändi merkitsee asiakkaille jotain ainutlaatuista • selkeä lupaus • erottuu • luottamus • asiakasuskollisuus

2.4 Brändin tunnettuus

Brändin mainostukseen on monia keinoja ja paljon televisiomainontaakin edullisimpia tapoja. Tilanteessa, jossa yritys haluaa levittää brändinsä viestiä tietyille asiakasryhmälle, tiettyyn aikaan ja tietyssä paikassa, on televisio mainonta erittäin tehokasta. Televisiomainonnassa yritys pystyy valitsemaan ajankohdan, jolloin omaa tuotetta tai palvelua mainostetaan ja kohdistamaan sen tietyn tyyppiselle ihmisjoukolla sen avulla, minkä ohjelmien mainostauolla kyseistä mainosta esitetään. Mainostus ylipäättään lisää ihmisten tietoisuutta tuotteista ja palveluista, minkä vuoksi se on oleellinen osa brändin kehitystä. Ihmisten tulee tulla tietoiseksi tuotteesta, jota yritys yrittää kehittää brändiksi. Ihmisten tietoisuuden taso on hyvin riippuvainen mainostuksen määrästä ja sitä kautta mainostus vaikuttaa oleellisesti myös yrityksen markkinaosuuteen. (Marconi 2000, 38-39)

Brändipääoma on arvo tai mielikuva, jonka ihmiset voivat havaita pelkästä brändin nimestä. Brändipääoman vahvistusta on mahdollista toteuttaa joko hitaasti tai nopeasti. Molemmat tavat sisältävät samat toimenpiteet. Hitaassa tavassa ne toteutetaan pitkällä aikatahtimella, prosessi kestää monesti kolmesta viiteen vuoteen tai pidempäänkin. Hitaampaa tapaa pidetään usein tehokkaampana ja sen vaikutusten on huomattu olevan pitkäkestoisempia. Lyhyen metodin kesto on usein muutaman kuukauden ja joskus koko prosessi saatetaan käydä läpi yhdessä ainoassa tapahtumassa, jolloin mainonnan tulee olla erittäin intensiivistä ja jopa aggressiivista. Puhekielessä tällaisesta intensiivisestä mainonnasta käytetään sanaa kampanja. (Marconi 2000, 39-41)

Lyhyen prosessin ensimmäisessä vaiheessa mennään markkinoilta markkinoille tai kaupungista toiseen esittelemään tuotetta testiryhmille sekä ihmisryhmille. Toimenpiteiden oletetaan tulevaisuudessa parantavan puskaradion avulla ihmisten tietoisuutta tuotteesta. Seuraavassa vaiheessa jaetaan ilmaisia tuotenäytteitä kohderyhmille. Kolmannessa vaiheessa tuotetta

mainostetaan parhaiksi havaittujen viestintäkanavien kautta. Tietoisuuden mainostamisessa tärkeintä on saada ihmiset huomaamaan tuote ja luomaan siitä jonkinlaisen kuvan, joka taas vaikuttaa siitä mitä mieltä ihmiset ovat tuotteesta. Tässä vaiheessa yrityksellä tulisi olla jonkinlainen mainontasuunnitelma, joka määrittelee tarkemmin sen miten tuotetta mainostetaan, missä ja kenelle. Neljännessä vaiheessa yritys pyrkii solmimaan sponsorisopimuksia, joiden avulla tuotteelle saadaan taas lisää näkyvyyttä. Seuraavaksi on edessä promotio eli tuotteen nimeä pyritään pitämään näkyvissä mahdollisimman monessa eripaikassa. Nimeä painetaan esimerkiksi kyniin, avaimenperiin, nykyään myös vaatteisiin tai koruihin. Kuudennessa vaiheessa yritetään luoda niin sanottuja julkisia suhteita, eli levitetään tietoisuutta esimerkiksi radio ja televisio haastattelujen avulla. Seitsemännessä vaiheessa otetaan osaa erilaisiin tapahtumiin ja hyväntekeväisyystilaisuuksiin. Hyväntekeväisyyden avulla yritys saa tunnustusta, lisää ihmisten tietoisuutta sekä bändilojaalius kasvaa kun sen nähdään osallistuvan hyväntekeväisyyteen. Viimeisessä vaiheessa on kyse uuden brändin hyväksynnästä. Hyväksynnän mittarina käytetään yleensä itsenäistä ja tarkempaa tutkimusta, jonka yritys teettää koskien uutta tuotetta. (Marconi 2000, 39-41)

Mikäli yritys haluaa toteuttaa edellisessä kappaleessa esiteltyt vaiheet nopealla tavalla, on sen hyvä varautua suuriin menoihin ja epäonnistumisen riski on suurempi kuin hitaasti edettäessä Usein yrityksen liiketoiminnassa on kiinni myös rahoittajien ja sijoittajien varoja, ja he odottavat tulosta mahdollisimman pikaisesti. Mikäli yrityksellä on hyvä suunnitelma ja pätevää henkilökuntaa, voi nopea menetelmä tuottaa erittäinkin nopeaa tulosta ja joissain tapauksissa jopa taata tuotteelle markkinajohtajuuden. Kun uusi tuote saadaan ihmisten tietoisuuteen nopeasti ja se löytää vahvan markkinapaikkansa, on muille yritykselle haasteellisempaa tuoda kilpailevia tuotteita markkinoille ja pyrkiä markkinajohtajuuteen. (Marconi 2000, 41-42)

3 BRÄNDI YRITYSMAAILMASSA

Yritysten kasvuhistoriassa brändi näyttelee suurta osaa. Yritys luo brändistrategian, jota kehitetään jatkuvasti. Kun brändi kasvaa ja kehittyy, kehittyy samalla koko yritys. Brändin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, johon yritykset varaavat niin henkisiä, kuin rahallisia resursseja. Yritysbrändien on tarkoitus tehdä yrityksistä ainutlaatuisia ja luoda erottuvuutta kiristyville markkinoilla. Yritysbrändin luomisessa on monia eri osa-alueita, jotka tulee ottaa huomioon brändiä rakentaessa. (Laakso 2004, 22)

Tuotebrändin ja yritysbrändin välillä on huomattava eroavaisuus. Tuotebrändäys kohdistetaan nimenomaan asiakkaaseen ja sen rakentamisen elementit otetaan tuotteesta. Tuotebrändin rakentamisesta vastaa markkinointiosasto. Kun taas yritysbrändi suunnataan suoraan yrityksen sidosryhmille ja sen rakentamiseen osallistuu johdon ohjaamana koko yritys. Yrityksen koko brändi-imago pohjautuu tietoon ja kokemukseen, mitä asiakkaat, sijoittajat, johtajat ja yrityksen koko henkilöstö yrityksestä saavat. Puhutaan niin sanotusta brändilupauksesta ja yrityksen kanssakäyminen sen eri sidosryhmien kanssa joko vahvistaa tai heikentää tätä lupaus-ta. Siispä jos kaikki yrityksen työntekijät eivät osallistu omalla toiminnallaan yritysbrändin rakentamiseen, on mainonta ja markkinointi täysin voimaton luomaan haluttua kuvaa yrityksestä. (Järventie-Thesleff, 2008)

3.1 Tuotteista yritysbrändeiksi

Yritysten ja niiden luomien tuotteiden brändiajattelu on viimeiset vuosikymmenet kulkenut yhdessä mainonnan ja sen kehityksen kanssa. 1970-luvun alusta alkaen se omaksuttiin kuluttajille tarkoitetuista tuotteista yritysten väliseen toimintaan. Siihen aikaan levittäytyi voimakkaasti ajatus brändin käytöstä, kun raskaan teollisuuden yritykset alkoivat yksilöidä tuotteitaan ja kehittää niille omaa tuotemerkkiä. Myös Suomen paperiteollisuudessa alettiin erilais-taa tuotteita, kun asiakkaat vaativat tiettyjä tuotteita nimeltä. Myös palveluja tuotteistettiin ja kilpailun kiristyessä ja tuotekehityksen edistyessä brändejä kehitettiin ja niiden rinnalle syntyi uusia brändejä. Kansainvälistymisen myötä ja viennin kasvaessa monet yritykset joutuivat muuttamaan suomalaisia virallisia nimiään. Tuotteille ja palveluille keksittiin omia lyhyempiä ja universaalimpia nimiä brändin rakentamiseksi. (Hertzen 2006, 17-18.)

Kehitys yritysten toiminnassa on muuttunut selkeästi 2000-luvulla. Yritysostojen, kansainvälistymisen sekä Internetin yleistymisen myötä ovat yritysten nimet muuttuneet lyhyemmiksi ja yksinkertaisemmiksi, jotta niitä olisi helpompi käyttää. Nykyään yhä useamman yrityksen tuotteet muodostavat yhdessä itse yrityksen kanssa yhtenäisen brändin, jossa valmistajan hyvin rakennettu yrityskuva välittyy tuotteisiin. Hyväksi havaitut ja tunnetut tuotteet taas yhdistetään yrityskuvaan. Nykyään brändien ympärille rakennetaan niin sanottuja tuoteper-

heitä, sen sijaan, että jokaisen uuden tuotekehityksen tuloksen ympärille rakennettaisiin uusi brändi. Näin voidaan hyödyntää brändille jo luotuja tunnettuja ominaispiirteitä. Yritysbrändin ja tuotebrändien rakentaminen sekä ylläpitäminen ovat kuitenkin osa liiketoimintaa. Hyvä brändi kasvattaa yrityksen arvoa, mikä voidaan mitata rahassa. (Hertzen 2006, 18.)

Käsitteenä yritysbrändi ei pidä sisällään pelkästään yrityksen tuotteita ja palveluita, vaan myös se miten yritys toimii ja miten yritys hoitaa sen sidosryhmäsuhteitaan. Selvästi erottuva ja ainutlaatuinen yritysbrändi on ehdottomasti merkittävä kilpailutekijä. Yritysbrändin erottaa tuotebrändistä selkeimmin kohderyhmän eroavaisuuksilla. Tuotebrändejä kohdistetaan suoraan kuluttajille, kun taas yritysbrändi kohdistetaan muille yrityksille ja sidosryhmille. (Järventie-Thesleff, 2008)

3.2 Erottuvuus kilpailuetuna

Kova kilpailu ajaa yritykset erilaistamaan tuotteitaan ja vahvistamaan luotuja brändejä. Samalla alalla saattaa olla useita samanlaisia yrityksiä, jotka taistelevat samoista asiakkaista. Erottumalla massasta, yritys saa asiakkaat puolelleen ja hyvin markkinoitu brändi pysyy asiakkaiden mielessä pitkään. Tutkimustyö ja kehitystoiminta ovat kilpailussa pysymisen ehto, sillä yritysten on kehitettävä jatkuvasti uutta. Vaikka tämä tuntuukin itsestään selvältä, brändin rakentajan tulee kuitenkin huomata että erottuminen ei ole itseisarvo. Erottuvuuden on tarkoitus tuottaa yritykselle kilpailuetua ja onnistuessaan se tapahtuu vielä kustannustehokkaasti. Asiakkaan tulisi kokea yrityksen markkinoimat erottuvuustekijät paremmiksi kuin kilpailevalla yrityksellä. (Taipale 2007, 11-13)

Hyvin mietitty ja toteutettu erottautumisstrategia antaa yrityksen brändille sisällön ja merkityksen. Tämä on nimenomaan brändin ydin, ja markkinoinnin tulee olla linjassa brändilupauksen kanssa. Yrityksen menestys riippuu siitä, miten hyvin se on osannut tulkita kilpailuetua tuovan erottuvuustekijänsä brändilupaukseksi ja kuinka hyvin organisaatio lupauksensa lunastaa. (Taipale 2007, 11-13)

Lopulta, oli sitten kyseessä minkälainen tuote tahansa, päätöksen tuotteen tai palvelun ostamisesta tekee aina ostaja. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat usein myös muut asiat kuin pelkkä hinta-laatusuhde tai tuotteen hyöty. Valintaan vaikuttaa yleensä enemmän yrityksen muu toiminta, ei niinkään pelkkä fyysinen tuote. Tuotteen hintaa ja laatua enemmän asiakkaan ostopäätökseen vaikuttaa muun muassa se, mitä yritys tekee kansainvälisesti, onko se luotettava, onko toimitus nopea, millaisia huoltopalveluita tarjotaan ja mitä mieltä muut ovat tuotteesta. (Taipale 2007, 26)

Kuluttajan tuotteeseen liittämä, kilpailevien yritysten tuotteista poikkeava mielikuva tekee tuotteesta brändin. Yrityksen tulee myös muistaa, ettei viestintää ja markkinointia saa unoh-

taa vakiintuneenkaan brändin kohdalla. Brändiä tulee markkinoida jatkuvasti ja tuoda se kulluttajien mieleen, ettei viestinnän laiminlyönti heikennä asiakkaan käsitystä tuotteesta ja sen tuomasta hyödystä. (Taipale 2007, 14,27)

Tekijöiden kokemuksen mukaan sama asia on ravintolamaailmassa. Vakiintunutkaan ketjuravintola ei voi jäädä odottelemaan asiakkaiden tuloa, vaan sen on kehityttävä koko ajan ja markkinoitava kehitystään ja sen tuomaa etua, esimerkiksi uudistunutta ruokalistaa.

3.3 Yritysbrändin rahallinen arvo

Yleisesti brändiä pidetään perinteisten ja arkisten kulutustuotteiden myynnin ja markkinoinnin välineenä. Brändillä on kuitenkin kauaskantoisempia taloudellisia seurauksia, jotka ovat laajempia kuin perinteinen brändikäsitte. Esimerkiksi sijoittajat saavat brändin välityksellä kuvan yrityksen tulevaisuudesta. Kun brändi ymmärretään kokonaisuutena, sen merkitys yrityksen liiketoimintamahdollisuuden kuvaajana korostuu. Brändipääoman kehitys ja arviointi on aiheuttanut paljon keskustelua viime vuosina. (Hakala & Malmelin 2007, 26)

Koska brändi kilpailuetuna ei ole konkreettinen tuotantotekijä, kuten kone tai laite, on siihen varattavien resurssien hallinta ja päätöksenteko hankalampaa. Brändille ei anneta niinkään taloudellista arvoa kirjanpidossa, ja siksi brändin rakentaminen on jäänyt pääosin yritysten johtoportaan harteille. Yrityksen johdossa kuitenkin ymmärretään että brändin voi ajatella osana yrityksen pääomaa, jolla on taloudellista arvoa yritykselle. Esimerkiksi Ison-Britanniassa uskotaan, että pian brändit saavat lisää arvoa ja ne luokitellaan yrityksen tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Brändien merkitys yritysten liiketoiminnan menestyksen takaajana on korostunut entisestään. Brändin rahallisen arvon mittaaminen on kuitenkin hankalaa, koska sen arvo ei näy taseessa, eikä sen voimaa voi myöskään täten realisoida osakekurssissa. (Hakala & Malmelin 2007, 27; Laakso 2004, 24-27)

Konsulttiyhtiö Interbrand on tuottanut luettelon maailmanlaajuisesti arvokkaimmista brändeistä. Luettelo on hyvin USA-keskeinen, mutta uusimmassa listauksessa (vuodelta 2009) on suomalainen NOKIA yltänyt viidennelle sijalle, ollen näin arvokkain Yhdysvaltain ulkopuolinen brändi. Maailman arvokkaimman brändin, Coca Colan, arvoksi on määritelty huimat 68 miljardia Yhdysvaltain dollaria. (Frampton 2009)

Maailmalta löytyy monia muitakin hyviä esimerkkejä yrityksistä, jotka ovat onnistuneet luomaan hyvän ja toimivan brändin, jonka arvo mitataan miljoonissa. Esimerkkinä ovat McDonald's, Disney ja matkailualalla esimerkiksi hotelliketju Hilton. Jotta brändi saadaan lisäämään yrityksen varallisuutta, vaatii se tarkkoja ja rajaukseltaan keskittyneitä strategisia päätöksiä, jotka toteutetaan operatiivisella tasolla. Koska tuotteiden elinkaaret ovat lyhenty-

neet, ovat yritykset panostaneet enemmän asiakkaan ja brändin väliseen suhteeseen kuin itse tuotteisiin. (Hakala & Malmelin 2007, 26; Laakso 2004, 29)

3.4 Henkilökunnan merkitys yritysbrändin ylläpidossa

Yrityksen työntekijöillä on suuri merkitys yrityksen mielikuvan muotoutumisessa. Asiakkaan mielikuva yrityksestä rakentuu itse tuotteiden ja niiden hinta-laatusuhteen kautta. Mielikuvan rakentumiseen vaikuttaa myös työntekijät, jotka asiakasyrityksissä kohtaavat ostopäätöksen tekijän ja kyseistä tuotetta käyttävän henkilön. Yrityksen brändikuvaa rakentaa asiakaspalvelijan lisäksi koko henkilöstö, joka on asiakkaiden kanssa tekemisissä. (Von Hertzen 2006, 44-45.)

Sekä business-to-business palveluyrityksissä, että ravintola-alalla työntekijöiden merkitys korostuu entistä voimakkaammin. Asiakkaan kokemus tietyn brändin alla toimivasta ravintolasta rakentuu pitkälti juuri työntekijöiden ammattitaidon ja palvelualltiuden pohjalta. Jos kokemus on huono yhdessä ketjun ravintolassa, todennäköisyys mennä toiseen saman ketjun ravintolaan pienenee. Vahvan yritysbrändin kehittäminen on yrityksen kaikkien työntekijöiden yhteinen tehtävä. (Von Hertzen 2006, 44-45)

4 TOIMEKSIANTAJAN ESITTELY

Helsingin osuuskauppa eli HOK-Elanto, on suurin S-ryhmän alueosuuskauppa ja Suomen laajimmin omistettu yritys. HOK-Elanto-konserni koostuu emoyritys Helsingin Osuuskauppa Elannosta, HOK-Liiketoimita Oy:stä, HOK-Elanto palvelu Oy:stä sekä 49 kiinteistöyhtiöstä. HOK-Elanto on yli sadalla ravintolallaan yksi Pohjoismaiden suurimmista ravintoloitsijoista. Osuuskaupan päätoimialat ovat market-kauppa, tavaratalokauppa, ravintolakauppa sekä liikenne-myymälä ja polttonestekauppa. (HOK-Elannon vuosikertomus 2008, 4,8)

HOK-Elannon varsinaisesta liiketoiminnasta vastaa HOK-Elannon Liiketoiminta Oy, Helsingin Osuuskauppa Elannon kokonaan omistama tytäryhtiö. Yrityksen varsinaisia omistajia ovat sen yli 500 000 asiakasomistajaa ja HOK-Elannolle valitaan 60 henkinen edustajisto vaaleilla neljän vuoden välein. HOK-Elannon 18 jäseninen hallintoneuvosto nimittää vuosittain osuuskunnan toiminnasta vastaavan HOK-Elannon hallituksen, jossa on toimitusjohtajan lisäksi kuusi muuta jäsentä. Sama hallitus ja toimitusjohtaja vastaavat myös HOK-Elannon Liiketoiminta Oy:stä. Toimitusjohtajan alaisuudessa toimii seitsemän muuta johtajaa, jotka vastaavat eri toimialoista. Liitteessä yksi on esitelty HOK-Elannon johto-organisaatio ja heidän vastuualueensa eri toimialoilla. (HOK- Elanto vuosikertomus 2008, 38-39)

Asiakasomistajuus on HOK-Elannon liiketoiminnan perusta ja asiakasomistaja on nimensä mukaisesti sekä osuuskaupan omistaja että asiakas. S-ryhmän toiminta-ajatuksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajilleen, joita täydentävät s-ryhmän bonuspartnerit, kuten Elisa matkapuhelinyhtiö, vakuutusyhtiö IF, silmäasema sekä Peugeot jälleenmyyjät. Bonus-toimipaikkoja on pääkaupunkiseudulla yhteensä 450 ja koko maassa yli 2000. Keskittämällä asiakasomistaja voi kerryttää ostohyvitystä eli bonusta. Vuonna 2008 asiakasomistajien kokonaismäärä nousi yli 530 000. Asiakasomistajaksi pääsee maksamalla 35 euron osuusmaksun, joka on sijoitus osuuspääomaan ja sille maksetaan korkoa vuosittain. (HOK-Elanto vuosiesite 2009, 42-45)

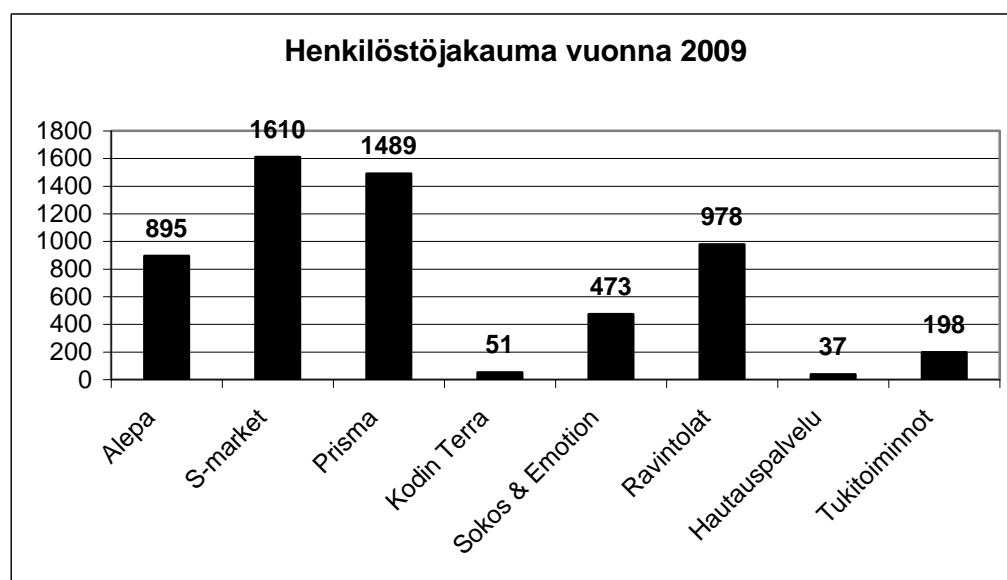
4.1 HOK-Elanto numeroina

Vuonna 2008 HOK-Elannon asiakasomistajille maksettiin bonusta 55,8 miljoonaa euroa sekä osuusmaksuille osuuspääoman korkoa 21 %, eli yhteensä 3,5 miljoonaa euroa. Oheisessa taulukossa (Taulukko 2) on kuvattu Helsingin osuuskaupan eri toimialojen liikevaihto ja liiketulos vuoden 2009 osavuositarkastuksen mukaan. (HOK Elanto vuosiesite 2009, 28-29)

Taulukko 2. Helsingin Osuuskauppa Elannon osavuosi katsaus liikevaihtoon ja liiketulokseen sekä niiden muutoksiin.

	Liikevaihto		Liiketulos M€	
	1-6/09	muutos %	1-6/09	1-6/08
Market-kauppa	612.6	7.2 %	8.4	11.9
Tavaratalokauppa	42.5	15.4 %	-0.5	0.0
Ravintolatoimiala	53.5	2.8 %	-1.1	1.1
ABC-toimiala	60.9	18.2 %	-3.2	- 3.6
Muu liiketoiminta	6.5	-4.7 %	0.3	0.3
Kiinteistöliiketoiminta ja hallinto	2.4	7.5 %	5.8	4.7
HOK-Elanto konserni yhteensä	778.3	8.0 %	9.7	14.4

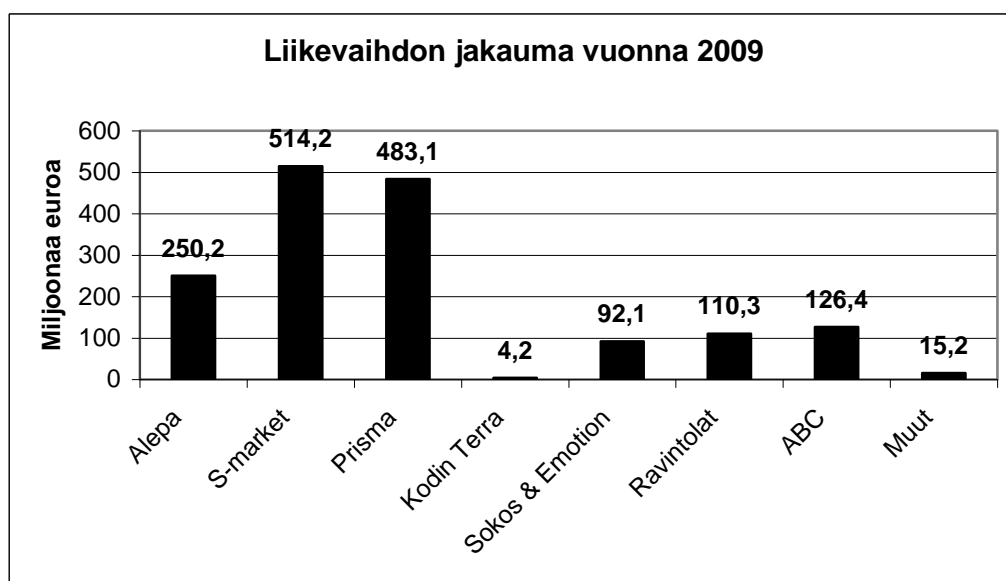
Vuonna 2008 HOK-Elannolla oli henkilökuntaa yhteensä 6 004. Oheisessa kuviossa (kuvio 2.) näkyy kuinka henkilökunta jakautuu eri toimialojen kesken. Kuvioista 3 näkee, että päivittäistavarakauppojen markkinaosuus on suurin, joka heijastuu myös työntekijöiden tarpeeseen. (HOK-Elanto 2009)



Kuvio 2. Henkilöstön jakauma vuonna 2009. (HOK-Elanto 2010)

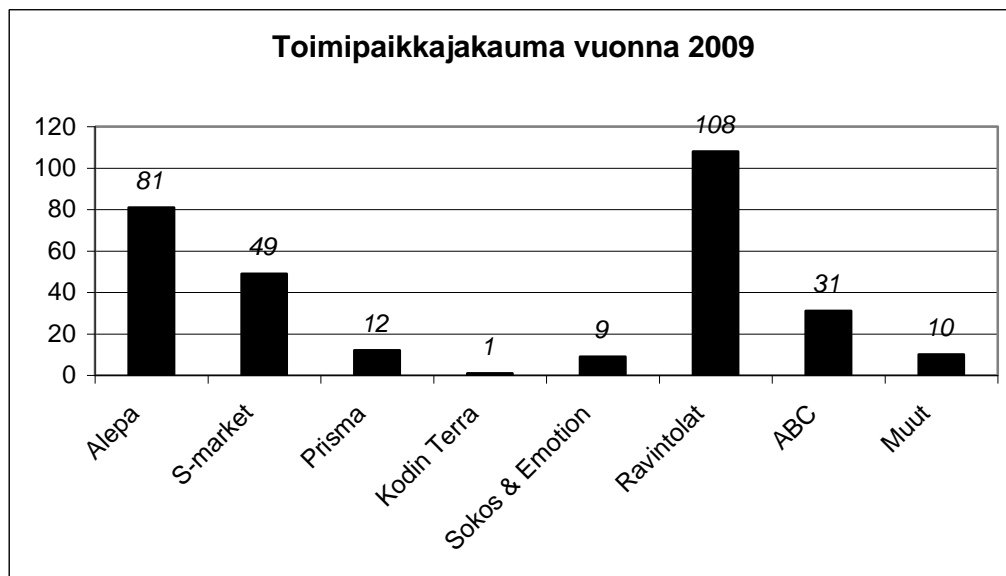
Vuoden 2009 päättyessä vakituista henkilökuntaa työskenteli HOK-Elannolla 6 004 henkilöä. Kokoaikaisten työntekijöiden määrä kasvoi vuoden sisällä yhdellä prosentilla ja on nyt 46 %. Ammattitaitoisen työvoiman saanti kaikilla toimialoilla on haasteellista ja erityisesti osa-

aikaisen henkilöstön vaihtuvuus on suuri. Henkilöstön sitoutuneisuutta pyritään lisäämään esimerkiksi monipuolisilla koulutusmahdollisuuksilla sekä henkilöstöeduilla. Vuonna 2008 konsernin keskimääräinen työsuhteen kesto oli 3,5 vuotta. HOK-Elanto on osallistunut myös maahanmuuttajien kouluttamiseen ja työllistämiseen ja työntekijät edustavat 28 eri kansallisuutta. (HOK-Elanto vuosikertomus 2008, 10; HOK-Elanto 2010)



Kuvio 3. Liikevaihdon jakauma vuonna 2009. (HOK-Elanto 2010)

Koko Helsingin Osuuskauppa Elannon liikevaihto oli vuoden 2009 lopussa 1 5960,0 miljoonaa euroa. Toimipaikoista liikevaihdoltaan suurin on S-market ja pienin Kodin Terra, joka avattiin vuonna 2009. Helsingin Osuuskauppa Elanto on pääkaupunkiseudun suurin toimija ravintolatoimialalla mikä näkyy toimipaikkojen määrässä (kuvio 4). Tästä huolimatta HOK-Elannon omassa toiminnassa ravintolatoimiala on vasta viidenneksi suurin liikevaihdoltaan (110,3 miljoonaa). Syytä tähän voisi olettaa olevan se, että ravintoloissa kertaostos on huomattavasti pienempi kuin esimerkiksi päivittäistavarakaupoissa. Kuitenkin työntekijöiden tarve ravintoloissa on suuri, sillä asiakaspalvelu on henkilökohtaisempaa. Seuraavassa kappaleessa (4.2) selitetään tarkemmin millaisen toiminnan ravintolatoimiala kattaa. (HOK-Elanto vuosikertomus 2008, 6; HOK-Elanto 2010)



Kuvio 4. Toimipaikkojen jakauma vuonna 2009. (HOK-Elanto 2010)

4.2 Ravintolatoimiala

Ravitsemistoiminnan toimialaryhmään kuuluu monia luonteeltaan hyvin erilaisia liikeideoita, kuten gastronomisesti erikoistuneet ruokaravintolat, etniset ravintolat, keskiolutpubit, kahvilat, pizzeriat, hampurilais- ja muut pikaruokapaikat, coffee shopit sekä viiheravintolat ja yökerhot. Toisen, hieman edellä mainituista poikkeavan, kokonaisuuden muodostavat henkilöstöravintolat ja ateriapalvelut. Virallinen toimialaluokitus jakaa yritykset toiminnan luonteen mukaan ravintoloihin, kahvila-ravintoloihin ja ruokakioskeihin sekä kahvi-, olut- ja drinkkibaareihin. Kolmas ryhmä ovat henkilöstöravintolat ja ateriapalvelut. (Harju-Autti, 2007. 10)

Suomen ravintolatarjonta kansainvälistyi 1970-luvulla, kun markkinoille tulivat pizzeriat ja kiinalaiset ravintolat. Etnisten ravintoloiden lukumäärä on kasvanut ja siitä on tullut näkyvä ilmiö ympäri Suomea. Kansainvälistyminen Suomessa on merkinnyt myös ravintoloiden asiakaskunnan kansainvälistymistä. Trendikkyys ja kansainväliset vaikutteet heijastuvat entistä enemmän ravintoloiden, kahviloiden ja baarien liikeideaan sisustuksesta ruokalistoihin saakka. Nykyään ravintoloiden liikeideoiden elinkaari lyhenee ja uudistumine on välttämätöntä, tosin perinteikkäille paikoillekin löytyy myös oma käyttäjäkuntansa. (Harju-Autti, 2007. 10)

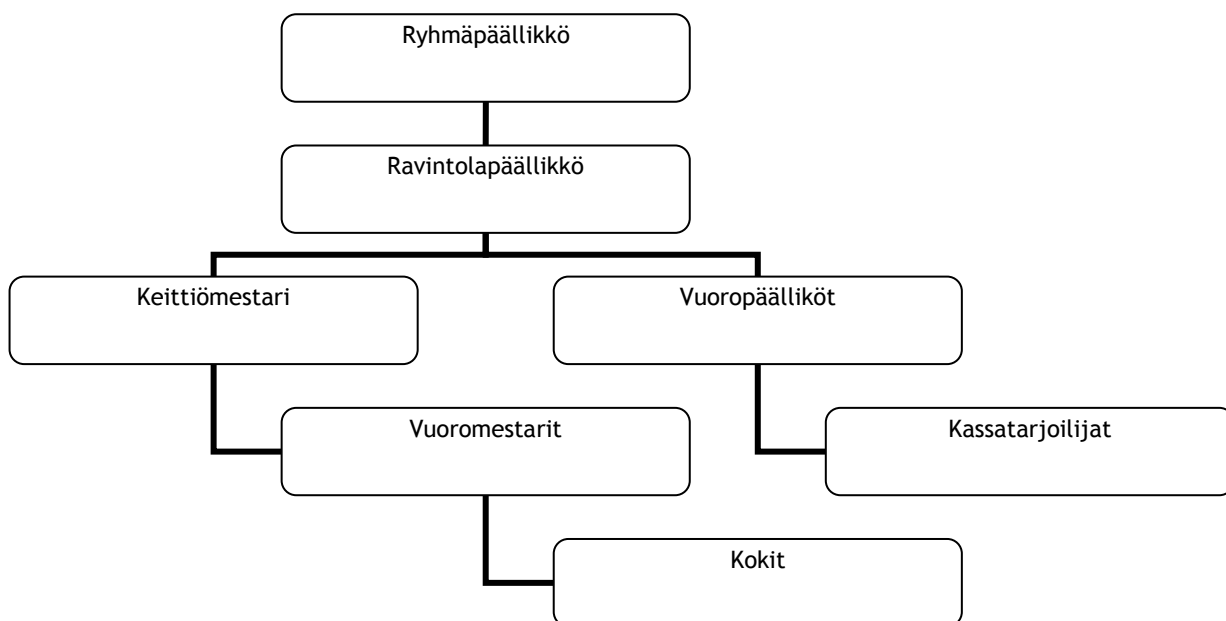
Ravitsemistoimintaa tarkastellaan yleensä tilastollisesti majoitustoiminnan kanssa yhdessä ja se yhdistetäänkin monesti matkailupalveluun kuuluvaksi, tärkeäksi ja kiinteäksi osatekijäksi. Ravitsemistoimintaa pidetään myös paikalliskysyntää tyydyttävänä kuluttajakeskeisenä palveluna. Noin 80 % koko ravitsemistoiminnan kysynnästä syntyy kotitalouksista. Tästä johtuen toimiala ja sen kehitys ovat riippuvaisia yleisestä taloudellisesta tilanteesta ja kehityksestä, sekä kotitalouksien käytettävissä olevista tuloista. Viime vuosina ravitsemistoiminnan kehitys

onkin pysähtynyt ja monissa ravitsemisliikkeissä tulos on lähtenyt laskuun. Asiakaspaiikkoja ei ole tullut merkittävästi lisää, mikä johtuu kiristyneestä lupapolitiikasta ja kovasta kilpailusta. (Harju-Autti 2007, 12)

Pääkaupunkiseudulla Helsingin Osuuskauppa on suurin ravintolatoimija, HOK-Elannolla oli katsauskauden(1.1-30.6.2009) lopussa, 110 ravintolaa, joista Chico's ketjun ravintoloita oli 19. (HOK-Elanto 2009)

5 CHICO'S RAVINTOLAKETJU

Ensimmäinen Chico's ravintola perustettiin ja avattiin Helsinkiin vuonna 1991. Ensimmäisen viiden toimintavuotensa ajan Chico's ravintolat olivat yksityisomistuksessa. Helsingin Osuuskauppa Elanto osti Chico's ravintolaketjun koko konseptin vuonna 1996, jolloin ketjuun kuului kolme ravintolaa, yksi Espoonlahdessa nykyisen Lippulaivan tiloissa, yksi Olarissa ja yksi Tapiolassa. Chico's ketjun voisi siis sanoa oleva alun perin Espoolaissyntyinen ravintolaketju. Nykyään Chico's ketju on Helsingin Osuuskauppa Elannon suurin ravintolaketju, johon kuuluu 18 ravintolaa eripuolilla pääkaupunkiseutua. (Rytkönen 2006, 16)



Oheisessa kuviossa (kuvio 5) on kuvattu Chico's ravintolaketjun organisaatio. Ylimpänä toiminnasta vastaa ketjun ryhmäpäällikkö, joka toimii ketjun ravintolapäälliköiden esimiehenä. Ravintolapäälliköt vastaavat oman yksikkönsä toiminnasta ja ovat tulosvastuullisia. Ravintolapäälliköiden apuna toimii keittiömestari ja vuoropäälliköt. Vuoromestarit toimivat keittiössä keittiömestarin alaisina ja vastaavat tietyistä vuoroista keittiössä kokkien avustuksella. Vuoropäälliköt toimivat koko ravintolan esimiehinä jos ravintolapäällikkö ei ole paikalla ja tarjoilijat toimivat heidän alaisinaan. (Rytkönen 2006, 37)

5.1 Liikeidea

Chico's ketjun liikeidea on määritelty kysymyksiä kenelle, mitä, miten ja miksi avulla. Ravintolaketjun pääasialliset asiakaskohderyhmät ovat asiakasomistajat, naisporukat, opiskelijat ja kaveriporukat, perheet sekä lounasasiakkaat. Asiakaskohderyhmilleen Chico's lupaa Amerikan mantereen ruokia ja juomia sekä elämyksellisyyttä ja mausteisuutta. Ravintolat pyrkivät nuorekkuuteen ja kaupunkilaisuuteen ja ne haluavat tarjota asiakkailleen helpon ja rennon sekä tutun ja turvallisen ravintolakokemuksen. Sisustuksellaan ravintolat pyrkivät raikkaan värikkään ravintolaympäristön saavuttamiseen. Asiakaskohderyhmistä varsinkin naiset pyrittään ottamaan huomioon uusia tuotteita suunniteltaessa. Yksi Chico'sin tärkeimmistä asiakaskohderyhmistä ovat asiakasomistajat ja heidät pyritään ottamaan huomioon hinnoittelussa; ruoka- ja juomalistoilla on pysyvästi asiakasomistajille erikoishinnoiteltuja tuotteita sekä vaihtuvia etuja ja kampanjoita. Antamansa asiakaslupaukset Chico's pyrkii lunastamaan rennon ryhdikkäällä ja ystävällisellä palvelulla, kilpailukykyisellä hinta-laatusuhteella, tasalaatuisilla tuotteilla, mausteisilla ja särmikkäillä maku-elämyksillä sekä reiluilla, maukkailta ja värikkäillä annoksilla. Chico's ravintoloissa on aina pöytiintarjoilu sekä helppoutta, rentoutta ja mutkattomuutta viestivä miljöö ja pohjaratkaisut. (Rytkönen 2006, 19)

Ravintolaketjun määrittelemiä syitä sille, miksi asiakkaiden kannattaa valita Chico's ravintolakeseen, on monia. Ensinnäkin ravintoloissa on pysyvästi erilaisia asiakasomistajaetuja ja S-Etukortilla saa Bonusta ostoksista. Ravintoloiden hintataso on sellainen, että jokainen pystyy kokemaan helpon ja rennon ravintolakokemuksen. Chico'sien hinta-laatusuhde on hyvä samoin kuin ravintoloiden sijainti asiakasvirtojen varrella. Ravintolat tarjoavat myönteisen poikkeaman arkirutiineista ja -ruoista lähellä kotia ja sinne on helppo tulla myös perheen kanssa. Chico's on tuttu, tunnettu ja luotettava brändi ja ravintolat ovat auki joka päivä aamupäivästä iltamyöhään. (Rytkönen 2006, 20)

5.2 Chico's brändi

Chico'sin asiakaslupaus on olla paras amerikkalainen ravintolaketju pääkaupunkiseudulla ja se pyrkii kaikella toiminnallaan lunastamaan lupauksensa. Ravintolaketju pyrkii täyttämään lupauksensa tarjoamalla Amerikan mantereen ruokia sekä voimakkaita ja mausteisia makuja. Ketjun ruokatarjonnassa pyritään monipuolisuuteen ja "jotain kaikille" - imagoa pyritään pitämään yllä. Chico's haluaa olla tunnettu ja luotettava brändi ja sen tuotteiden tulee antaa vastinetta rahalle. Nämä asiat muodostavat Chico's ravintolaketjun liikeidean ytimen. (Rytkönen 2006, 21)



Kuva 1. Chico's brändin logo

Brändin logossa (kuva 1) on teksti "All American Bistro", jonka toivotaan kuvaavan ravintoloiden tarjontaa mahdollisimman kattavasti. Logossa voidaan nähdä hampurilainen ja sen kautta yhä enemmän pyritään painottamaan amerikkalaisuutta. Logon värit, sininen, keltainen ja oranssi, toistuu ravintolamiljöön värimaailmassa ja kaikissa muissakin materiaaleissa, kuten henkilökunnan vaatetuksessa sekä astioiden väryksessä. (Rytkönen 2006, 21)

5.3 Chico's brändin tunnusmerkit

Chico's ravintolaketjun jokaisessa toimipisteessä voi huomata samoja piirteitä, joista asiakkaan halutaan tunnistavan brändin. Kaikissa 19:ssä ketjun ravintolassa pyritään heijastamaan Amerikkalaishenkisyyttä reilun kokoisten ruoka-annosten, juomien ja voimakkaiden värien käytön avulla sekä annoksissa että astioissa. Ravintoloiden miljööt ja maanläheinen, mutta värikäs värimaailmat ovat yhteneväisiä ja kaikkien ravintoloiden työntekijöiden työvaatteet ovat samanlaisia kuvioinniltaan sinivalkoruudullisia. Chico's brändin tunnusmerkkejä ja niin sanottuja ydinrituaaleja ovat myös laskun maksamisen yhteydessä annettava Chico's-karkki sekä avokeittiö, jossa asiakkaat voivat nähdä kokkien työskentelyä ja josta ruoanvalmistusäännet ja tuoksut ovat asiakkaiden havaittavissa. (Rytkönen 2006, 18-22)

Chico's on kerännyt ympärilleen yhteistyöverkoston, joka suurimmilta osin koostuu HOK-Elannon muista toimipisteistä kuten esimerkiksi Sokos ja S-market. Brändin tärkeimpiä liittolaisia ovat asiakasomistajakonsepti, joka tukee jatkuvasti brändin toimintaa tarjoamalla asiakkaille pysyvästi etuja ja kampanjoita. Toisena liittolaisena ovat HOK-Elannon päivittäistavarakaupat sekä bonus- ja etupartnerit, joiden kanssa Chico's tekee yhteistyötä ristiinmarkkinoinnin avulla. Kolmantena liittolaisena ovat eri urheiluseurat, joiden kanssa brändillä on sponsorointisopimuksia. (Rytkönen 2006, 25)

5.4 Kilpailun menestystekijät

Ravintoloiden kilpailu pääkaupunkiseudulla on kovaa ja kaikki ravintolat joutuvat jatkuvasti tekemään erilaisia kilpailija-analyysyjä ja pyrkimys muista erottumiseen on suuri. Chico's brändin suurimpia kilpailijoita ovatkin muut lähellä sijaitsevat ruokaseurusteluravintolat,

joista voidaan vahvimpina erottaa Amerikan mantereeseen ruokia tarjoavat ravintolat kuten Santa Fé ja Cantina West. Varsinkin lounasaikaan kilpailijoiksi määritellään myös erilaiset pika-ruokaravintolat. Tällä hetkellä vallitsevassa talouden taantumassa on yhdeksi pahimmista kilpailijoista noussut kotiruokailu, ihmiset kutsuvat ystäviä mieluummin kylään ja tekevät ruoat kotona. Päivittäistavara-kaupoista on nykyään saatavissa erilaisia Tex Mex - ruokia, jotka mahdollistavat Chico'sissa tarjoiltavien annoksien kaltaisten ruokien valmistamisen myös kotona. (Rytkönen 2006, 37)

Kilpailueduikseen, jotka erottavat brändin kilpailijoista ja ovat brändissä ainutlaatuisia, Chico's brändi on eritelty seuraavat neljä asiaa:

- Ravintolaketju (19 toimipaikkaa)
- Ajaton, mutta kehittyvä konsepti
- S-Etukortilla pysyviä ja vaihtuvia etuja asiakasomistajille
- Perheystävällisyys

(Rytkönen 2006, 37)

Menestystekijöitä ovat asiat, jotka tukevat yrityksen kehitystä ja edesauttavat yrityksen menestymistä markkinoilla. Chico's ravintolaketju on jakanut menestystekijänsä asiakaslähtöisiin ja tuotantolähtöisiin menestystekijöihin.

5.4.1 Asiakaslähtöiset menestystekijät ja niiden toteutus käytännössä

Asiakaslähtöisiksi menestystekijöikseen Chico's brändi on luetellut seuraavia asioita:

- Hyvä sijainti
- Toimipaikka näkyy selvästi ulospäin
- Ravintolan toimintatapa näkyy asiakkaille heti ovelta
- Miljö ja tunnelma
- Pääosin pohjoisamerikkalainen olut- ja viinivalikoima painetussa materiaalisissa
- Amerikan mannerta edustava ruokalista
- Monipuolinen ja vaihtuva tarjonta ruokalistalla
- Asiakasomistajuus
- Teemaviikot
- Brändiä tukeva markkinointiviestintä
- Laatu järjestelmä

(Rytkönen 2006, 37)

Kaikki Chico's ravintolat ovat otollisella paikalla sijaintinsa osalta, ne sijaitsevat katutasossa, kauppakeskuksissa ja hyvien kulkuyhteyksien ja suurten asiakasvirtojen varrella. Jokainen ketjun ravintola näkyy selkeästi ulospäin eli niissä on ketjulle ominaiset tunnusmerkit kuten teippaukset, markiisit, ruoka- ja juomalistat näkyvillä, ulkoständi sekä valomainos. (Rytkönen 2006, 37)

Ravintoloiden toimintatapa pyritään näyttämään asiakkaille heti ovelta eli asiakas pystyy tutustumaan ruokalistaan, juomavalikoimaan ja hintatasoon jo ennen ravintolaan saapumista joko ovilistoista tai Internet-sivustolla. Ravintolat ovat siistejä, värikkäitä ja ravintoloiden miljöö on viihtyisä avokeittiöineen ja tuoksuineen ja nämä houkuttelevat asiakkaita ja helpottavat heidän valintojaan. Kaikissa ketjun toimipaikoissa on yhtenäinen miljöö ja tunnelma, jonka tulisi henkiä asiakkaille rentoa ja tuttua Chico's tunnelmaa. Ravintoloissa on seurustelua aktivoiva tunnelma, joka näkyy sisustuksessa, tuotevalikoimassa, palvelussa, musiikissa, valaistuksessa ja muissa asiakkaissa. Kaikissa toimipaikoissa on sama ja helposti tunnistettava Chico's-värimaailma ja loosit, joissa asiakkaille tarjotaan mahdollisuus intiimimpään seurusteluun ja ruokailuun. Chico's ravintolaketjun positioinnissa on otettu huomioon asiakkaiden tarpeet ja sen persoonallisuus on pyritty rakentamaan kohderyhmän mukaan. (Rytkönen 2006, 37)

Ravintoloista löytyy pääosin pohjoisamerikkalainen olut- ja viinivalikoima painetussa materiaalissa ja kaikki juomatuotteet tukevat ravintolan ruokatuotteita. Juomailtoilta löytyy juomia myös Keski- ja Etelä-Amerikasta ja juomatuotteiden valikoimassa otetaan huomioon myös paikallinen kysyntä, eli tarjolla on myös muutama paikallinen olutmerkki. Kaikkien ravintoloissa tarjottavien juomabrändien on oltava yhteneväisiä Chico's-brändin kanssa ja niiden on oltava vähintään yhtä vahvoja brändejä kuin Chico's-brändi. Chico'sin tarjonta ruokalistalla on monipuolista vaihtuvaa ja asiakkaalla on mahdollisuus valita mieleisensä tuote. Ruokailtoilta löytyy myös seurustelua tukevia yhdessä syötäviä ruokia ja käsin syötävää pientä naposteltavaa. Chico's tarjoaa asiakkailleen erilaisia, brändiä tukevia ja säännöllisesti järjestettäviä teemaviikkoja ja -päiviä kuten Halloween, Valentine's Day, Beer & Burger ja Steak All Week. (Rytkönen 2006, 37)

Kaikessa ketjun markkinointiviestinnässä tuetaan brändiä ja yhtenäinen markkinointiviestintä ja myynninedistämismateriaalit luovat asiakkaalle rentouden, seurustelun ja hyvän hintalaatusuhteen mielikuvaa. Ravintoloissa on käytössä ravintolatoimialan määrittämät laatumallit. (Rytkönen 2006, 37)

5.4.2 Tuotantolähtöiset menestystekijät ja niiden toteutus käytännössä

Tuotantolähtöisiksi menestystekijöikseen Chico's on luetellut seuraavia asioita:

- Brändikäsikirja
- Ulkoiseen ketjuun kuuluminen
- Raaka-aineiden korkea jalostusaste
- Ohjausryhmätyöskentely
- Työvoiman hallinta
- Hankintasopimukset
- Juoma- ja ruokatuotevalikoiman jatkuva, suunnitelmallinen kehittäminen
- Ohjausjärjestelmistä saatava tieto
- Tuotanto- ja palveluprosessin kehittäminen

(Rytkönen 2006, 37)

Jokaisessa ravintolaketjun toimipisteessä on Brändikäsikirja, johon työntekijöiden tulee perehtyä pystyäkseen työskentelyssä viestittämään brändin perusolemusta. Brändikäsikirja päivitetään joka kevät. Ulkoiseen ketjuun kuuluminen mahdollistaa ravintoloissa kustannustehokkaan toiminnan ja ketjutoiminnan ansiosta ravintoloissa on yhtenäinen tuotevalikoima sisältäen yhtenäiset hankintapaikat, valikoimat ja hinnoittelun. Kaikkien ravintoloiden ruokiin käytetään korkeasti jalostettuja raaka-aineita, lähes kaikki raaka-aineet ovat puolivalmisteita, jotka jalostetaan Chico's-brändin ja -laadun mukaisiksi tuotteiksi. (Rytkönen 2006, 37)

Chico's - ketjun esimiestasolla käytetään säännöllistä ja systemaattista ohjausryhmätyöskentelyä apuna toiminnan kehittämisessä ja ohjausryhmätyöskentelyn avulla varmistetaan yhteys asiakasrajapintaan. Ravintolaketjun työvoiman hallinta on keskitettyä, suunnitelmallista ja tehokasta ja siinä käytetään apuna erilaisia järjestelmiä. Ravintoloissa on käytössä HOK-Elannon keskitetyt hankintasopimukset, mikä tukee ketjun yhtenäistä toimintaa. Ravintoloiden ruoka- ja juomalistat päivitetään kerran vuodessa ja kehittämisen painopiste on Chico'sin brändituotteissa kuten hampurilaisissa ja fajitaksissa. Listan menekkiannoksista säilytetään päivituksen aikana noin 30 %. Chico'sin valikoimaa kehitetään ohjausjärjestelmistä saatavan tiedon perusteella, mikä varmentaa valikoiman oikeellisuuden ja ajankohtaisuuden. Tuotanto- ja palveluprosessien kehittämisessä pyritään (Rytkönen 2006, 37)

6 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Toteuttamamme tutkimuksen lähtökohta oli saada tietoon Chico´s ravintolaketjun työntekijöiden ajatuksia ja mielipiteitä Chico´sin brändistä ja miten he itse näkevät ja miten heidän mielestään asiakkaat näkevät brändin. Alkuoletuksemme oli, että työntekijöitä ei ole perehdytetty tarvittavasti brändiin ja tutkimusongelmana pidimme kysymystä, tuntevatko työntekijät Chico´s brändin ja onko sen tuntemus tärkeä työkalu jokapäiväisessä työssä. Alkuoletuksemme perustuu omaan kokemukseen kyseisessä ketjussa työskentelyssä ja työympäristön tarkkailuun. Toimeksiantajamme Helsingin Osuuskauppa halusi tutkimukseen mukaan myös näkökulman siitä, miten työntekijät näkevät Chico´s:in asiakkaan näkökulmasta. Tarkoituksemme oli verrata tuloksia aikaisemmin toteutettuun, Trainers Housen tekemään asiakastytyväisyyskyselyyn.

Tutkimussuunnittelussa tehdään monia valintoja ennen aineiston keruuta. Tällaisia valintoja ovat muun muassa ongelman asettelu, menetelmävalinnat ja teoreettinen ymmärtäminen. Kun valinnat näillä kaikilla tasoilla ovat yhteensopivia, on varsinaiselle tutkimukselle luotu hyvä ja vankka pohja. Ongelmanasettelussa on kyse ongelman nimeämisestä, sen jäsentämisestä ja muotoilemisesta. Menetelmävalinnat sisältävät päätökset siitä, millaiset tiedonkeruumenetelmät sopisivat parhaiten kyseiseen tutkimukseen ja millaista aineistoa halutaan. Teoreettisessa ymmärtämisessä mietitään millaisiin teorioihin tutkimus tulisi pohjata, mitkä ovat tutkimuksen avainkäsitteitä ja miten mahdolliset hypoteesit esitetään. Tutkimuksen aloittamisvaiheessa olisi myös hyvä pyrkiä tutkimuskirjallisuuden ja suunnitteilla olevan aineiston pohjalta kiteyttämään tutkimuksen perusidea, tarkoitus, näkökulma ja käsitelty raja-alue yhden johtoajatuksen muotoon. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 41, 120)

Yhdessä tutkimuksessa voi olla nimettynä useampia tutkimusongelmia tai toiselta nimeltään tutkimustehtäviä. Usein tutkimuksissa on jaoteltu tutkimusongelmat pääongelmiin ja osaongelmiin. Pääongelma muotoutuu usein suunnitteluvaiheessa ilmaistun johtoajatuksen avulla, kun pääongelmaa aletaan täsmentää ja analysoimaan saadaan siihen liitettyä tutkimuksen osaongelmat. Tutkimuksen pääongelma on yleensä yleisluontoinen kysymys, johon pyritään saamaan vastaus osaongelmien avulla. (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2007. 122-125)

Kaikilla tutkimuksilla on aina tarkoitus ja heti tutkimuksen suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä mikä tulevan tutkimuksen tarkoitus tai tehtävä on. Usein tutkimuksen tarkoituksen luonnehdintaan käytetään neljää eri piirrettä. Tutkimus voi olla kartoittava, selittävä, kuvaileva, ennustava tai useampien piirteiden yhdistelmä. Kartoittavan tutkimuksen tarkoitus on muun muassa katsoa mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia ja löytää uusia selityksiä. Selittävä tutkimus pyrkii löytämään selityksen tietyille tilanteille tai ongelmalle useimmiten syy-seuraussuhteiden muodossa. Kuvailevassa tutkimuksessa esitetään tarkkoja kuvauksia ihmisistä, ta-

pahtumista tai tilanteista. Ennustavan tutkimuksen avulla halutaan ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat useimmiten seurauksia jostakin tietystä ilmiöstä. Omassa tutkimuksessa tarkoituksena on kartoittaa henkilökunnan bränditietoutta ja mielikuvia Chico's- brändistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 133-135)

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuutta. Tutkimusstrategian valinta riippuu hyvin paljon valitusta tutkimusongelmasta tai tutkimusongelmista. Perinteisin tapa jaotella tutkimusstrategiat on jakaa ne kolmeen ryhmään; kokeelliseen tutkimukseen (kvalitatiivinen), survey-tutkimukseen (kvantitatiivinen) ja tapaustutkimukseen (case-study). Kokeellisessa eli kvalitatiivisessa tutkimuksessa mitataan yhden muuttujan vaikutusta toiseen. Survey-tutkimuksessa eli kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä kerätään tietoja standardoidussa muodossa joukolta ihmisiä. Tapaustutkimuksessa kerätään yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 128-130)

6.1 Tutkimusmenetelmät

Monesti kvalitatiivista eli laadullista ja kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta pidetään toistensa vastakohtina, vaikka niitä pitäisi enemmänkin ajatella toisiaan tukevinä tutkimusmenetelminä. Seuraavassa listauksessa on esitelty piirteitä suuntauksia yhdistävistä tekijöistä.

- Kvalitatiivista tutkimusta voidaan käyttää kvantitatiivisen tutkimuksen pohjana, jolla pyritään takaamaan, että mitattavat asiat ovat tarkoituksenmukaisia tutkimusongelman kannalta ja mielekkäitä tutkimushenkilöille.
- Kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä voidaan käyttää rinnakkain. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla saatuja tietoja voidaan käyttää apuna, mikäli halutaan laajentaa tutkimus koskemaan koko aineistojoukkoa, johon muutoin on vaikea saada otetta.
- Kvantitatiivinen tutkimus voi myös edeltää kvalitatiivista tutkimusta. Laajan kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää luomaan perustaa sille, miten muodostetaan mielekkäitä vertailtavia ryhmiä kvalitatiivisia haastatteluja varten. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 128-133)

Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, josta käytetään myös nimityksiä hypoteettis-deduktiivinen, eksperimentaalinen tai positivistinen tutkimusmenetelmä, on erittäin käytetty tutkimusmuoto muun muassa sosiaali- ja yhteiskuntatieteissä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeisiä asioita ovat johtopäätökset aiemmista tutkimuksista, aiemmat teoriat, mahdollisen hypoteesin esittäminen, käytettyjen käsiteiden määrittely, koejärjestelyjen tai aineiston

keruun suunnittelu, tutkittavien henkilöiden valinta, aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon sekä johtopäätösten teko havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 135-136)

6.2 Aineiston keruu

Kerättävän aineiston määrä riippuu hyvin paljon tutkimuskohteesta ja tutkimuksen tekoon käytettävästä ajasta. Mikäli vastauksia halutaan koko kohderyhmältä kuten kaikilta tietyn koulun opiskelijoilta ja kaikille lähetetään kyselylomake, on kyseessä kokonaistutkimus. Harvoin tutkimusta tehdessä on mahdollista tavoittaa koko kohderyhmää. Tässä tapauksessa on huomattavasti viisaampaa määritellä perusjoukko eli tavoiteltu kohderyhmä ja poimia heistä mahdollisimman edustava otos. Edustavalla otoksella tarkoitetaan kohderyhmään kuuluvia ihmisiä, jotka kuvaavat tutkittavaa kohderyhmää mahdollisimman hyvin. Otoksen koko riippuu siitä, kuinka tarkkoja tuloksia tutkimuksesta pyritään saamaan. Mitä tarkempi tulos halutaan, sitä suurempi tulisi otoksen olla. Joka tapauksessa tutkimuksessa, jonka tulokset perustuvat otosryhmän vastauksiin, on tarkoitus tehdä päätelmiä eli yleistyksiä koko perusjoukosta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 174-175)

Erilaisia tapoja tutkimuksen aineiston keräämiseen ovat erilaiset kyselyt, haastattelu, havainnointi sekä dokumentit. Aineiston keruutapaan vaikuttaa hyvin paljon valittu tutkimusstrategia sekä tutkimusongelma. Kysely tunnetaan survey-tutkimuksen keskeisenä aineistonkeruumenetelmänä. Kyselyssä aineisto pyritään keräämään standardoidusti eli siten, että asiat kysytään kaikilta vastaajilta samalla tavoin. Kyselyn kohderyhmänä on otos perusjoukosta ja sen tulokset käsitellään kvantitatiivisesti. Kyselytutkimuksen etuna on suuren tutkimusaineiston keruun mahdollisuus, tutkimukseen voidaan saada mukaan monia ihmisiä ja heiltä voidaan kysyä monia eri asioita. Tutkimusaineisto voidaan analysoida yksinkertaisesti tietokoneen avulla, mutta tulosten tulkinta on ongelmallisempaa. Kyselytutkimuksen yksi suurimmista heikkouksista on tulosten luotettavuus. Tutkija ei voi olla varma siitä, kuinka rehellisesti vastaajat ovat kysymyksiin vastanneet ja kuinka vakavasti he ovat tutkimukseen suhtautuneet. Myöskään ei voida olla varmoja siitä kuinka hyvin vastaajat ovat selvillä aiheesta, josta kysymykset esitetään. Hyvän kyselylomakkeen laatiminen vie paljon aikaa tutkijalta ja häneltä vaaditaan paljon tietoa ja taitoja, ja vaikka näitä löytyisikin, ei ole varmaa ovatko tutkijan laatimat vastausvaihtoehdot olleet onnistuneet vastaajan näkökulmasta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 186-191)

Valitsimme tutkimusmenetelmäksi kvantitatiivisen tutkimuksen, koska tulosten tulisi olla vertailukelpoisia Helsingin Osuuskaupan keväällä 2009 toteuttaman asiakaskyselyn kanssa. Tutkimuksen toteutimme Internetiin tekemällämme kyselylomakkeella, jonka linkin lähetimme sähköpostitse jokaiseen toimipaikkaan. Kyselyimme kohderyhmänä olivat kaikki Chico's ravintolaketjussa työskentelevät henkilöt.

6.3 Kyselyn toteutus

Erilaisia kyselytutkimuksen toteuttamismuotoja ovat posti- ja verkkokysely sekä kontrolloitu kysely. Posti- ja verkkokyselyllä tarkoitetaan kyselyä, joka lähetetään valitulle kohderyhmälle ja he postittavat sen takaisin tutkijalle. Kysely voidaan myös lähettää kohderyhmälle Internetin välityksellä. Posti- ja verkkokyselyn etuina on vastausten nopea ja vaivaton saanti, mutta usein ongelmana on vastausten kato. Usein vastausten kato on sitä suurempi mitä suuremmalle ryhmälle kysely lähetetään. Mikäli kysely lähetetään jonkin organisaation, instituution tai yhteisön välityksellä kuten päiväkodissa lasten mukana vanhemmille, on vastausprosentti useimmiten odotettua parempi. Kontrolloidulla kyselyllä tarkoitetaan kahta erityylistä kyselytapaa. Toisessa tutkija jakaa kyselyt henkilökohtaisesti vastaajille, antaa samalla lisäinformaatiota tutkimuksesta ja ilmoittaa palautus paikan ja ajankohdan. Niin sanotussa henkilökohtaisesti tarkistetussa kyselyssä tutkija on lähettänyt lomakkeet vastaajille ja noutaa ne vastaajilta sovittuna ajankohtana, jolloin hän voi myös tarkastaa että lomake on täytetty oikein. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 191-192)

Koska kohderyhmänä omassa tutkimuksessamme oli tietyn ravintolaketjun koko henkilökunta, oli kysely helppo toteuttaa sähköpostin välityksellä verkkokyselyinä. Testasimme lomaketta kahdella kohdehenkilöllä ennen lomakkeen julkaisua ja korjailimme joidenkin kysymysten sanamuotoja ennen kun lähetimme lomakkeen toimipisteisiin. Lähetimme sähköpostitse kuhunkin toimipaikkaan saatekirjeen (Liite 2) joka sisälsi yhden avoimen linkin, jonka kautta työntekijät pääsivät vastaamaan kyselyyn ja jotta vastaukset saatiin kerättyä anonyymisti.

Tutkimus toteutettiin marras-joulukuun vaihteessa ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Lähetimme viikon jälkeen muistutusviestin ja kahden viikon jälkeen jouduimme lisäämään vastausaikaa viikolla, lisäksi soitimme suurimpiin toimipisteisiin muistutukseksi. Lopullisia vastauksia saimme silti vain 60 kappaletta eli vastausprosentti on noin 30, vaikka ketjussa on kaikkiaan yli 200 henkeä töissä. Tarkkaa vastausprosenttia emme pystyneet laskemaan, sillä emme saaneet tietoomme ketjussa työskentelevien henkilöiden tarkkaa lukumäärää. Vaikka saimmekin suhteessa vähän vastauksia, pidämme otosta kuitenkin edustavana. Emme halunneet saada todella tarkkaa kuvausta työntekijöiden mielipiteistä vaan halusimme saada yleiskuvan työntekijöiden bränditietoudesta. Vastausten vähyyden vuoksi emme voi kuitenkaan olettaa tulosten olevan koko Chico´s ketjun työntekijöiden mielipide. Voimme olettaa että tämä on vain otos työntekijöiden mielipiteistä.

Omassa tutkimuksessamme emme odottaneet saavamme jokaisen työntekijän vastausta mutta odotimme kuitenkin suurempaa vastausprosenttia. Ongelmana kuitenkin oli juuri verkkokyselyn tuoma hidaste eli ihmisten vähäinen kiinnostus kyselyä kohtaan. Tarkoituksenamme oli esitellä tutkimus ketjun ravintolapäälliköille ketjukokouksessa marraskuussa mutta emme

päässeet valitettavasti paikalle minkä vuoksi tutkimuksesta ei päästy tiedottamaan etukäteen. Toki ymmärrettävää oli myös huono ajankohta ravintola-alaa silmällä pitäen. Marras-joulukuussa on juuri kiireisin pikkujoulu-aika, jolloin työntekijät eivät ehdi tai muista vastata lyhyenkään kyselyyn.

Lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, arvoista, asenteista, uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Kyselylomakkeiden kysymysten laadinnassa käytetään yleensä kolmea eri tyyliä, jotka ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoihin perustuvat kysymykset. Avoimissa kysymyksissä vastaajalle ei tarjota lainkaan vastausvaihtoehtoja, vaan heille esitetään ainoastaan kysymys ja jätetään tyhjää tilaa vastausta varten. Monivalintakysymyksissä lomakkeen tekijä on laatinut valmiit vastausvaihtoehdot, josta vastaajan tulee valita itselleen parhaiten sopiva vaihtoehto tai vaihtoehdot. Asteikkoihin perustuvissa kysymyksissä tutkija on esittänyt väittämän ja laatinut skaalan, johon vastaajan tulee merkitä kuinka samaa tai eri mieltä hän on väittämän kanssa. Useimmiten skaalat eli asteikot ovat 5-7-portaisia. Strukturoitujen kysymysten eli monivalinta- tai asteikkoihin perustuvien kysymysten suosio on kasvanut tutkijoiden keskuudessa viime vuosikymmenien aikana tietokoneteknologian kehityksen myötä. Strukturoitujen kysymysten vastaukset saadaan helposti ja yksinkertaisesti muutettua erilaisiksi kuvioiksi ja taulukoiksi tietokoneen avulla. Avointen kysymysten etuna pidetään taas sitä, että vastaajalle annetaan mahdollisuus sanoa mitä oikeasti ajattelee, eikä häntä velvoiteta vastaamaan lomakkeen laatijan määrittelemien vastausten mukaan. Useissa tutkimuksissa käytetään sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007. 193-196)

Omalla kyselylomakkeellamme (Liite 3) halusimme tietää vastaajien taustatiedoissa kuinka kauan vastaaja on työskennellyt ravintolaketjussa, työskentelevätkö vastaajat kauppakeskuksissa vai niin sanotussa kivijalkaravintolassa ja työskenteleekö vastaaja salin vai keittiön puolella.

Taustatiedoissa kysyimme näitä asioita, koska halusimme verrata tuloksia esimerkiksi niiden kesken jotka olivat työskennelleet vähemmän aikaa ketjussa ja jotka ovat työskennelleet yli kolme vuotta, tai vertailla keittiön ja salin vastauksia.

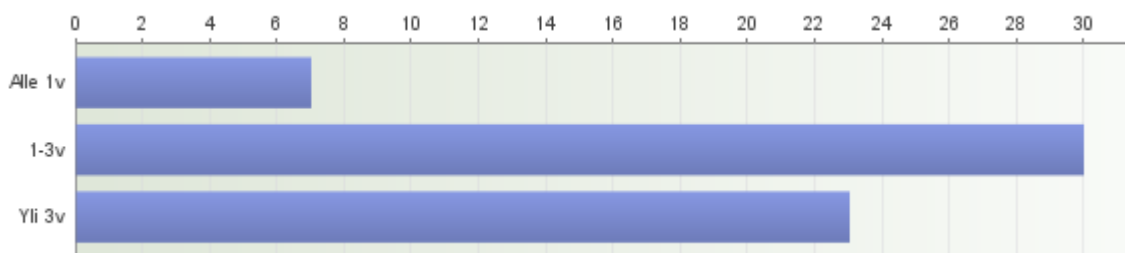
Kysymykset 1,2 ja 4 olivat lähestulkoon suoraan HOK-Elannon aikaisemmin toteutetusta kyselystä. Näiden kysymysten avulla HOK-Elanto halusi verrata asiakkaiden vastauksia ja henkilökunnan ajatuksia asiakkaiden mielipiteistä. Viides kysymys oli avoin kysymys, minkä pohjalta toivoimme saavamme henkilökunnan ajatuksia kehityksestä, mitä ketju tarvitsisi ja mitä voisimme lisätä kehitysehdotuksiin. Brändikysymyksillä 6-8 halusimme kartoittaa henkilökunnan mielikuvaa Chico´s ravintoloista ja mikä heidän mielestään heikentää tätä mielikuvaa.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Kaiken kaikkiaan saimme 60 vastausta kyselylomakkeella toteutettuun kyselyymme. Meillä ei ollut tarkoituksena saada tarkkaa tulosta ravintolaketjun henkilökunnan mielipiteistä ja mielikuvista. Tavoitteena meillä oli tuloksien osalta saada suuntaa antava kuva henkilökunnan mielipiteistä ja tätä kautta pohtia henkilökunnan bränditetoutta. Voimme siis pitää tutkimustulosta luotettavana, vaikka se ei anna meille tarkkaa tulosta henkilökunnan bränditetoudesta.

7.1 Taustakysymykset

Kolme ensimmäistä kysymystä olivat taustakysymyksiä, joiden avulla jaoinme vastaajia eri ryhmiin joita voisimme vertailla. Ensimmäisen kysymyksen mukaan voimme helpommin vertailla niitä, jotka ovat olleet töissä yli kolme vuotta ja niitä jotka ovat olleet 1-3 vuotta (kuvio 6).



Kuvio 6. Kyselylomakkeen 1. kysymys: Kuinka kauan olet ollut töissä Chico's ravintolaketjussa? N=60

Toisessa kysymyksessä halusimme tietää onko vastaaja töissä kauppakeskuksessa sijaitsevassa yksikössä vai niin sanotussa kivijalkayksikössä, joka sijaitsee itsenäisesti omalla paikallaan. Halusimme saada selville onko näiden kahden ryhmän kesken suuria eroavaisuuksia. Näin saimme selville näkeekö henkilökunta toimipisteensä eritavalla siitä riippuen sijaitseeko ravintola kauppakeskuksessa vai erillään ilman kauppakeskusmaista ympäristöä.



Kuvio 7. Kyselylomakkeen 2. Kysymys: Onko päätoiminen toimipisteesi? N=60

Viimeisessä taustakysymyksessä otimme selvää kuinka suuri osa vastaajista työskentelee salin vai keittiön puolella. Kysymyksen avulla halusimme saada selville onko heidän vastauksissaan suuria eroavaisuuksia.

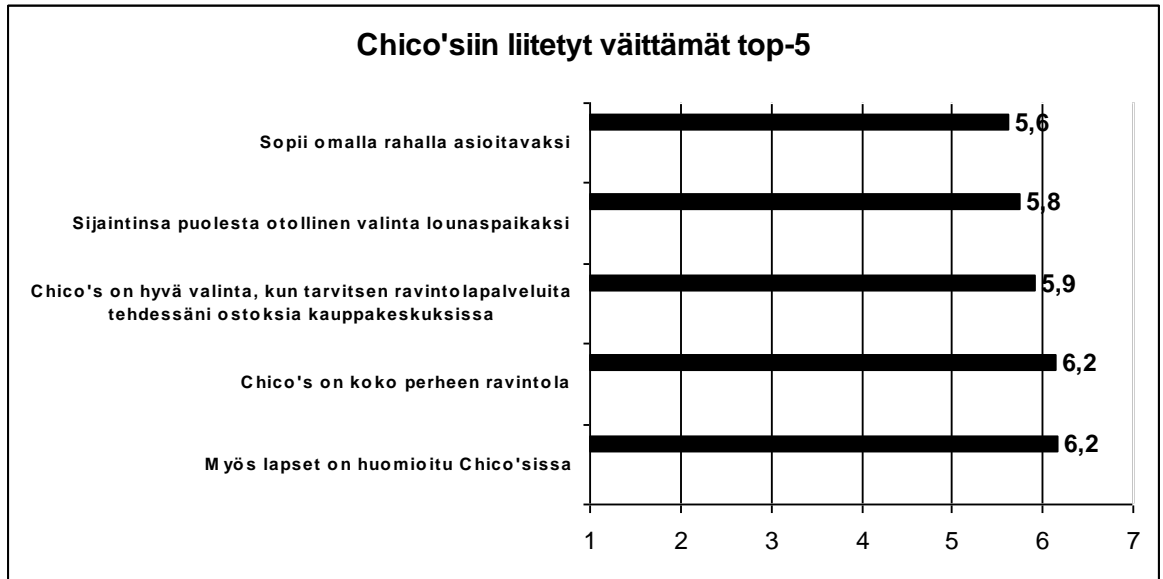


Kuvio 8. Kyselylomakkeen 3. Kysymys: Työskenteletkö salin puolella vai keittiössä? N=60

Vastaajista alle yhden vuoden Chico'sissa on työskennellyt 12 %, 1-3 vuotta on työskennellyt 50 % ja yli kolme vuotta 38 %. Kauppakeskuksessa sijaitsevassa toimipaikassa työskentelee vastaajista 48.3 % ja kivijalkatoimipaikassa 51.7 %. Vastanneista 78.3 % on salihenkilökuntaa ja 21.7 % työskentelee keittiön puolella. Toimipaikan sijaintia koskevan kysymyksen vastaukset ovat oikeastaan ainoat vertailukelpoiset, sillä siinä vastaajien määrä jakautuu melko taiseesti. Ensimmäisen kysymyksen vastauksista yhdestä kolmeen vuotta työskennelleiden, sekä yli kolme vuotta työskennelleiden vastaukset ovat vertailukelpoisia. Alle yhden vuoden talossa olleiden vastausten määrä on sen verran pieni suhteessa muihin, ettei sitä pysty hyödyntämään vastausten analysoinnissa. Emme myöskään pysty vertailemaan sali- ja keittiöhenkilökunnan vastauksia keskenään, koska lähes 80 % vastanneista työskentelee salin puolella.

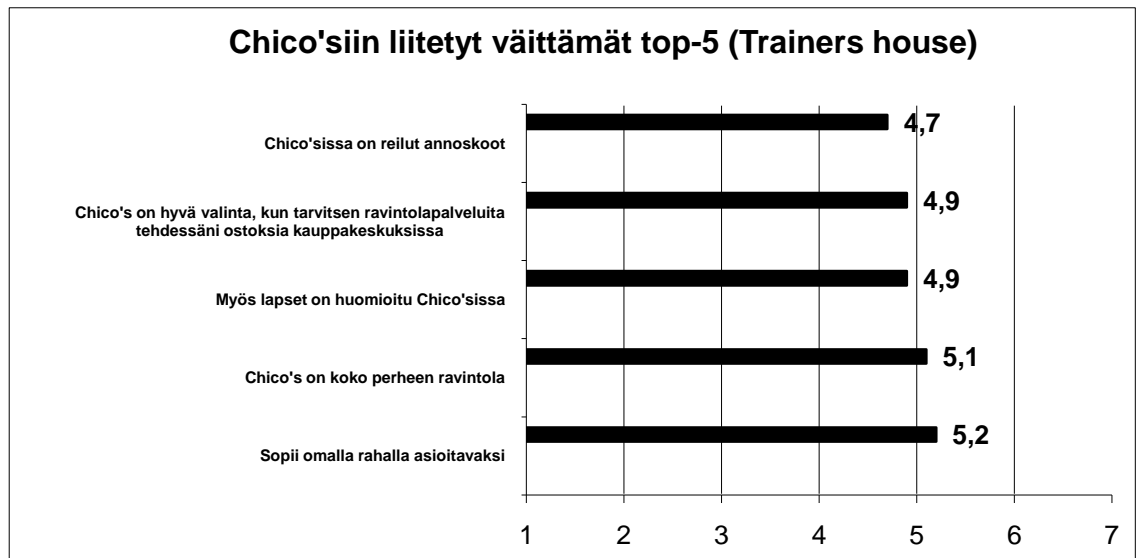
7.2 Ravintolaan liitetyt väittämät

Kysymyksen neljä pohjana oli kesällä 2009 Trainers housen teettämä asiakaskysely, jossa kysyttiin mitä mieltä ihmiset ovat Chico'sia koskevista vaihtoista. Liitteenä on tiivistelmä Trainers Housen tekemän kyselyn tulokset (Liite 4). Vastaajien tuli vastata asteikolla yhdestä seitsemään (1=ei sovi lainkaan, 7=sopii erinomaisesti) kuinka hyvin väite sopii Chico's ketjuun. Pyrkimyksenämme oli kysyä työntekijöiltä samoja asioita, jotta pystyisimme vertailemaan vastauksia asiakkaiden vastauksien kanssa. Muotoilimme kysymykset siten, että työntekijöiden tulisi kertoa kuinka he uskovat asiakkaiden kokevan eri ominaisuudet sopiviksi Chico'sille. Oletuksenamme oli, että eroavaisuuksia tulisi olemaan asiakkaiden ja työntekijöiden vastauksen välillä. Positiivisena yllätyksenä käydessämme tuloksia läpi huomasimme, että asiakkaat ja työntekijät ovat itse asiassa hyvin samoilla linjoilla. Trainers Housella teetetyn asiakaskyselyn tulokset analysoitiin siten, että tuloksista saatiin listattua viisi väittämää, jotka vastaajien mielestä sopivat parhaiten Chico'sille ja viisi väittämää, jotka ovat saaneet vähiten vastauksia eli eivät vastaajien mielestä sovi Chico'sille. Jotta meidän tuloksiamme voisi mahdollisimman tehokkaasti verrata asiakaskyselyn tuloksiin, teimme oman kyselymme vastauksista samanlaiset listaukset. Alla olevissa kuvioissa esittelemme sekä asiakaskyselystä saadut top-5 ja bottom-5 - listat, sekä työntekijöille suunnatun kyselyn top-5 ja bottom-5 - listat.



Kuvio 9. Chico'siin liitetyt top-5 väittämät. N=60

Kuviossa 9 on esitelty top-5 väittämät, jotka saatiin vastauksista teettämässämme työntekijöille kohdistetussa kyselyssä. Alapuolella olevassa kuviossa 10 on sen sijaan esitelty top-5 väittämät, jotka saatiin koottua Trainers Housen tekemässä asiakaskyselyssä.

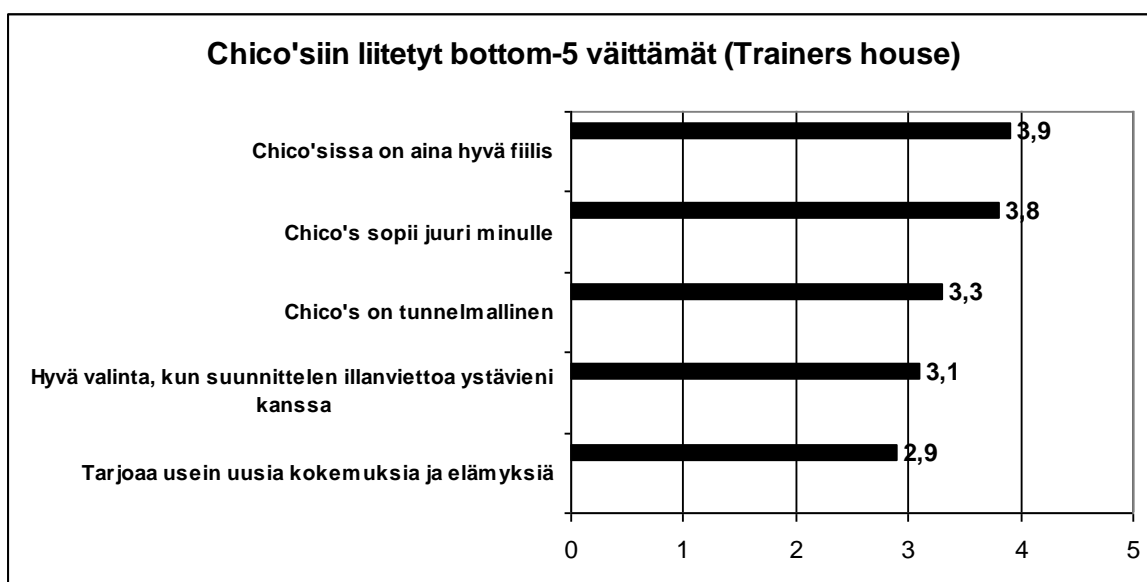


Kuvio 10. Chico'siin liitetyt top-5 väittämät Trainers housen tutkimuksessa

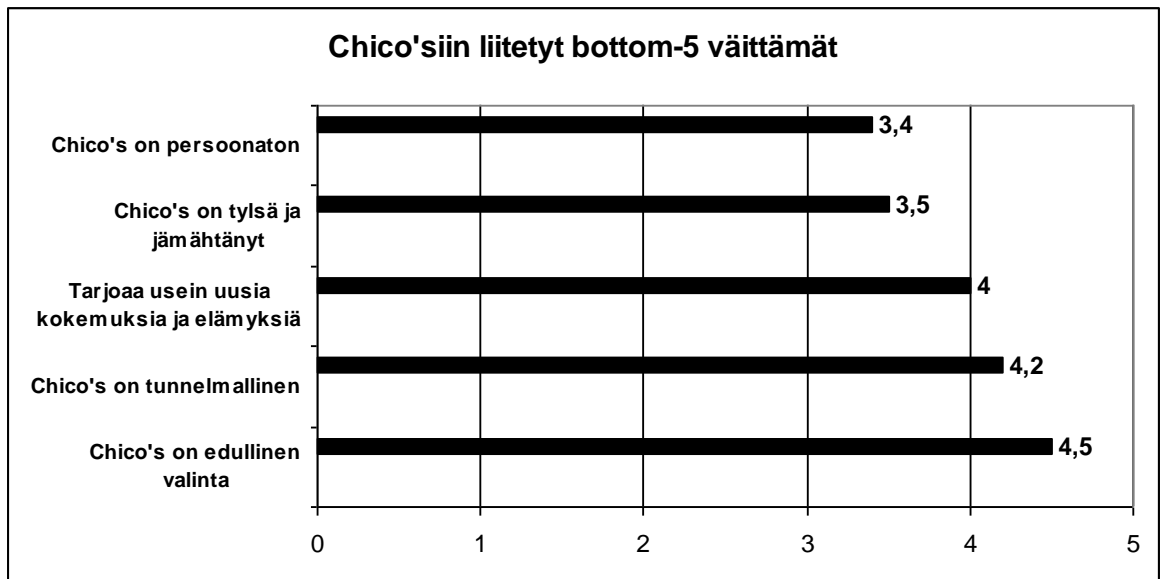
Molempien kyselyiden top-5 vastaukset olivat hyvin yhdenmukaisia. Molemmissa kyselyissä Chico'sia pidetään ravintolana, jossa jokainen voi asioida **omalla rahalla**, työntekijät ja asiakkaat ovat myös samoilla linjoilla siinä, että Chico's on koko perheen ravintola ja siellä otetaan lapset hyvin huomioon. Työntekijät uskoivat asiakkaiden pitävän Chico'sia hyvänä ruokailupaikkana ostoksilla käynnin lomassa samoin kuin asiakkaat. Viimeisenä kohtana top-5 listassa asiakkaille suunnatussa kyselyssä oli se, että asiakkaiden mielestä annoskoot ravinto-

lassa ovat runsaita, kun taas työntekijät uskoivat enemmän asiakkaiden kokevan Chico'sin olevan sijainnin kannalta oivallinen valinta lounaspaikaksi. Työntekijöiden ja asiakkaiden vastaukset olivat myös viimeisen kohdan osalta melko lailla yhteneväisiä, sillä työntekijöiden vastausten keskiarvo väitteelle: Chico'sissa on reilut annoskoot, oli 4,75 eli sitä pidettiin myös asiakkaiden kannalta tärkeänä ominaisuutena. Tämän kysymyksen vastausten pohjalta voisi siis olettaa työntekijöiden tietävän hyvin mitä asiakkaat odottavat tullessaan Chico'siin ja osaavan myydä asiakkaille oikeita asioita.

Trainers housen teettämästä kyselystä nostettiin esille myös niin sanottu bottom-5 lista, eli ominaisuudet, jotka asiakkaat kokivat vähiten tärkeiksi Chico'sille. Alla olevista kuvioissa esittelemme asiakaskyselystä tehdyn bottom-5 listan sekä nyt työntekijöille tekemämme kyselyn bottom-5 listan (kuviot 11 ja 12).



Kuvio 11. Chico'siin liitetyt bottom-5 väittämät Trainers housen tutkimuksessa



Kuvio 12. Chico'siin liitetyt bottom-5 väittämät omassa tutkimuksessa N=60

Bottom-5 listoista voi huomata, etteivät työntekijät olleet taikka uskaltaneet olla täysin eri mieltä mistään asiasta. Suuri määrä vastauksista oli kolmosia tai nelosia eli oltiin jokseenkin samaa mieltä, mikä on tietenkin näin analysointivaiheessa vaikein vastaus käsitellä. Asiakas-kyselyssä lähes täysin eri mieltä oltiin siitä, että Chico's tarjoaisi uusia kokemuksia ja elämyksiä. Työntekijät sen sijaan uskoivat asiakkaiden olevan eniten erimieltä siitä, että Chico's olisi persoonaton. Chico's on tunnelmallinen ravintola, on toinen väittämä, joka molemmissa kyselyissä asettuu bottom-5 listalle. Tämä heijastuu osaltaan myös siihen, etteivät kaikki asiakkaat pidä Chico'sia sopivana valintana illanviettopaikaksi. Chico'sia siis ehdottomasti pidetään enemmän koko perheen ravintolana, jossa saa hyvää ruokaa reilusti omalla rahalla, kuin tunnelmallisena illanviettopaikkana.

7.3 Henkilökunnan bränditietous

Kolmannessa kysymyksessä kysyimme henkilökunnalta hieman henkilökunnan omaan työntekoon ja ammattitaitoon johdattavia kysymyksiä. Halusimme tietää onko henkilökunta tutustunut brändikäsikirjaan ja ovatko he mielestään saaneet perehdytyksen chico's brändiin. Kysyimme myös henkilökohtaisista kehityskeskusteluista ja palautteen antamisesta ja sen saamisesta. Kysymykset esitettiin kyllä-ei kysymyksinä, sillä halusimme saada vain yksinkertaisen vastauksen, joita voisimme vertailla helposti keskenään. Kysymyksillä halusimme tuoda esille bränditietoutta ja erityisesti palautteen antamista ja sen tärkeyttä toimipisteissä. Kysymyksen perusteella oli tarkoitus tehdä mahdollisia kehitysehdotuksia.

Tutkimuksen alussa hypotesimme oli, ettei henkilökunta tunne brändiä tarpeeksi hyvin ja että sen tunteminen on yksi tärkeimmistä työvälineistä. Hypoteesi pohjautui tekijöiden omiin

kokemuksiin. Tutkimustulosten mukaan henkilökunta kuitenkin tuntee brändin ja on tutustunut brändikäsikirjaan. Kaikista vastanneista 55 on perehdytetty brändiin ja 52 heistä on tutustunut brändikäsikirjaan. Valitettavasti otoksemme on niin pieni että emme voi pitää tätä tarkkana tietona henkilökunnan bränditietoudesta.

Kehityskeskusteluja oli pidetty toimipaikoissa viimeisen puolen vuoden aikana suurimmalle osalle. 60 vastanneesta vain 11:ta ei ollut pidetty kehityskeskustelua. Todennäköistä on, että nämä 11 henkilöä, joiden kanssa ei ole kehityskeskustelua pidetty, ovat olleet ketjussa töissä alle vuoden ja keskustelu on vasta edessä. Kuitenkin lähes kaikki vastanneet viittä lukuun ottamatta näkevät kehityskeskustelut tarpeellisena oman työnsä kannalta. Näiden vastausten perusteella emme näe tarpeelliseksi tehdä kehitysehdotuksia.

Viimeisten kahden kysymyksen kohdalla tuli eniten hajontaa vastausten kesken. 60 vastanneesta vain oli sitä mieltä että palautteen antaminen ja saaminen on helppoa omalla työpaikalla ja vain 34 oli sitä mieltä että he saavat riittävästi palautetta esimieheltään omasta työstään. Tästä voisi päätellä että palautteen antamista pitäisi lisätä niin henkilökunnan kuin esimiestenkin puolelta.

7.4 Ravintolan tärkeimmät ominaisuudet

Kyselyn viidennessä kysymyksessä pyydettiin työntekijöitä valitsemaan listasta viisi ominaisuutta, joiden he uskovat olevan asiakkaiden mielestä tärkeimpiä ominaisuuksia Chico'sissa. Kärkiviisikkoon nousivat seuraavat ominaisuudet:

- Tutuus ja turvallisuus - tiedän mitä saan
- Hinta-laatusuhde
- Palvelun nopeus
- Reilut annoskoot
- Ravintolan sijainti

Asiakkaille tehdyssä kyselyssä viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon nousivat:

- Hinta-laatusuhde
- Ruoan maku
- Ravintolan sijainti
- Ruokalistan monipuolisuus
- Palvelun nopeus

Vastausten perusteella on jälleen todettava, että kyllä työntekijät tuntevat asiakkaansa tuntevan melko hyvin. Hinta-laatusuhde nousi molemmissa kyselyissä melkein tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Työntekijöiden listassa esille nousi myös uskomus siitä, että asiakkaille tuttuus ja turvallisuus olisi tärkeä ominaisuus samoin kuin reilut annoskoot, kun taas asiakkaat pitivät tärkeämpinä ruokalistan monipuolisuutta ja ruoan makua. Palvelun nopeus ja ravintolan sijainti ovat asiakkaille myös tärkeitä ja sen olivat valinneet viiden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon sekä työntekijät että asiakkaat.

7.5 Henkilökunnan kehitysehdotukset

Seitsemännessä kysymyksessä olimme listanneet vastaajille erilaisia kehitysehdotuksia, joista pyysimme heitä valitsemaan omasta mielestään hyviksi kehitysideoiksi. Jokainen sai valita niin monta vaihtoehtoa kun halusi. Kehitysideat ovat samantyyliä kuin mitä asiakastytyväisyyskyselyssä asiakkailta kysyttiin. Yhteensä tarjolla oli vastaajille 16 eri kehitysehdotusta, joista kymmenen eniten ääniä saaneita olivat seuraavat:

- Ruokalistaan yhteisannoksia isommille porukoille
- Enemmän kasvisvaihtoehtoja ruokalistaan
- Ravintolan tulisi olla uudistuva ja aikaansa seuraava
- Enemmän salaattivaihtoehtoja ruokalistaan
- Mahdollisuus lounaan maksamiseen tilauksen yhteydessä
- Henkilökunnan parempi tuotetuntemus ja asiantuntevuus
- Raikkaampi sisustus ja selkeämmät linjat
- Teemaviikot, jotka näkyisivät ruokalistassa ja ravintolan sisustuksessa
- Vuodenajoin vaihtuva ruokatarjonta
- Pelkistetympi värimaailma ravintoloihin

Kehitysehdotuksista tärkeimmiksi osoittautuivat ruokalistaa koskevat muutokset, ruokalistaan kaivattaisiin enemmän vaihtoehtoja niin kimpparuokiin, salaatteihin kuin kasvisruokiinkin. Ruokalistaa koskevia kehitysehdotuksia on kerätty ravintoloissa koko syksyn ajan ja 2.2.2010 uusi ruokalista otettiin käyttöön ravintoloissa. Tämän vuoksi emme tässä työssä käsittele tämän enempää ruokalistaa koskevia kehitysehdotuksia. Se, onko ruokalistaa koskevat ehdotukset otettu huomioon uutta ruokalistaa koskien, selvinnee tämän kevään aikana kun asiakkaat ja henkilökunta pääsevät tarkemmin tutustumaan uuteen listaan.

Ruokalistan jälkeen kehitysehdotuksista tärkeimmiksi koettiin ravintoloiden sisustusta ja viihtyisyyttä koskevat asiat. Ravintoloiden toivottaisiin olevan uudistuvampia ja enemmän aikaansa seuraavia. Myös pelkistetympi värimaailma ravintoloihin oli kymmenen tärkeimmän kehitysehdotuksen joukossa. Viidentenä listalla on työntekijöiden parempi tuotetuntemus ja asi-

antuntevuus. Henkilökunnan huonoon tuotetuntemukseen sekä asiantuntevuuteen yhtenä syynä on todennäköisesti suuri vaihtelevuus ja vuokratyövoiman käyttö. Kiireisimpinä aikoina joudutaan vakituisen henkilökunnan lisäksi käyttämään niin sanottua extratyöntekijöitä, jotka eivät välttämättä koskaan ennen ole olleet Chico'seissa töissä eikä tuotetuntemus tämän vuoksi ole parasta mahdollista. Ravintola-alalla ylipäättään työntekijöiden vaihtuvuus on suurta ja usein henkilökunta on nuorta ja töitä tehdään opintojen ohella. Vakituissakaan työsuhteissa olevista moni ei usein yli viittä vuotta samassa toimipaikassa työskentele. Kenties työntekijöiden tuotetuntemuksen ja asiantuntevuuden parantamisen avuksi tulisi miettiä tehokkaampaa perehdytystä tai mahdollisia erillisiä koulutuksia.

Erilaiset teemaviikot ravintoloissa tulivat myös esille kehitysideoissa ja niitä toivottaisiin olevan enemmän sekä kyseisenä ajankohtana mahdollisesti vaikuttavan myös ravintoloiden ruokatarjontaan sekä sisustukseen. Nykyään ravintoloissa on muutaman kerran vuodessa erilaisia teemaviikkoja kuten pihviviikot, halloween-viikot tai burgeriviikot. Teemaviikkoihin on aina liitettyä joitain erityisannoksia, joita on tarjolla ainoastaan teemaviikkojen ajan sekä eri juhlapyhinä ravintolat pyritään koristelemaan asianmukaisesti. Eri vuodenaikoihin liitettyjä ruokia toivottiin myös tarjottavan ravintoloissa enemmän. Nykyään ravintoloissa tarjoillaan kausituotteina jouluisin erilaisia kuumia juomia ja kesäisin taas panostetaan enemmän terassilla nautittaviin drinkkeihin kuten viimekesästä asti valikoimassa olleet sangria- ja margarita-kannut.

7.6 Mielikuvien herättäminen

Saadaksemme vastaajat oikeanlaiseen mielentilaan miettimään Chico'sin palvelumielikuvaa, otimme käyttöön kyselymuodon, jota usein brändiä tutkittaessa käytetään brändin luonteen ja mielikuvan selvittämiseen. Kyseessä on metodi, jossa vastaajan tulee muodostaa päähänsä mielikuva tutkittavasta asiasta ja heijastettava se esimerkiksi eläimeksi, autoksi, ruoaksi tai vaikka vaatteeksi, joka hänellä tulee brändistä mieleen ja sitten kertoa perustelu valinnalle. Usein kysymykset ovat muodossa: *Jos tutkittava kohde olisi auto, olisi se vastaajan mielikuva, koska vastaajan perustelu.* Kyselymme ensimmäisessä mielikuvakysymyksessä pyysimme vastaajia kertomaan, mikä eläin Chico's olisi jos se olisi eläin ja miksi. Toisessa kohdassa kysyimme mitä ruokaa Chico's muistuttaa ja miksi, kolmannessa tuli kertoa minkä juoman Chico's tuo mielen ja miksi. Viimeisessä kohdassa pyysimme vielä miettimään, mikä auto Chico's olisi jos se olisi auto ja miksi. Vaihtoehdot auto ja eläin ovat lähestulkoon aina brändikyselyissä, joissa tätä metodologiaa käytetään, koska niiden perusteluista saadaan kattavimmat vastaukset.

Esittelemme seuraavassa joka kategoriasta yleisimmät vastaukset sekä perustelut, joita oli eniten annettu.

1. Jos Chico's olisi eläin, se olisi _____, koska _____.
 - koira, koska se on tuttu ja turvallinen
 - kissa, koska se on nopea ja turvallisuushakuinen
 - aasi, koska ne ovat hieman persoonattomia
 - koira, koska se on asiakasystävällinen ”kaveri”
 - norsu, koska se on suuri ja vahva, mutta ei niin ketterä

2. Jos Chico's olisi ruoka, se olisi _____, koska _____.
 - hampurilainen, koska Chico's ei olisi Chico's ilman niitä
 - mummon muusi, koska se on parhaat päivänsä nähnyt
 - iso burgeri runsailla höysteillä ja ranskalaisilla, se olisi todella näyttävä annos, koska se on Amerikkaa
 - ranskalaiset, koska se sopii joka paikkaan paitsi laihikselle
 - hampurilainen, koska se maistuu kaikille

3. Jos Chico's olisi juoma, se olisi _____, koska _____.
 - Coca Cola, koska Chico's on nuorten suosima paikka
 - Mansikkamargarita, koska se on näyttävä ja raikas
 - Fanta, koska se on värillinen ja raikas
 - Keskiolut, koska se on turvallinen valinta
 - Perry, koska se on melko hyvää, mutta parempaakin löytyy

4. Jos Chico's olisi auto, se olisi _____, koska _____.
 - Corolla tms., koska niillä nuoriso ajaa
 - Hippibussi, koska siellä on tilaa ja mukavaa, vaikkakin joskus vähän ahdasta
 - Farmari Volvo, koska koko perhe mahtuu mukaan
 - Lada, koska se kaipaa uudistusta
 - Volkswagen, koska se on keskihintainen, mutta toimiva

Emme ole näitä vastauksia sen enempää tässä analysoineet, sillä toimeksiantajan kanssa oli sovittuna, että kysymyksen tarkoitus on vain saada vastaajat oikeaan tunnelmaan ja meidän

on mielenkiintoista toimeksiantajan kanssa vastauksia lukea ja verrata asiakkaiden vastauksiin.

7.7 Chico´s ketjun palvelumielikuva

Seitsemännessä kysymyksessä kysyimme työntekijöiltä mitä mielikuvia Chico´s ketju heissä herättää. Vastauksissa näkyi ketjuravintolan kaavamaisuus ja ruokalistan muutoksen tarve. Vertailemalla tuloksia sen mukaan ketkä ovat olleet kauemmin töissä ketjussa ja ketkä vähiten, saa huomattavaa eroavaisuutta. Ne, jotka ovat työskennelleet ketjussa alle yhden vuoden, eivät oikein osanneet eritellä mitä mielikuvia ravintolat heissä herättävät. Heidän mielikuvansa olivat pääasiassa positiivisia. Heidän mielestään ketju on tuttu ja turvallinen peruseruokapaikka. Tämän ryhmän vastaajat olivat jopa sitä mieltä, että ketju on trendikäs ja nuorekas.

Hieman kauemmin ketjussa työskennelleiden mielikuvat olivat kärkevämpiä ja negatiivisempia. Heidän vastauksissaan toistui toki tuttuus ja turvallisuus ja omalla rahalla asioinnin helppous, mutta heidän mielestään ketjun hinta-laatu suhde ei ole kohdallaan ja että ketju ei ole nuorekas. Yli kolme vuotta ketjussa työskennelleiden mielikuvat painoutuivat helppouteen, perheystävälliseen tunnelmaan ja tuttuun ja turvalliseen valintaan.

Kokonaisvaltaisesti tuloksia tarkkaillessa Chico´s ravintolat herättivät työntekijöissä brändin mukaisia mielikuvia. Ketjua pidettiin tuttuna ja turvallisena perheravintolana, johon on helppo tulla. Seuraavassa on kirjattu ylös niitä mielikuvia, jotka mainittiin useimmin:

- Tuttu, tavallinen ja varma valinta
- Nopea palvelu ja hyvä ruoka
- Hyvät sijainnit, helppo mennä omalla rahalla syömään
- Koko perheen ravintola
- Ei erityisen nuorekas
- Ravintolat ovat tyylilleen uskollisia

Kysyimme kahdeksannessa kysymyksessä mikä työntekijöiden mielestä heikentää Chico´s in palvelumielikuvaa. Vertailimme palvelumielikuvaa heikentäviä tekijöitä myös aiemmin mainittujen ryhmien kesken työskentelyvuosien mukaan. Ruokaan ja ruokalistaan liittyviä palvelumielikuvaa heikentäviä asioita nousi paljon esille vastauksissa. Ehkäpä tutkimuksen aikana olleen ruokalistan perusteella voimme myös pohtia edellä mainittujen kolmen ryhmän mielikuvien eroavaisuuksia. Alle yhden vuoden ketjussa työskennelleet eivät ole nähneet kuin yhden ruokalistan ja he pitivät sitä ketjun brändiin sopivana ja eivät mieltäneet sitä negatiivisena osana Chico´s mielikuvaa. 1-3 vuotta ketjussa työskennelleet ovat nähneet mahdollisesti

useamman kuin yhden ruokalistan ja pitivät senhetkistä kaikista huonoimpana ja reagoivat siksi niin negatiivisesti koko Chico´s mielikuvaan. He ovat myös todennäköisesti työskennelleet vain yhdessä toimipisteessä ja näkevät vain sen ravintolan huonot puolet mikä myös mielikuvaa koko ketjusta. Yli kolme vuotta ketjussa työskennelleet ovat taas varmasti nähneet useamman listan ja mahdollisesti myös useamman toimipaikan ja osaavat siksi pohtia koko ketjun laajuista mielikuvaa, mikä on ehkä positiivisempi kuin yhden toimipisteen toimintamalli.

Toisena negatiivisena tekijänä nousi kaikkien kolmen ryhmän kesken työntekijöiden ammattitaidottomuus. Monissa ketjun toimipaikoissa käytetään vuokrafirmojen extratyöntekijöitä, joiden bränditietouden puute näkyy työntekijöiden palautteessa. Myös työntekijöiden vähyys ja sen vaihtuvuus nousi esille ja alle yhden vuoden ketjussa työskennelleiden vastauksissa näkyi myös henkilökunnan huono ilmapiiri, mikä vaikuttaa välittömästi palvelumielikuvaan.

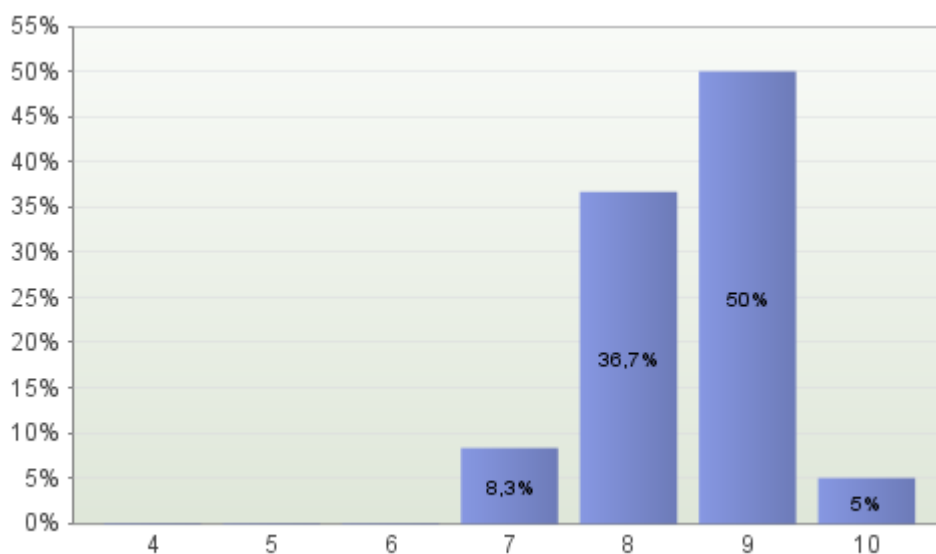
1-3 vuotta ja yli kolme vuotta ketjussa työskennelleiden mielestä palvelumielikuvaa heikentää juuri työntekijöiden vähyys, ammattitaidottomuus mutta myös palvelun ja laadun vaihtelevuus eri toimipisteiden välillä.

Seuraavassa on listattu eniten esille tulleita heikentäviä tekijöitä:

- Henkilökunta ei ole aina tarpeeksi ammattitaitoista.
- Liiallinen kiire palvelussa
- Liian vähän henkilökuntaa
- Erilainen toiminta chicosien välillä
- Liika extratyöntekijöiden käyttö, jotka eivät tunne brändiä

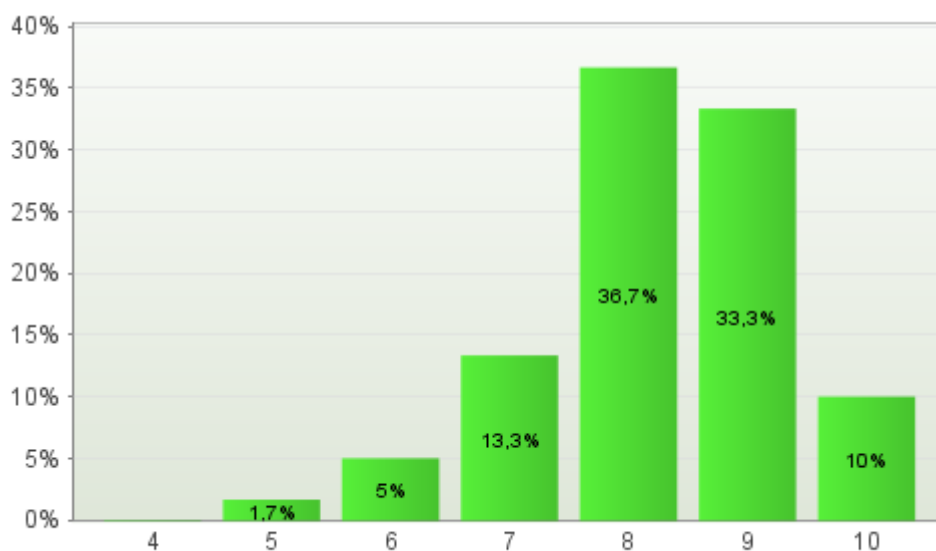
7.8 Arvosanat henkilökunnalle ja työntekijöille

Yhdeksännessä kysymyksessä pyysimme vastaajaa merkitsemään itselleen kouluarvosanalla (4-10) itselleen arvosanan omasta työstään ja perustelemaan miksi on antanut itselleen sen arvosanan. Kymmenennessä kysymyksessä piti antaa kouluarvosana oman toimipaikkansa työntekijöille ja perustelemaan se. Annettaessa henkilökohtaista arvosanaa oli keskiarvona 8.52 (kuvio 13) ja työntekijöiden keskiarvo arvosana oli 8.25 (kuvio 14). Työntekijöille arvosanaa annettaessa oli huomattavasti enemmän hajontaa vaikka keskiarvo olikin suhteellisen sama kuin henkilökohtaisessa arvosanassa.



Kuvio 13. Vastaajien kouluarvosana itselleen omasta työskentelystään

Henkilökohtaista arvosanaa perustellessa tuli esiin uuden oppiminen ja että aina olisi parantamisen varaa omassa työskentelyssä. Täyden kympin olikin antanut itselleen vain viisi prosenttia kaikista vastanneista. Oman toimipaikkansa työtiimille annettiin laajemmin eri arvosanoja. Viisi prosenttia oli antanut tiimilleen arvosanaksi kuutosen ja 1,7 prosenttia oli antanut jopa viitosen. Kuitenkin huonojen arvosanojen vastapainoksi oli kymmenen prosenttia antanut täyden kympin arvosanaksi tiimilleen.



Kuvio 14. Vastaajien kouluarvosana oman toimipisteensä työtiimille

Työtiimin arvosanaa perustellessa tuli esiin huono yhteishenki ja keittiön ja salin kommunikation puuttuminen. Myös henkilökunnan vaihtuvuus koettiin heikentävänä tekijänä.

Vertailtaessa koko tutkimuksen kaikkia vastauksia, huomataan että annettaessa arvosanaa omalle tiimilleen ovat neljännen kysymyksen vastaukset vaikuttaneet huomattavasti arvostamaan niin myönteisesti kuin kielteisesti. Esimerkiksi kohtien, missä kysyttiin ruoan tasalaatuisuudesta ja asiointin nopeudesta ja joustavuudesta, vastauksissa oli vaikutusta tiimin arvostamaan. Siis kun vastaajat pohtivat yleisesti Chico ´s ketjua, he heijastivat vastauksensa kuitenkin todennäköisesti omaan toimipaikkaansa.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Tavoitteenamme oli saada toteutettavia kehitysehdotuksia toimeksiantajallemme Helsingin osuuskaupalle. Olettamuksenamme oli, että työntekijät kokisivat ketjussa enemmänkin kehittymisen tarvetta. Nyt kun tulokset on koottu, ei yhteenvetona voi nostaa yhtään todella ilmeistä kehittämiskohdetta. Työntekijöiden mielipiteet brändistä ja yleisesti ketjusta olivat positiivisempia, kuin mitä olisimme odottaneet. Kuten jo kappaleessa 7.5 kävimme läpi kysymyksen numero seitsemän, missä listattiin kehitysehdotuksia, tuli esille, että suurinta kehitystä olisi kaivattu ruokalistaan. Tutkimuksen valmistuttua kuitenkin ruokalista on vaihtunut ja siihen liittyvät koulutukset olivat erittäin onnistuneita. Emme usko, että jos sama kysymys kysyttäisiin nyt, olisi vastaukset yhtä ruokalistapainotteisia.

Brändikäsikirjaan tutustuessa olemme tulleet siihen tulokseen, että näinkin suurta ketjua on hankala kehittää tai lähteä muuttamaan. Kaikissa ravintoloissa tehdään omia pieniä muutoksia mutta kaikki toimivat kuitenkin ketjun ohjeistuksen mukaan, mikä luo juuri tuon ketjuravintolamaisuuden koko konseptin kaikkiin ravintoloihin. Käytyämme palaveria omassa toimipaikassamme saimme kuulla että myös työntekijöiden vaatetukseen on tulossa muutosta. Se oli myös yksi suuri muutosta vaatinut kehitysehdotus, mikä nousi esiin työntekijöiden mielipiteissä.

Tässä mielessä voisimme pitää tutkimuksen kehitysehdotuksia epäonnistuneina, koska emme saaneet kokoon oikeasti käyttökelpoisia kehitysehdotuksia. Yhtenä Chico´s ketjun brändin menestystekijöinä onkin juuri tuo tuttuus ja turvallisuus - tiedän mitä saan periaate. Miksi lähteä muuttamaan jotain mikä on hyväksi havaittu?

9 YHTEENVETO

Saatuamme tutkimusprosessin valmiiksi, on mielenkiintoista pohtia koko prosessin sujumista ja onnistumista. Ensimmäisenä tavoitteenamme oli saada tämä työ tehtyä joulukuun 2009 mennessä, mutta heti ensimmäisen toimeksiantajan kanssa pidetyn palaverin jälkeen jouduimme toteamaan, ettei se tule onnistumaan. Kun olimme saaneet prosessin alkuun, tajusimme heti, että tutkimuksen ja opinnäytetyön teosta tulisi haastavaa, sillä yhteistyötä tulisi tehdä toimeksiantajan sekä kahden eri oppilaitoksen kanssa. Työkenneltäessä suuren organisaation kuten HOK-Elannon kanssa, tulee ottaa huomioon, että tällaiset heidän skaalassaan pienet, tutkimukset eivät ole heidän tärkeysjärjestyksessään ensimmäisenä. Jotta yhteistyö onnistuu, vaaditaan tutkimuksen tekijöiltä huomattavan paljon oma-aloitteisuutta.

Haastavimpana koko projektissa mielestämme oli nimenomaan yhteistyö toimeksiantajan kanssa. Meillä oli alun perin omat ajatuksemme siitä, millaisen tutkimuksen haluaisimme tehdä ja miten toteuttaisimme sen. Toimeksiantaja oli kuitenkin ajatellut asiasta jossain kohdissa erilailla ja jouduimme etsimään niin sanotusti kultaisen keskitien, jonka avulla molemmat saisivat tarvitsemansa tulokset tutkimuksesta ja sen teko pysyisi edelleen mielekkäänä. Tutkimuksen toteuttamistapaan ja sen sisältöön vaikutti huomattavasti edellisenä kesänä Trainers housella toteutettu asiakaskysely, johon verrattavissa olevia vastauksia toimeksiantaja halusi myös tästä tutkimuksesta saada. Oma-aloitteisuutta meiltä vaadittiin hyvin paljon, ja koko prosessin aikana yhteisiä tapaamisia toimeksiantajan kanssa oli hyvin vähän ja moni asia jouduttiin selvittämään sähköpostin välityksellä, mikä toi taas enemmän haasteita projektiin.

Itse tutkimuksen toteutus ei sujunut niin hyvin kun olimme toivoneet ja kuvitelleet. Olisimme odottaneet huomattavasti enemmän vastauksia kyselyymme ja alun perin tarkoituksenamme olikin, että olisimme menneet ravintoloihin paikan päälle haastattelemaan työntekijöitä. Toimeksiantajamme piti kuitenkin sähköpostitse toimitettavaa kyselylomaketta parempana vaihtoehtona. Tähän selityksenä oli se, että sen avulla saisimme enemmän vastauksia. Uskomme, että vastauksien kato tuli yllätyksenä jokaiselle osapuolelle. Myös tutkimuksen teettäminen joulun alla, oli ajankohtana huono, sillä se on yksi vilkkaimmista ajankohdista ravintoloissa ja henkilökunnalla ei ole aikaa vastaila kyselyihin. Mikäli tekisimme tutkimuksen uudelleen, valitsisimme eri ajankohdan, toimittaisimme kyselylomakkeet henkilökohtaisesti toimipaikkoihin, jolloin voisimme tiedottaa henkilökuntaa asiasta ja kävisimme haastattelemassa työntekijöitä.

Laurea ja HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulujen kanssa yhteistyössä opinnäytetyön teko sujui mielestämme erinomaisesti. Ohjaajamme pitivät yhteyttä toisiimme ja saimme tarvitsemaamme apua molemmista kouluista. Mikäli pitää nostaa esille jonkin asia, joka kahden eri koulun kanssa yhdessä tehdyn työn haasteena tai negatiivisena asiana on ollut, tulisi mieleen

raportointi. Molemmat oppilaitokset haluavat työstä version, joka on tehty heidän opinnäyte-työ pohjalleen ja se hidastaa hyvin paljon työskentelyä. Olisimme toivoneet, että työ olisi voitu julkaista yhtenä kappaleena jommankumman oppilaitoksen raportointiohjeiden mukaisesti.

Viimeisimpänä, mutta ei vähäisimpänä, haasteena alussa pidimme opinnäytetyön tekoa yhdessä hyvän ystävän kanssa. Olemme molemmat positiivisesti yllättyneitä siitä, kuinka hyvin koko prosessi sujui yhdessä tehtynä. Molemmat tekivät omat osuutensa, yhdessä pohdittiin asioita ja molemmat auttoivat toisiaan. Toki tuli eteen asioita, joista olimme erimieltä, mutta löysimme aina loppujen lopuksi yhteisen sävelen.

Kokonaisuudessaan prosessi sujui hyvin ja tutkimus tuli valmiiksi. Lopputulos ei ollut täysin sellainen, mitä olimme toivoneet. Monet kehitysehdotukset, joita tuloksista saimme kerättyä, liittyivät ravintolaketjun ruokalistaan sekä henkilökunnan vaatetukseen. Näihin molempiin on tutkimuksen aikana tullut tai on tulossa muutoksia, joten emme voi pitää vastauksia täysin luotettavina enää tällä hetkellä. Helmikuun 2010 alussa ketjun ruokalistat vaihtuivat ja jo saamamme palautteen pohjalta voimme sanoa, että jos tutkimus teetetäisiin nyt uudelleen, olisivat tulokset erilaisia. Myös henkilökunnan vaatetukseen on tulossa uudistuksia syksyllä 2010.

Oppimiskokemuksena projekti oli haastava ja antoi paljon eväitä tulevia haasteita varten. Yhtenä tärkeimmistä opeista on se, että vaikka kuinka hyvin pyrkisi tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamaan, ei se aina itsestä riippumattomista syistä onnistu. Toimeksiantaja HOK-Elannon kanssa tehty yhteistyö opetti taas siitä, kuinka tärkeää kommunikointi eri osapuolien välillä tällaisessa projektissa on ja kuinka suuria vaikutuksia sen puutteella voi olla. Aiheena brändi ja sen merkitys yritysmaailmassa oli mielenkiintoinen, mikä vaikutti positiivisesti siihen, että työskentely pysyi mielekkäänä koko prosessin ajan.

Näin lopuksi haluamme kiittää kaikkia osapuolia eli Helsingin Osuuskauppa Elantoa sekä HAAGA-HELIA ja Laurea ammattikorkeakouluja yhteistyöstä tämän projektin aikana.

10 LÄHTEET

De Chernatony, L. 2001. From brand vision to brand evaluation. Strategically building and sustaining brands. Elsevier Ltd.

De Chernatony, L. 2006. From brand vision to brand evaluation. The strategic process of growing and strengthening brands. Elsevier Ltd.

Frampton, J. 2009. 100 maailman parasta brändiä. Viitattu 6.10.2009.
http://www.interbrand.com/best_global_brands_intro.aspx?langid=1000

Hakala, J.& Malmelin, N. 2007. Radikaali brändi. Karisto Oy. Helsinki

Harju-Autti, A. 2007. Työ- ja Elinkeinoministeriö, ravitsemustoimiala toimialaraportti. Viitattu 10.11.2009.
http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/458/Ravitsemistoiminta_2007_netti.pdf

Helsingin osuuskauppa Elanto 2010. Kaaviot 2009. Viitattu 24.2.2010.
<http://www.hok-elanto.fi/index.php?id=2512>

Helsingin osuuskauppa Elanto 2009. Vuosiesite. Viitattu 24.2.2010. http://www.hok-elanto.fi/fileadmin/HOK_Elanto_yrityksena/Muut/HOK_Elanto_Vuosiesite.pdf

Helsingin osuuskauppa Elanto 2008. Vuosikertomus. Viitattu 24.2.2010.
http://www.hok-elanto.fi/fileadmin/HOK_Elanto_yrityksena/Muut/HOK_Elanto_Vuosikertomus.pdf

Hirsjärvi, S.; Remes, P.& Sajavaara, P. 2007. Tutki ja Kirjoita. Otavan Kirjapaino Oy. Keuruu

Järventie-Thesleff, R. 2008. Viitattu 6.10.2009.
http://www.boardprofessionals.fi/julkaisutoiminta/jaerventiethesleff_rita_vahvasta_yritysbraendista_kilpailuetua_2008

Laakso H. 2004. Brändit kilpailuetuna. Karisto Oy. Hämeenlinna

Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. 2007. Servicedesign.tv. Lönnberg Painot Oy. Helsinki
Marconi, J. 2000. Brand marketing book.

Pulkkinen S. 2003. Mielipaikka markkinoilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Rope, T. & Pyykkö, M. 2003. Markkinointipsykologia - väylä asiakasmieleiseen markkinointiin. Gummerus kirjapaino Oy. Jyväskylä

Rytkönen, S. 2006. Brändikäsikirja. Helsingin Osuuskauppa Elanto. Helsinki

Silen, T. 2001. Laatu, brandi ja kilpailukyky, Ws Bookwell Oy. Porvoo

Taipale, J. 2007. Brändi liiketoiminnan ytimessä - erotu tai unohda koko homma. Otavan kirjapaino Oy. Keuruu

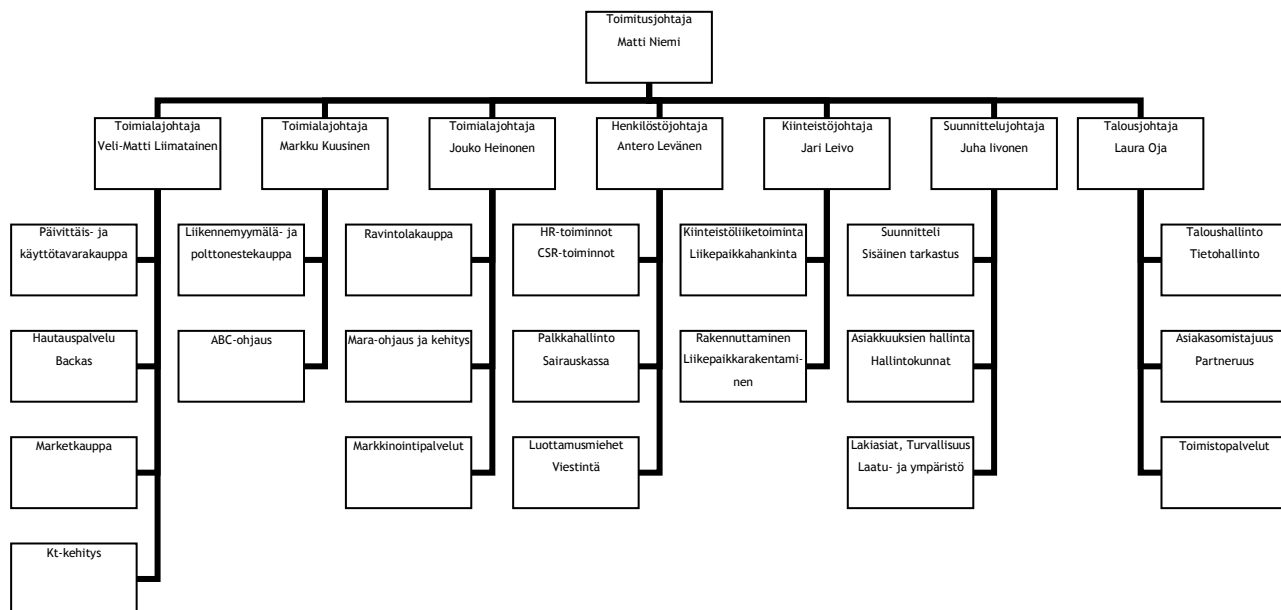
VanAuken, B. 2002. Brand management Checklist. Proven tools & techniques for creating winning brands. Kogan Page Limited. London.

Von Herten, P. 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. Karisto Oy. Hämeenlinna.

11 LIITTEET

Liite 1 HOK-Elannon johto-organisaatio	52
Liite 2 Saatekirje	53
Liite 3 Kyselylomake	54
Liite 4 Trainers Housen tekemän tutkimuksen tulosten tiivistelmä	57

Liite 1. HOK-Elannon johto-organisaatio



Liite 2. Saatekirje

Hei,

Olemme Haaga-Helian ja Laurean ammattikorkeakoulun 3:en vuosikurssin opiskelijoita ja lähestymme teitä opinnäytetyöhömmme liittyvän tutkimuksen merkeissä. Teemme tutkimusta Helsingin Osuuskauppa Elannolle ja lähemmin Chico´s ravintolaketjulle. Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ravintolaketjun henkilökunnan bränditietoutta ja mielikuvaa Chico´s ravintoloista.

Oheisesta linkistä pääset kyselyyn, jonka vastaaminen vie sinulta noin 15-20 minuuttia.
<http://www.webropol.com/P.aspx?id=377201&cid=51035883>

Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan viisi 20€ arvoista ravintolalahjakorttia. Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä yhteystietosi kyselyn lopussa. Itse kyselyn vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti. Vastauksesi on meille erittäin tärkeä ja kiitämme jo etukäteen vastaamisesta.

Ystävällisin terveisin

Sanna Laari ja Johanna Apajalahti

Liite 3. Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan Chico ´s ravintolaketjun brändiä koskevaan tutkimukseen.

Vastanneiden kesken arvotaan viisi (5) kappaletta kahdenkymmenen euron (20 €) lahjakorttia HOKElannon ravintoloihin.

Mikäli haluat osallistua arvontaan, täytä yhteystietosi kyselyn viimeisellä sivulla. Yhteystietoja käytetään ainoastaan arvontaan, tutkimuksen tulokset kerätään nimettöminä.

Taustatiedot

Kuinka kauan olet ollut töissä Chico ´s ravintolaketjussa?

Alle 1v

1-3v

Yli 3v

Onko päätoiminen toimipisteesi

Kauppakeskuksessa

(Sello, Itäkeskus, Jumbo, Iso Omena, Kluuvi, Arabia, Forum, Vuosaari, Myyrmäki, Viikki)

Itsenäinen toimipiste

(Salomonkatu, Bulevardi, Töölö, Kallio, Tikkurila, Tapiola, Tuusula, Olari)

Työskenteletkö salin puolella vai keittiössä?

Sali

Keittiö

Palveluympäristö

1. Tässä on lueteltu muutamia väittämiä. Kerro, kuinka uskot asiakkaiden kokevan seuraavat ominaisuudet sopiviksi Chico ´s ravintolalle.

ASTEIKKO 1-7, jossa 1=ei sovi lainkaan, 7= sopii erinomaisesti

Chico ´sissa on aina hyvä fiilis

1 2 3 4 5 6 7

Sopii omalla rahalla asioitavaksi

Ruoka on maukasta

Annosvalikoima on monipuolinen ja vaihteleva: kaikille on vaihtoehtoja

Chico ´sin tarjonta on tasalaatuista: tiedät, mitä saat

Chico ´s on hyvä valinta, kun tarvitsen ravintolapalveluita tehdessäni

ostoksia kauppakeskuksissa

Chico ´s on koko perheen ravintola

Hyvä valinta, kun suunnittelen illanviettoa ystäväni kanssa

Tarjoaa usein uusia kokemuksia ja elämyksiä

Chico ´s on nuorekas

Chico ´s on tylsä ja jämähtänyt

2. Kuinka tärkeiksi uskot asiakkaiden kokevan seuraavat ominaisuudet Chico ´sissa? Valitse oheisesta listasta viisi tärkeintä ominaisuutta.

(Ei tarvitse olla tärkeysjärjestyksessä)

Aikaansa seuraava ravintola
Ruokalistan monipuolisuus
Ruokalistan laajuus
Ruuan maku
Reilut annoskoot
Erikoisruokavalioiden huomioiminen
Tuttuus ja turvallisuus tiedän mitä saan
Ruokalistan säännöllinen muuttaminen ja uudistaminen
Hintalaatusuhde
Lapsille tarjolla ajanvietettä (leikkimurkkaus tms.)
Lasten huomioiminen ruokalistassa
Palvelun nopeus
Henkilökunnan ammattitaito (riittävät tiedot ja taidot)
Ravintolan aukioloajat
Ravintolan sijainti
Henkilökunnan huomaavaisuus ja ystävällisyys
Henkilökunnan vaatetus ja siisteys
Asiakastilojen siisteys
Sisustuksen viihtyisyys
Aikaisemmat kokemukset Chico'sista

3. Vastaa alla oleviin kysymyksiin kyllä tai ei, sen mukaan kuinka ne toteutuvat tai ovat toteutuneet kohdallasi

Kyllä- Ei

Onko sinut perehdytetty yksikössäsi Chico's brändiin?
Oletko tutustunut Chico'sin brändikäsikirjaan?
Oletko käynyt kehityskeskustelun esimiehesi?
Ovatko kehityskeskustelut mielestäsi tarpeellisia työsi kannalta?
Onko palautteen antaminen ja saaminen helppoa työpaikallasi?
Saatko mielestäsi riittävästi palautetta esimiehiltä työskentelystäsi?

Kehittäminen

4. Seuraavassa on esitetty joitakin Chico 's ravintolan kehittämideoita. Valitse näistä ne, jotka puhuttelevat sinua eniten, eli mitkä näistä koet hyväksi Chico 'sin kehittämideoiksi. Voit valita useita.

Pelkistetympi värimaailma ravintolatiloihin
Enemmän valoisuutta ravintolatiloihin
Ravintolan tulisi olla uudistuva ja aikaansa seuraava
Raikkaampi sisustus ja selkeämmät linjat
Lapsille enemmän leikkipaikkoja
Mahdollisuus lounaan maksamiseen tilauksen yhteydessä
Enemmän kasvisvaihtoehtoja ruokalistaan
Enemmän salaattivaihtoehtoja ruokalistaan
Kuuluvampi taustamusiikki
Aikaisempaa useammin uudistuva ruokalista
Nykyistä suppeampi ruokalista
Teemaviikot, jotka näkyisivät ruokalistassa sekä ravintolan sisustuksessa
Ruokalistaan yhteisannoksia isommille porukoille
Vuodenajoittain vaihtuva ruokatarjonta
Listalle mukaan enemmän kahvilatuotteita
Henkilökunnan parempi tuotetuntemus ja asiantuntevuus

5. Millaisia muutoksia tekisit ravintoloiden toiminnassa, jos voisit?

(avoin kysymys)

Brändi ja mielikuvat

6. Mielikuvia Chico 'sista

Jos Chico 's olisi eläin, se olisi
Jos Chico 's olisi ruoka, se olisi
Jos Chico 's olisi juoma, se olisi
Jos Chico 's olisi auto, se olisi

koska:
koska:
koska:
koska:

7. Mitä mielikuvia Chico 's ravintolat sinussa herättävät?

(avoin kysymys)

8. Mitkä asiat heikentävät mielestäsi Chico 'sin palvelumielikuvaa?

(avoin kysymys)

9. Minkä kouluarvosanan (4-10) annat itsellesi työntekijänä?

Perustele

10. Minkä kouluarvosanan (4-10) annat oman toimipisteesi työtiimille?

Perustele



HOK-Elanto

Chico's

Brändi- ja asiakastyytyväisyystutkimus

Outi Aramo ja Kirsi Laine

31.07.2009

Johdanto

Tutkimuksen tavoitteet

- Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää Chico's-ravintoloiden brändimielikuvaa nykyisten asiakkaiden keskuudessa. Lisäksi tavoitteena oli selvittää, miten Chico's-ravintoloita tulisi kehittää, jotta ne houkuttelisivat myös potentiaalisia asiakkaita.
- Trainers' House Analytics on toteuttanut tämän tutkimuksen HOK-Elannon toimeksiannosta. Yhteyshenkilönä HOK-Elannon puolella toimi Arja Kainulainen, ja Trainers' House Analyticsin päässä tutkimuksesta vastasivat konsultit Kirsi Laine ja Outi Aramo.

Tutkimuksen tiedonkeruu:



Fokusryhmät
n=17



Verkkokysely
n=276



Ravintolakysely
n=662



Jos Chico's olisi **väri**, se olisi **keltainen**, koska se on kompromissi.

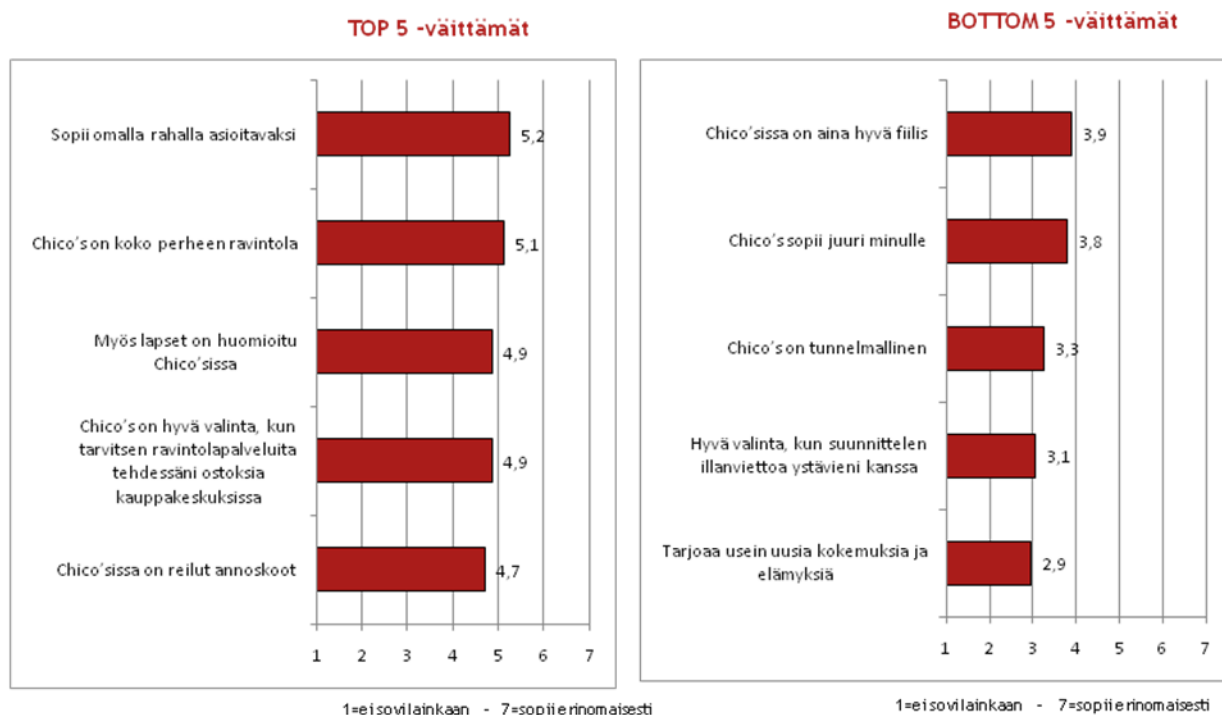
Jos Chico's olisi **huone**, se olisi **lastenhuone**, koska se on sotkuinen ja täynnä tavaraa.

Jos Chico's olisi **mauste**, se olisi **mieto chili**, koska se ei tuota yllätyksiä, maistuu lapsillekin eikä polta maistellessa.

Jos Chico's olisi **aikakausi**, se olisi **80-luku**, koska se on hieman jälkijunassa ylisuurine olkattopauksineen ja on tuttu kaikille aikuisille.

Jos Chico's olisi **lehti**, se olisi **7 päivää**, koska se ei ole hirveän laadukas, mutta silti sopii kaikille.

Chico'siin liitetyt väittämät



Chico'siin liitetyt väittämät

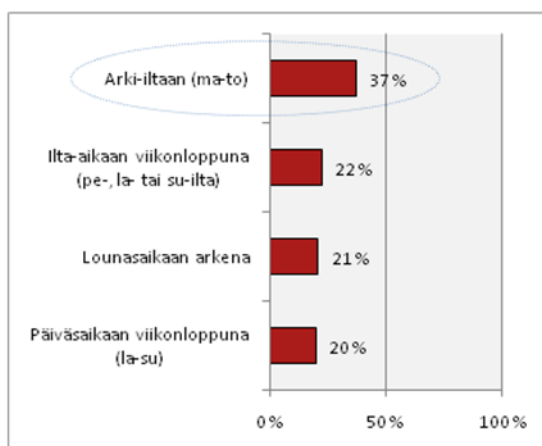
- Kun tarkastellaan Chico'siin yhdistettyjä väittämiä sukupuolittain, naisilla korostuu miehiä useammin heidän Chico'siin yhdistäminä ominaisuuksinaan mm. Chico'sin edullisuus. Lisäksi naiset miehiä useammin liittävät Chico'siin omalla rahalla asioimisen sopivuuden, kauppakeskusasioinnin, tunteen Chico'sista koko perheen ravintolana sekä rentoutumisen mahdollisuuden.
- Mitä vanhemmasta vastaajasta on kysymys, sitä myönteisempää on Chico'siin suhtautuminen. Erityisesti yli 50-vuotiaat vastaajat kokevat keskimääräistä useammin, että Chico's-ravintolat ovat siistejä, tarjonta on tasalaatuista ja Chico'sissa saa ystävällistä palvelua. Nuoremmat vastaajat sitä vastoin suhtautuvat väittämiin hieman kriittisemmin.
- Vähintään kerran kuukaudessa Chico'sissa asioivat panelistit antavat myönteisempää palautetta Chico'siin liittyvistä ominaisuuksista kuin harvemmin käyvät. Harvemmin Chico'sissa käyviin verrattuna Chico'sissa usein käyvät panelistit kokevat, että erityisesti tarjonnan ja ruuan tasalaatuisuus, ruuan maukuus, asioinnin nopeus ja joustavuus ja tunnelmallisuus sopivat Chico'sille.
- Kun verrataan eri aikoina Chico'sissa käyviä panelisteja, voidaan esimerkiksi havaita, että arkipäivisin lounaalla käyvät arvostavat luonnollisesti Chico'sin sijaintia, eli heidän mielestään väittämä ”sijaintinsa puolesta otollinen valinta lounaspaikaksi” sopii Chico'sille keskimääräistä paremmin. Pääosin viikonloppuiltaisin Chico'sissa käyvät sitä vastoin kokevat monet viihtyvyyteen liittyvät asiat sopivan keskimääräistä paremmin Chico'sille. Näitä asioita ovat

mm. ”Chico’s-ravintolat ovat siistejä”, Chico’s on tunnelmallinen”, ”Chico’s on nuorekas” ja ”Chico’s seuraa aikaansa”.

- Kivijalkaravintolakävijöiden ja kauppakeskusravintolakävijöiden välillä ei näiden väittämien sopivuudessa Chico’siin ollut merkittäviä eroja.

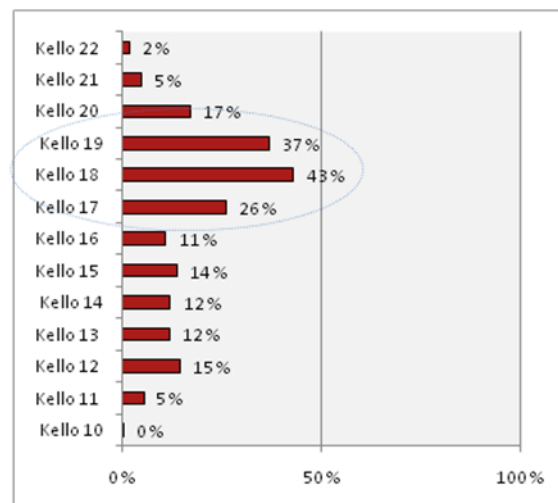
Asiointi Chico'sissa

Mihin aikaan käynnit Chico'sissa pääasiallisesti ajoittuvat?



Tutkimukseen vastanneet ainakin joskus Chico'sissa käyneet käyttävät Chico'sia varsin monipuolisesti eri vuorokaudenaikoina ja päivinä.

Mitkä kellonajat lähinnä vastaavat vierailuaikaasi Chico's-ravintoloissa?



Chico's on useimmiten alkuillan paikka: yleisimmin vierailu sijoittuu klo 18-19 välille.

Yhteenveto ja johtopäätökset

Ravintolakäyttäytyminen

- *Suosittelut* ovat tärkeitä, kun valitaan ravintolaa: he kuuntelevat mielellään ystäviensä, sukulaistensa ja tuttaviansa antamia ravintolasuosituksia. *Panelistit myös suosittelevat* käyttämiään ravintoloita muille ja kertovat kokemuksestaan eteenpäin. Erityisen tärkeää suosittelu on nuorille.

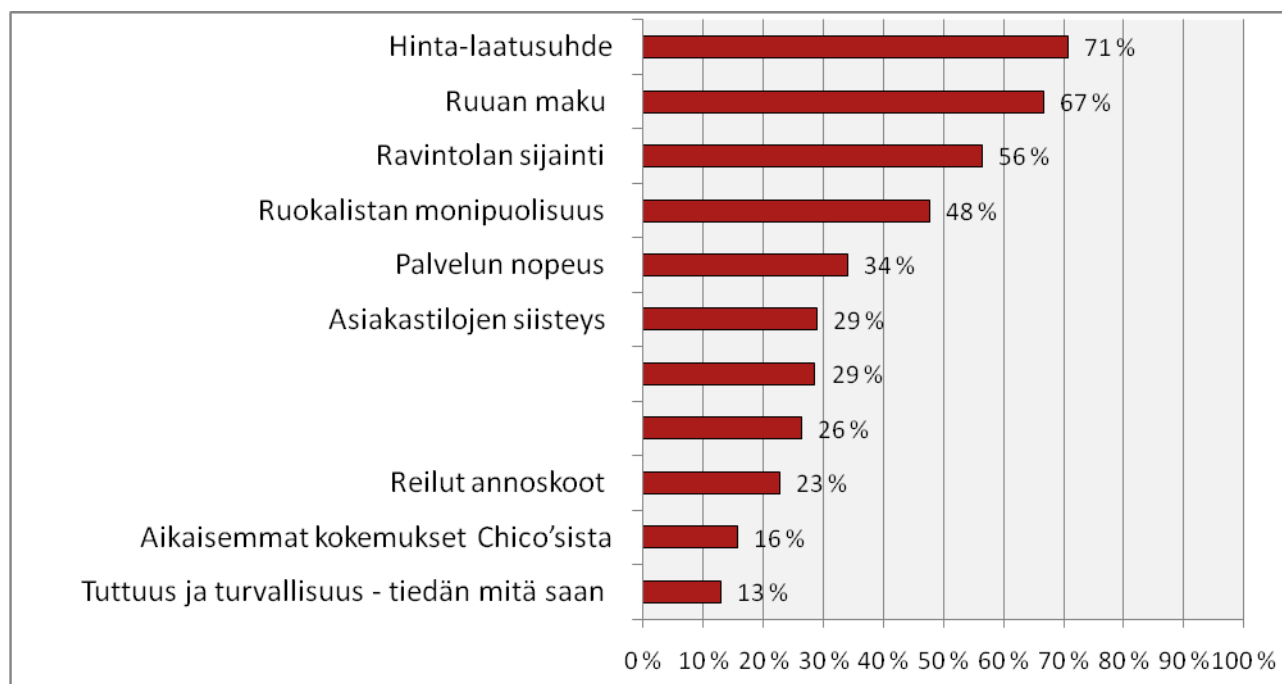
→ Nuorempaa kohderyhmää voisi lähteä tavoittelemaan kohdennetulla, interaktiivisemmalla viestinnällä esimerkiksi jossakin sosiaalisessa mediassa, jota nuoret arvostavat.

- Yli 50-vuotiaat panelistit arvostavat *ketjuravintoloita keskimääräistä enemmän*. He käyvät myös mieluummin vain tutuissa ravintoloissa ja harvemmin kokeilevat uusia paikkoja. Ravintolan kanta-asiakas- tai etukorttitarjoukset vaikuttavat keskimääräistä enemmän yli 40-vuotiaiden panelistien tekemiin ravintolavalintoihin. Lisäksi on huomattava, että Chico'sia usein käyttäville panelisteille kanta-asiakas- ja etukorttitarjouksilla on keskimääräistä enemmän merkitystä, ja myös he arvostavat ketjuravintoloita hieman keskimääräistä enemmän.

→ Vanhemman kohderyhmän sitouttamiseksi voisi harkita kanta-asiakasohjelmaa ja enemmän etukorttitarjouksia ravintoloihin.

Chico'sissa asiointiin liittyvät tärkeimmät ominaisuudet

Panelistit, n=274

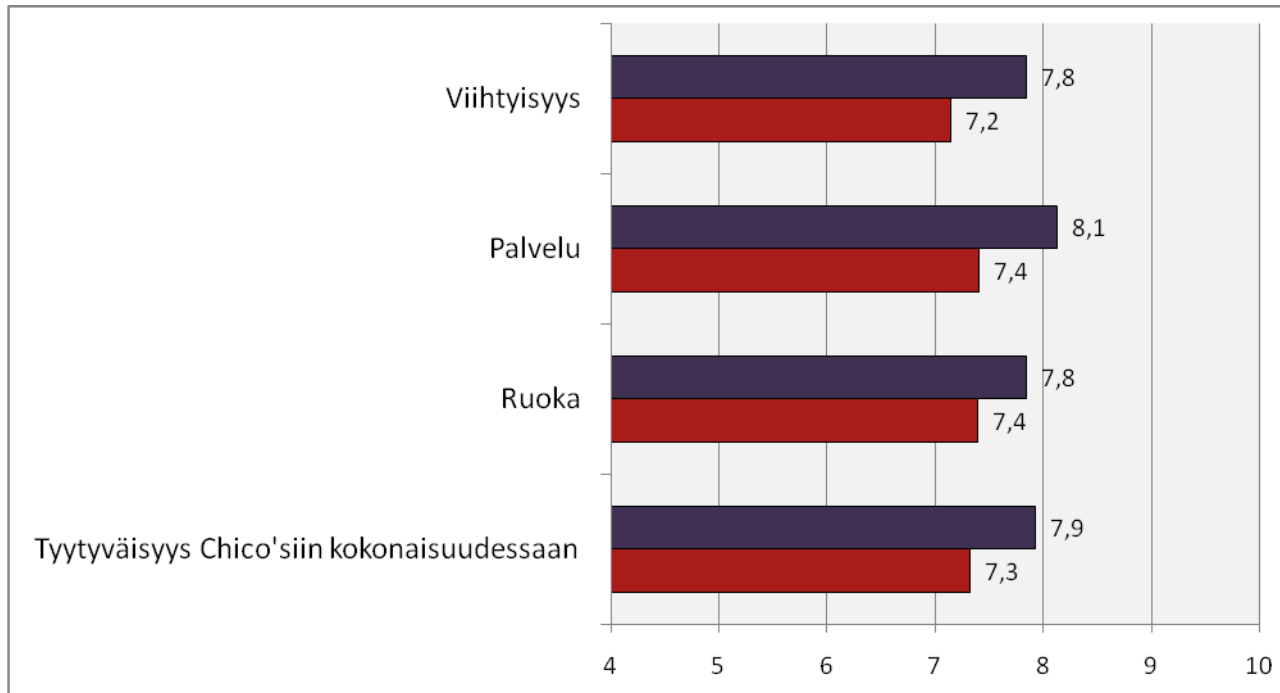


Chico'sissa asiointiin liittyvät tärkeimmät ominaisuudet

- Sukupuolen mukaan tarkasteltuna tärkeimmissä Chico'siin liittyvissä ominaisuuksissa ei ole merkittäviä eroja.
 - Miehille hieman naisia tärkeämpiä ovat ruokalistan monipuolisuus ja säännöllinen muuttaminen ja uudistaminen, juomalista, aukioloajat sekä reilut annoskoot.
 - Naisille sitä vastoin hieman tärkeämpiä ovat hinta-laatusuhde, ruuan maku, asiakastilojen siisteys, henkilökunnan ammattitaito, erikoisruokavalioiden sekä lasten huomioiminen ruokalistassa.
- Ruokalistan monipuolisuus on keskimääräistä tärkeämpi ominaisuus yli 50-vuotiaille vastaajille. Lisäksi he arvostavat keskimääräistä enemmän erikoisruokavalioiden huomioimista listassa sekä ruokalistan säännöllistä muuttamista ja uudistamista. Heille on varsin tärkeää myös hinta-laatusuhde.
- Asiakastilojen siisteyden sekä henkilökunnan huomaavaisuuden, ystävällisyyden ja ammattitaidon merkitykset korostuvat yli 40-vuotiailla vastaajilla.
- Palvelun nopeus, reilut annoskoot ja ruokalistan laajuus ovat keskimääräistä tärkeämpiä 18-29-vuotiaille vastaajille.

Tyytyväisyys Chico'siin

- Ravintola-asiakkaat, n=662
- Panelistit, n=274



Tyytyväisyys Chico'siin - poimintoja avoimista palautteista



Tyytyväisyys Chico'siin -

poimintoja avoimista palautteista

Panelistit, antaneet kokonaisarvosanan 8-10

Ihan hyvää suhteellisen edullisesti

lastenlista ok

kaikin puolin tasalaatuista!

hinta-laatusuhde

tuttu lista

asiakaspalvelun laatu heittelee
paljon paikasta riippuen

ruuista tulee kylläiseksi

annoskoot ovat reiluja

mukava perusravintola

hyvä ruoka!

ruoka on hyvää

viihtyisä perusravintola

ei suuria elämyksiä mutta mukava palvelu ja perusruoka

Yhteenveto ja johtopäätökset

Chico'sin kehittäminen

- Chico'sin kehittämisideoita ja tulevaisuutta kartoitettiin kaikilta vastaajilta niin fokusryhmissä, paneelissa kuin ravintoloissakin. Ehdotuksia saatiin paljon, ja valtaosa niistä koski palvelua, ruokaa sekä sisustusta.
- Palvelun parantamista toivottiin avoimissa vastauksissa lähes kaikissa vastaajaryhmissä. Palveluun toivottiin ennen kaikkea nopeutta, reippautta, ammattitaitoisuutta ja iloisuutta. Mielenkiintoista oli huomata, että myös Chico'siin erittäin tyytyväisetkin asiakkaat valittivat palvelusta avointen vastausten perusteella. Palvelun taso ei kuitenkaan näin ollen vaikuttanut näiden ihmisten antamiin kokonaisarvioihin Chico'sista.
- Sisustukseen toivottiin ennen kaikkea valoisuutta, raikkautta, selkeyttä sekä värimaailman raikastamista. Sisustus ei ole kuitenkaan este asioinnille.
- Ruokalistaan toivottiin *enemmän keveyttä ja salaattivaihtoehtoja*. Myös erilaiset pikkunaposteltavat saivat kannatusta. Mahdollisuus *lounaan maksamiseen tilauksen yhteydessä* oli erittäin suosittu kehittämisidea. Lisäksi arvostettiin *take away -mahdollisuutta* sekä *teemaviikkoja*, jotka näkyisivät niin ruokalistassa kuin ravintolan sisustuksessa. Lisäksi voisi miettiä ruokalistaan lisättäväksi *kahvilatuotteita* sekä *yhteisannoksia* isommille porukoille. Näitä toivoivat etenkin nuoret vastaajat. Myös idea itse personoitavista, ns. tuunattavista annoksista sai jonkin verran kannatusta.

Tulevaisuuden Chico's -
fokusrhmät - Chico's lovers



...entä Chico'sin tulevaisuus

