

Opinnäytetyö (AMK)

Palveluiden tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Ruoka- ja ravintolapalvelut

2011

Milla Rusi

LAADUN JA ERILAISTUMISEN MERKITYS KILPAILUSSA

– Turun Hello Cafen lounasasiakas



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Milla Rusi

LAADUN JA ERILAISTUMISEN MERKITYS KILPAILUSSA

Henrietta Aarnikoivu aloittaa kirjansa Onnistu asiakaspalvelussa (2005) toteamalla ”Yrityksen toiminnan edellytys on ostava ja maksava asiakas”. Mielestäni tätä ei osuvammin voisi sanoa. Siksi valitsinkin opinnäytetyöni aiheeksi asiakkaat ja asiakassuhteet sekä laadun. Toimeksiantajana opinnäytetyössä on Turun lentokentällä sijaitseva Hello Cafe. Kiinnostuin aiheesta, kun aloin miettimään kuka on Hello Cafen asiakas ja mikä on asiakkaan toivoma laaduntaso. Tutkimus on toteutettu kolmea tutkimusmenetelmää käyttäen. Asiakkaiden taustatietoja on tutkittu kyselyn avulla. Menekin seurannan avulla on tutkittu mitkä ruuat ovat asiakkaiden suosiossa. Tämän lisäksi on tutkittu kilpailutilannetta lentokentän ympäristössä havainnoimalla kilpailijoiden tuotetarjontaa, palvelua sekä laatua.

Hello Cafen toiminta perustuu pitkälle vietyyn konseptointiin. Konseptoinnissa tuote tai palvelu standardoidaan, jolloin toimintaa pystytään monistamaan samanlaisena eri toimipaikkoihin. Yksi selkeän konseptoinnin tavoitteista on franchising-toimintamalli, jossa konseptin omistaja vuokraa konseptiaan yritysten tai yksityisten yrittäjien käyttöön. Tässä työssä on pyritty tuomaan esille konseptoinnin eri näkökulmia, sen hyviä ja huonoja puolia. Hyviä puolia ovat muun muassa konseptin selkeys sekä kustannustehokkuus, joita syntyy kun ostoja ja hallintoa voidaan keskittää. Huonoja puolia ovat esimerkiksi joustamattomuus ja lähituottaja-ajatuksen vähentyminen.

Laadukas asiakaspalvelu on Hello Cafessa tärkeässä roolissa. Se on keino, jolla pyritään erottumaan kilpailijoista. Laadun kokeminen on aina subjektiivinen kokemus. Palvelussa laatu korostuu, koska usein siinä ei ole konkreettista tuotetta. Hyvä palvelu vaatii panostusta henkilökuntaan, mutta on tehokas keino sitouttamaan asiakas yrityksen toimintaan.

Kilpailutilanne lentokentän alueella ei tällä hetkellä ole kova. Kaikki lounaan tarjoajat ovat hyvin samankaltaisia. Tutkimuksen mukaan Hello Cafe erottui muista laadullisesti. Ruokavalikoima on laajin, mutta tosin sen myötä myös hintataso on korkein. Turun lentokentän ympäristöön rakennetaan jatkuvasti uutta toimitilaa, ja uudet halpalentoyhtiöt ovat aloittaneet tai aloittamassa toimintaansa. Tämän lisäksi rahtiliikenne Turun lentokentällä on kasvamassa. Kasvat markkinat voivat tuoda mukanaan uusia kilpailijoita alueelle lähivuosina, minkä vuoksi Hello Cafen on jo nyt mietittävä keinoja, joikka se voi myös tulevaisuudessa menestyä kilpailussa.

ASIASANAT:

Laatu, asiakaspalvelu, asiakkuudenhallinta, erilaistuminen, konseptit, franchising

Milla Rusi

QUALITY AND DIFFERENTIATION IN COMPETITION

Henrietta Aarnikoivu begins her book *Success in customer service* (2005) by stating, "Prerequisite for the company is a buying and paying customer." This sentence was an inspiration for me choosing customer relationships and quality as the topic of the present bachelor's thesis. The thesis was commissioned by Hello Cafe which is located at Turku Airport. The study was carried out by using three research methods. The client background information has been studied by using a questionnaire. The sales data was analyzed to gather detailed information on the most popular items sold. The competitive situation has been studied in the airport environment by observing competitors' product offerings, their service and quality.

The business idea of the Hello Cafe is based on tight conceptualization. Conceptualization means that the product or service is standardized. The operations can be copied in different locations and produced exactly the same way everywhere. Clear and defined conceptualization enables franchising. The owner of the concept Hello Café rents the concept to companies or private entrepreneurs. The present bachelor thesis aims at exploring the benefits and drawbacks of conceptualization. One of the benefits is cost effectiveness, which can occur when buying in bulk and administration can be centralized. Drawbacks consist of, for example, lack of flexibility and the decrease of promotion of local production in food choices.

Quality and customer service situation are always a subjective experience. In services, the quality is emphasized, because there are no any concrete products in many cases. Good quality of service includes forecasting the customer's needs. When a customer enters the business premises, the service must already be available. Good service requires investment in the staff, but it is an effective way to increase the commitment of the client to the company.

Competition in the area of Turku Airport is not very hard at the moment. All lunch restaurants are quite similar. Hello Cafe stood out from others by offering more variety. Warm food and salad selection is the largest in the area, but also the price is the highest. The Turku Airport area is growing considerably within the next few years. New low cost airlines have started or will start operations at the Turku Airport. In addition, the cargo traffic at the Turku Airport is on the rise. Growing markets will bring new competitors in the next few years. Therefore Hello Café has to consider what its competitive advantages are to succeed in the competition for customers in the future.

KEYWORDS:

Quality, customer service, customer know-how, differentiation, conceptualisation, franchising

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ERILAISTUMISEN TARVE KILPAILUTILANTEESSA	8
2.1 Yrityksen strategia	10
2.2 Sinisen meren strategia	11
2.2.1 Sinisten merien luominen	12
2.2.2 Yrityksen strategisten muutosten tarpeet	13
3 KONSEPTOINTI JA KETJUUNTUMINEN	15
3.1 Palvelun konseptointi	15
3.2 Ketjuuntumisen tuomia hyötyjä ja haittoja	17
3.3 Hello Cafe -konsepti	18
4 LAATU PALVELUYRITYKSESSÄ	20
4.1 Laatu	20
4.2 Palvelu ydinosaamisena	21
4.3 Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen	22
4.4 Hello Cafen laatuvaatimukset ja niiden mittaaminen	24
4.5 Panostaminen laatuun kannattaa	25
5 ASIAKASPALVELU LAATUTEKIJÄNÄ	27
5.1 Asiakaspalvelu ja palveluosaaminen	27
5.2 Asiakasyhteistyö	28
5.3 Segmentointi asiakkaiden odotusten tunnistamisessa	32
6 TURUN HELLO CAFEN LOUNASASIAKAS	35
6.1 Tutkimusmenetelmät	35
6.2 Tutkimustulokset	36
6.2.1 Asiakkaiden taustatiedot	37
6.2.2 Suosituimmat ruokatuotteet	38
6.2.3 Kilpailutilanne lounasravintoloilla lentokentän alueella	40
7 POHDINTA	44
LÄHTEET	49

LIITTEET

Liite 1 Kysely

KUVIOT

Kuvio 1. Portterin kilpailuanalyysi	9
Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä	30
Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma	37
Kuvio 4. Vastaajien asema työelämässä	37
Kuvio 5. Vastaajien käyntitiheys	38

TAULUKOT

Taulukko 1. Annoskokoja ja hintoja	39
------------------------------------	----

1 JOHDANTO

Ilman tyytyväisiä ja maksavia asiakkaita ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Tämä on syy, miksi lähdin tätä opinnäytetyötä suunniteltaessa pohtimaan kuka on vuonna 2009 perustetun, Turun lentokentällä toimivan Hello Cafen lounasasiakas. Valitsin tutkimusten kohteeksi Hello Cafen, koska toimin siellä kokkina, ja kohtaan työssäni asiakkaita päivittäin. Aluksi pohdin mahdollisuutta tehdä sama tutkimus myös toisessa Hello Cafessa ja tutkia asiakkaiden tarpeiden eroja. Päätin kuitenkin rajata työni koskemaan vain Turun Hello Cafen lounasasiakkaita. Tutkimus toteutettiin kolmea menetelmää käyttäen. Kirjallisen kyselyn avulla selvitettiin asiakkaiden taustatietoja ja menekin seurannan avulla pyrittiin havainnollistamaan mitkä ruuista ovat asiakkaiden keskuudessa suosituimmat. Lisäksi havainnoin lentokentän alueen viittä muuta lounasravintolaa, ja pohdin, mitkä ovat Hello Cafen keinot erottautua kilpailijoista. Käytän opinnäytetyöni tutkimuksen perustana myös omia kokemusperäisiä havaintoja ja tietoja Hello Cafesta ja sen asiakkaista. Muut kuin internet-lähteistä tai Hello Cafen käsikirjasta saadut tiedot yrityksestä ovat peräisin Select Service Partner Finlandin vuoden 2011 aikana järjestämistä koulutuksista, joihin olen osallistunut.

Opinnäytetyön alkuosan teoriaosuudessa käsittelen asiakaspalveluun, laatuun sekä kilpailutilanteeseen liittyviä teemoja. Sekä asiakaspalvelu että laatu ovat käsitteellisesti hyvin laajoja. Tässä opinnäytetyössä asiakaspalvelu on rajattu koskemaan asiakkuuden hoitamista ja asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkaiden tarpeiden tunnistamista. Laadun osalta rajaus on tehty palvelunlaatuun vaikuttaviin tekijöihin. Tutkimusosiossa esitellään tutkimusmenetelmät sekä -tulokset. Viimeisessä luvussa pohditaan käsiteltyjä teemoja Hello Cafen näkökulmasta. Lisäksi pohditaan kyselyn tuloksia sekä sen luotettavuuteen vaikuttavia asioita.

Lentokenttä toimintaympäristönä luo omat haasteensa liiketoiminnan kannalta. Turun lentokentän lennot painottuvat aamuun, iltapäivään sekä iltaan. Näiden väliin jää useiden tuntien jaksoja, jolloin ei ole asiakkaita. Aamupäivän hiljaisemman hetken täydentää arkisin lounas. Tässä opinnäytetyössä on tarkoitus tutkia, miten lounas saataisiin taloudellisesti kannattavammaksi kehittämällä sitä asiakaslähtöisempään suuntaan.

Tulevaisuuden näkymät Turun lentokentän ympäristössä ovat lounasravintolan kannalta hyvät. Lentokentän ympäristö on laajentuvaa teollisuusaluetta. Lisäksi halpalentoyhtiöt Norwegian ja Flybe ovat juuri aloittaneet liikennöinnin Turusta Tallinnaan, Tukholmaan sekä Kittilään. Myös Ryanair on ilmoittanut aloittavansa liikennöinnin vuonna 2012 Turun lentokentältä neljään kohteeseen. Myös rahtiliikenne on kasvussa. DHL on ilmoittanut aikeistaan laajentaa rahtilentotoimintaansa Turussa. Asiakkaiden määrän kasvu luo myös paineita kilpailijoiden tulosta alueelle. Kasvavat markkinat houkuttelevat uusia lounasyrittäjiä alueelle. On tärkeää tunnistaa juuri ne asiakkaat, jotka ovat tärkeitä Hello Cafeelle, ja löytää ne keinot, joilla nykyisistä asiakkaista pidetään kiinni ja saadaan houkuteltua uusia.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, kuka on Hello Cafen lounasasiakas, sekä mitkä ovat hänen motiivinsa tulla nauttimaan lounas juuri Hello Cafeseen. Lisäksi tavoitteena on havainnollistaa minkä tyylliset ruuat ovat suosituimmat lounaalla. Mukaan on otettu myös taloudellinen näkökulma. Jokaista pääruokaa kohden on laskettu asiakkaan annoskoko sekä annoshinta. Tätä tietoa voidaan käyttää suunniteltaessa uusia ruokalistoja. Uusille listoille valitaan niitä tuotteita, joista asiakkaat pitävät ja yritys saa tavoittelemansa katteen sekä poistetaan vähemmän suosittuja ja yritykselle tuottamattomia ruokia.

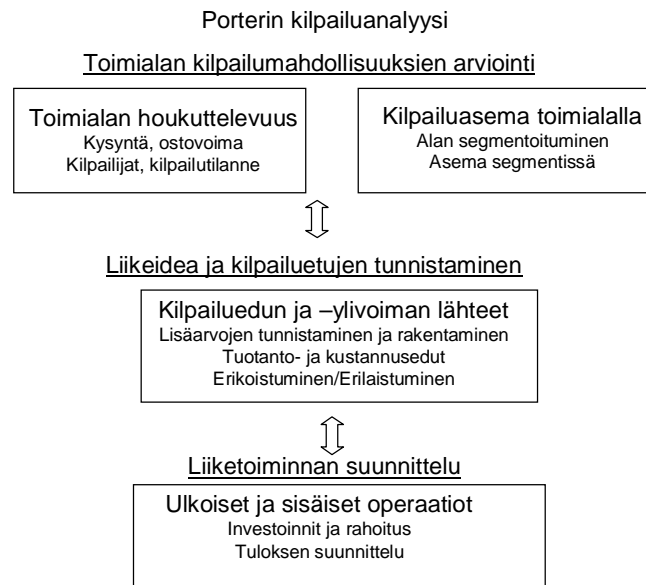
Tutkimuksen perusteella Hello Cafen asiakaskunta koostuu lentokentän ja sen lähialueen työntekijöistä. Suurin osa valitsi Hello Cafen lounaspaikakseen sen sijainnin vuoksi. Muita tärkeitä motivoivia tekijöitä oli muun muassa palvelun laatu sekä lämpimien ruokien ja salaattipöydän runsas valikoima.

2 ERILAISTUMISEN TARVE KILPAILUTILANTEESSA

Kilpailukyvyllä tarkoitetaan sitä, miten yritys kykenee selviämään markkinoilla sekä saavuttamaan tuotteelleen tietty osuus sen markkinoista. Ketjun kilpailukyky kertoo sen, miten se kykenee kilpailemaan vastaavia tuotteita tuottavien ketjujen ja yritysten kanssa. Kilpailukykyyn vaikuttaa sekä kvantitatiiviset, eli määrälliset tekijät, että kvalitatiiviset, eli laadulliset tekijät. Näitä tekijöitä ovat muun muassa asiakastyytyväisyys, markkinaosuus sekä toimintaprosessit. (Hukka 2005, 38.)

Liikeidealla on tärkeä osa kilpailukyvyn arvioinnissa. Liikeideassa kiteytyy koko yrityksen toiminnan perusta. Siitä tulee näkyä ketkä ovat yrityksen asiakkaat, joiden tarpeisiin se vastaa. Lisäksi liikeideasta selviää miten yritys toimii, millä voimavaroilla sekä missä ympäristössä. Myös yrityksen tavoite, eli se mihin yritys toiminnallaan pyrkii, tulee esiin liikeideassa. Liikeidean kehittämisessä sekä päivittämisessä voi käyttää apuna myös kilpailukyvyn arviointia. (Honkola & Jounela 2000, 47-49.)

Honkola ja Jounela (2000, 50) esittävät kirjassaan Michael E. Porterin kehittämän kilpailuanalyysin, (kuvio 1) jossa arvioidaan toimialan kilpailumahdollisuuksia sen houkuttelevuuden ja kilpailuaseman avulla. Lisäksi analyysissä pyritään tunnistamaan yritysten kilpailuedut ja ylivoiman lähteet. Kolmantena kohtana analyysissä tutkitaan liiketoiminnan tulevaisuuden tuloksellisuutta sekä mahdollisia muutoksia, kuten investointeja. Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kilpailutilanteen analyysissä vain kahteen ensimmäiseen kohtaan, eli kilpailuasemointiin ja erottautumiskeinoihin. (Honkola & Jounela 2000, 49-50.)



Kuvio 1. Porterin kilpailuanalyysi. (Honkola & Jounela 2000, 50.)

Markkinat ovat houkuttelevimmat silloin, kun kysyntää ja ostovoimaisia asiakkaita esiintyy runsaasti, mutta kilpailutilanne on määrällisesti tai laadullisesti sellainen, että kokonaiskilpailutilanne pystytään hallitsemaan. Tilannetta arvioitaessa täytyy ottaa huomioon myös mahdolliset tulossa olevat kilpailijat. (Honkola & Jounela 2000, 49.) Kilpailutilannetta arvioitaessa pyritään selvittämään alan tärkeimmät kilpailuetutekijät. Nämä selviävät kun tutkitaan sitä, onko tuotteilla kysyntää, onko mahdollisilla asiakkailla tarpeeksi ostovoimaa, keitä alalla kilpailee ja millainen asema yrityksellä on kilpailukentässä. Kilpailuetutekijät perustuvat usein tuotantomenetelmien erityiseen osaamiseen, kustannusrakenteen keventämisen osaamiseen tai differoitumisen, eli erilaistumisen tuomaan lisäarvoon. (Honkola & Jounela 2000, 51.)

Yksi keino kilpailukyvyyn parantamiseen on ketjuuntuminen. Suurien ketjujen etuna on laajan näkyvyyden saavuttaminen sekä markkinoinnin keskittämällä

saadut muut edut ja hyödyt. (Hukka 2005, 20-22, 38.) Näitä hyötyjä käsitellään tarkemmin kappaleessa 3.

2.1 Yrityksen strategia

Alat muuttuvat ja kehittyvät jatkuvasti. Nykyään arkipäivää olevat asiat olivat vuosikymmeniä sitten uusia ja innovatiivisia. Esimerkkinä palveluala, jossa palvelusektori on nykyään jaettu seitsemään sektoriin yhden sijaan. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 26.) Yritysten strateginen ajattelu ja johtaminen sekä niihin liittyvät opit ovat muuttuneet. Strategiat ovat tahdonilmauksia, jotka antavat yrityksen toiminnalle suunnan. Strategisilla valinnoilla pyritään erottautumaan ja menestymään paremmin kilpailussa. Strategiatyöhön kuuluu visiointia, suunnittelua, tekemistä, muuttumista sekä oppimista. Sitä tehdessä pohditaan yrityksen tämänhetkisiä menestystekijöitä sekä tulevaisuuden haasteita ja mahdollisuuksia muun muassa asiakkuuksien ja kilpailutilanteen saralla. Strategiat tulee säännöllisesti arvioida uudelleen, sekä korjata tarpeen mukaan. (Honkola & Jounela 2000, 20.) Myös asiakkaan käyttäytyminen muuttuu, jolloin palvelujen tuottajien on pystyttävä reagoimaan näihin muutoksiin (Järvinen 2001, 28).

Strategian valinta

Yrityksen toiminnan helpottamiseksi tulisi valita strategia, joka kuvaa yrityksen painopistettä ja on keino erottua kilpailijoista. Strategiat eivät kuitenkaan ole täysin toisiaan poissulkevia. Grönroos (1998, 41) jakaa strategiat neljään perusvaihtoehtoon, jotka ovat: teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia sekä palvelustrategia. Teknisen laadun strategiassa korostetaan tuotteen paremmuutta kilpailijoihin nähden. Vaarana strategiassa on, että etu menetetään kilpailijoiden tuotteiden kehittyessä. Hintastrategiassa kilpailusta pyritään erottumaan edullisen hintatason ja erikoistarjousten avulla. Tällöin muihin asiakassuhteen osiin on käytettävissä vähemmän pääomaa. Esimerkiksi laatu ja oheispalvelut jäävät tällöin vähemmälle. Hintastrategiaa voi käyttää myös minkä tahansa strategian osana. Imagostrategiassa viitataan tavaraan tai palveluun liitettävään mielikuvaan. Kuten hintastrategiassa, tarjottava kilpailuetu

on aineetonta. Mielikuva luodaan usein mainonnan tai muun markkinointiviestinnän avulla, kuten tavaramerkkien tai jakelukanavien käytöllä. Palvelustrategiassa keskitytään asiakassuhteen lujittamiseen kehittämällä palveluja ja palvelunkaltaisia aineksia. Palvelustrategia on erityisen tehokas keino saada uusia asiakkaita silloin, kun kilpailu tuotteilla on erittäin vaikeaa kypsien markkinoiden vuoksi. (Grönroos 1998, 41-44.)

Yrityksen painopiste tulisi näkyä sen strategisessa profiilissa selvästi. Siitä tulee näkyä mitä yritys korostaa, jolloin muun voi jättää vähemmälle. Näin kulurakennetta saadaan kevennettyä, jolloin yritys pystyy luomaan itselleen oman muista erottuvan strategiaprofiilin. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 61-62.) Tässä opinnäytetyössä on keskitytty kilpailuedun saavuttamisen tutkimiseen palvelun laadun sekä siihen liittyvän asiakasosaamisen näkökulmasta.

2.2 Sinisen meren strategia

Honkolan ja Jounelan (2000, 22) mukaan monella yrityksellä olisi innovatiivinen liikeidea, mutta silti pysytään tutulla ja turvallisella toiminta-alueella. Koetaan, ettei ole muuta strategista toimintatapaa kuin puolustaminen. Strategiatyön pohjana tulisi olla aktiivinen suhde asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Onkin tärkeää jatkuvasti tutkia markkinoita ja asiakkaita, ja reagoida esille tulleisiin ympäristön muutoksiin. Samalla on keskityttävä oman yrityksen menestymiseen, joka perustuu sen omaan ydinosaamiseen ja omiin resursseihin.

Sinisen meren strategiassa ideana on, että yritykset lopettavat keskinäisen kilpailun jo olemassa olevista asiakkaista ja keskittyvät luomaan uusia markkina-alueita. Strategiassa markkinat jaetaan kahteen osaan: punaisiin ja sinisiin meriin. Punaisissa merissä kilpailu on kovaa ja kilpailun pelisäännöt ovat hyväksytyjä. Yritykset pyrkivät haalimaan itselleen mahdollisimman suuren osan jo olemassa olevista markkinoista. Kilpailu asiakkaista on niin kovaa, että se on värjännyt meren punaiseksi. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 24-25.)

Sinisissä merissä pyritään etsimään uusia hyödyntämättömiä markkinatiloja, joissa on mahdollisuus luoda uutta kysyntää. Tällöin kannattavaan myynnin kasvuun on hyvät edellytykset, kun kilpailu jää pienemmälle merkitykselle. Sinisiä meriä luodaan yleensä lähelle punaisia meriä laajentamalla jo olemassa olevia toimialarajoja. Uusia markkinoita voi luoda myös hyvin etäälle tämänhetkisistä toimialarajoista. Sinisillä merillä toiminta on vapaampaa, koska sillä ei ole muodostuneita ja hyväksytyjä pelisääntöjä, vaan jokainen yritys luo oman tapansa toimia. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 24-25.)

Perinteisesti strategiatyössä on keskitytty lähinnä kilpailuperusteisiin strategioihin. Siksi on opittu melko hyvin kilpailemaan punaisissa merissä. Keinoina käytetään esimerkiksi toimialan taloudellisen rakenteen analysointia, erilaistumista ja vertailuanalyysijä. Yksi suuri syy perinteiseen strategiatyöhön keskittymisessä on, että strategiat perustuvat pitkälti sotilasstrategioihin. Näissä strategioissa pohjana on yhteenotto vastustajan kanssa ja taistelu rajallisesta maa-alasta. Markkinoilla kuitenkin tämä niin kutsuttu maa-ala ei pysy vakiona, jolloin on tärkeää luoda uusia ja vielä valloittamattomia sinisiä meriä. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 24-27.)

2.2.1 Sinisten merien luominen

Yhä useimmilla aloilla tarjonta ylittää kysynnän, jolloin hintasodat yleistyvät ja katteet pienenevät. Samalla kun brändit samankaltaistuvat, ostovalintoja ohjaa yhä vahvemmin tuotteen tai palvelun hinta. Siksi on tärkeää, että strategiat suunnataan yhä enemmän sinisten merien suuntaan. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 28-29.)

Chan Kim ja Mauborgne (2010, 33-34) ovat strategiaa tehdessä tutkineet useiden yritysten strategisia siirtoja. Strategisella siirrolla tarkoitetaan johdon tekemiä toimenpiteitä ja päätöksiä, jotka saavat aikaiseksi tarjontaa, joka luo uusia markkinoita. Heidän mukaansa suhtautuminen strategiaan oli ratkaisevin ero siihen, olivatko organisaatiot onnistuneet vai epäonnistuneet sinisten merien luomisessa. Onnistuneet yritykset eivät käyttäneet kilpailijoita vertailukohteenaan, vaan noudattivat logiikkaa, jota kirjassa kutsutaan

arvoinnovaatioksi. Siinä korostetaan sekä arvoa että innovaatiota. Jos korostetaan arvoa ilman innovaatiota, on huomion kohteena arvon luominen. Tämä ei riittäisi siihen, että yritys erottuisi muista. Jos taas korostettaisiin vain innovaatiota, on vaarana että korostetaan liikaa markkinoille ensimmäiseksi pyrkimistä. Tällöin tuote tai palvelu on enemmän kuin asiakas on valmis hyväksymään ja kalliimpi kuin asiakas on halukas maksamaan. Arvoinnovaatio toteutuukin vain, jos innovaatioon nivotaan myös hyöty, hinta sekä kustannusasema. Lisäarvon tuottamista on pidetty kalliina. Perinteisesti on ajateltu, että arvon luominen asiakkaalle vaatii arvon ja kustannusten välistä kompromissia. Sinisiä meriä luotaessa pyritään kuitenkin sekä erottumaan muista differoinnin avulla että pitämään kustannukset mahdollisimman alhaisina. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 30-33.)

Arvoinnovaatio vaatii uutta tapaa ajatella ja toteuttaa strategiaa. Silloin on mahdollista luoda sininen meri ja erilaistua selvästi kilpailijoista, jolloin kilpailu samoista asiakkaista poistuu. Sinisen meren strategiaa käsittelevässä kirjassa käytetään esimerkkinä Cirque du Soleil, joka poisti arvon ja kustannusten välisen valintapakon. Cirque du Soleil on karsinut perinteisen sirkuksen kalliit elementit ja säilyttänyt vain tarpeellisen: teltan, klovnit ja akrobatiaesitykset. Tähän on yhdistetty teatterin juoni, taiteellinen musiikki sekä tanssi. Näin kulurakennetta on saatu kevennettyä ja uusi asiakaskunta teatterimaailmasta. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 34.)

2.2.2 Yrityksen strategisten muutosten tarpeet

Tulevaisuuden hallinta ei aina edellytä sen ennustamista. Mitä nopeammin yritys pystyy reagoimaan ympäristön muutoksiin, sitä vähemmän muutoksia pitää pystyä ennakoimaan. (Honkola & Jounela 2000, 21.) Strategiaan liittyy aina sekä riskejä että mahdollisuuksia. Yritysten onnistumista strategisissa muutoksissa auttaa se, että sen johtajat ymmärtävät mahdollisuuksien maksimoinnin ja riskien minimoimisen periaatteita. Valtaosa olemassa olevista työkaluista ja analyyttisistä ajatusmalleista on suunniteltu käytettäväksi jo olemassa olevilla markkinoilla toimiville yrityksille. Tämä on yksi syy, joka on

vähentänyt yritysten intoa siirtyä pois vakiintuneilta markkinoilta. Tämän ongelman ratkaisuksi sinisen meren strategiassa on luotu työkaluja ja viitekehysjä myös sinisille merille toimimiseen. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 40-45.)

Strategiaprofiilin avulla voidaan havainnollistaa nykyistä markkinatilannetta. Strategiaprofiili on sekä diagnostinen että käytännön toimenpiteitä ohjaava viitekehys. Viitekehysten avulla voi tarkkailla, mihin kilpailijat tällä hetkellä investoivat, sekä mitkä ovat alalla käytettäviä kilpailutekijöitä. Lisäksi strategiaprofiilin avulla pystytään havainnoimaan, mitä kilpailijoiden tarjonta antaa asiakkaille, ja miten kilpaillaan tuotteiden, palveluiden sekä toimituksen osalta. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 47-50.) Mikäli yritys osaa tulkita saatuja strategisia tietoja, se pystyy näkemään niistä liiketoiminnan sen hetkisen tilan sekä ennusteen tulevaisuudesta (Chan Kim & Mauborgne 2010, 64). Strategiaprofiilin perusteellinen muutos vaatii strategisen painopisteen muutosta. Painopistettä muutetaan kilpailijoista erottuvaan suuntaan miettimällä asioita mahdollisten asiakkaiden näkökulmasta. Tällöin asiakkaan saamaan arvoon voidaan lisätä uusia elementtejä toimialarajojen ulkopuolelta, jolloin myös kustannukset voidaan pitää alhaisempina. (Chan Kim & Mauborgne 2010, 47-50.)

Hello Cafen strateginen profiili on palvelun laatuun perustuva. Hello Cafen käsikirjan mukaan asiakaspalvelijan tärkein työtehtävä on myynti ja asiakaspalvelu (Hello Cafe käsikirja 2009, 9.) Strategian perustana on Hello Cafe -konsepti, jossa asiakaspalvelua pidetään erittäin tärkeänä. Seuraavassa luvussa käsitellään konseptointia ja ketjuuntumista, sekä pohditaan näiden mukanaan tuomia hyötyjä ja haittoja.

3 KONSEPTOINTI JA KETJUUNTUMINEN

Konsepti on toimintamalli, joka velvoittaa yrityksiä noudattamaan toiminnassaan tiettyjä standardeja. Kehitystyön avulla pyritään saamaan aikaiseksi paras mahdollinen toimintatapa, joka on mahdollista monistaa useampaan toimipisteeseen. Konseptointi voi sisältää myös strategisia osia. Konseptoinnin takana on tarkka segmentointi ja ostokäyttäytymisen tunteminen. (Hukka 2005, 45.) Konseptoinnin markkinoinnillisena tavoitteena on antaa asiakkaalle lupaus tietynlaisesta palvelumallista ja -laadusta (Hukka 2005, 49.)

3.1 Palvelun konseptointi

Palvelua voidaan kopioida, mutta palvelutilanne on aina ainutlaatuinen tilanne, koska asiakas on aina mukana palvelun toteutuessa. Siksi äärimmilleenkin konseptoiduissa yrityksissä palveluun vaikuttaa aina missä ja kuka palvelua toteuttaa ja vastaanottaa. (Honkola & Jounela 2000, 17.) Mitä enemmän tuotteeseen tai palveluun liittyy luovaa työtä, sitä vaikeampaa se on kopioida (Honkola & Jounela 2000, 19). Siksi palvelun laatu vaihtelee helposti, vaikka palvelut olisivat pitkälti standardoituja palvelutuotteita (Ojasalo 2001, 58). Hello Cafe on pitkälle konseptoitu franchisingyritys. Sekä palvelut että tuotteet on standardoitu. Kuitenkin sen eri toimipisteissä ja niiden toiminnoissa on eroja. Nämä erot pyritään pitämään mahdollisimman pieninä muun muassa siten, että esimiehet käyvät eri toimipisteissä tutustumassa niiden toimintaan.

Franchising

Franchising on menestyneen liiketoiminnan kloonauksena. Kaikista uusista yrittäjistä keskimäärin kaksi kolmesta lopettaa toimintansa ensimmäisen viiden vuoden aikana. Franchisingyrittäjillä vastaava luku on vain yksi kymmenestä. (Laakso 2001, 14.) Franchising liiketoimintamallina on yleistynyt nopeasti viime vuosina ja kasvun uskotaan jatkuvan. Myös ravintola-alalle on tullut monia franchisingketjuja, kuten McDonald's, Kotipizza ja Hesburger. Yritykset

hyödyntävät liiketoiminnassaan samaa yrityskuvaa ja toimintamallia, jolloin asiakas kokee saavansa samanlaatuista palvelua ketjun jokaisessa toimipisteessä. Ketjun jäsenet ovat omistuspohjaltaan erillisiä yrityksiä, jolloin ne voivat olla jopa keskenään kilpailevia yksiköitä. (Laakso 2001, 7-8.)

Franchising on kahden yrityksen välinen yhteistyömalli, jossa yritykset ovat taloudellisesti ja oikeudellisesti itsenäisiä, mutta toiminnallisesti sidoksissa toisiinsa. Yritykset eivät ole omistuksellisesti sidoksissa toisiinsa eikä niillä ole keskenäisiä rahoitussuhteita. (Laakso 2001, 34.) Franchising-ketjussa päämies myöntää henkilöille tai yrityksille oikeuden liiketoiminnan harjoittamiseen tietyllä tavalla, sovituksessa paikassa ja sovittuna ajan. Käytännössä päämies luovuttaa konseptinsa yrittäjän käyttöön ja saa tästä taloudellisen korvauksen. Päämiehestä käytetään usein nimitystä franchisingantaja ja toiminnan harjoittajasta franchisingottaja tai -yrittäjä. Franchisingtoimintamalleja on useita. Yhteistyö ja valvonta voi olla löysempää, jolloin franchisingottajalla on oikeus käyttää franchisingantajan tuotetta, tavaramerkkiä, nimeä tai tunnusta. Toinen ääripää on tarkoin sopimuksin vahvistettua ja tiukasti valvottua toimintaa. Tällöin franchisingottaja vuokraa itselleen koko yritysformaatin. (Hukka 2005, 15-16.)

Osapuolten väliset suhteet on kirjattu yhteistyösopimukseen, joka sisältää konseptin käyttöoikeuden, sekä siihen liittyvien ehtojen lisäksi molempien oikeudet ja velvollisuudet. Sopimus on yleensä määräaikainen, mutta siihen sisältyy usein mahdollisuus jatkosopimuksen tekemiseen. Franchisingantaja on velvoitettu hallinnoimaan ketjua ja sitoutumaan sen jäsenten edunvalvontaan. Franchisingottajan on sitouduttava konseptinmukaiseen toimintaan sekä yhteistyöhön osallistumiseen muun muassa markkinoinnillisesti. (Laakso 2001, 36-39.) Yhteistyötä voi syntyä myös franchisingottajien välille. Heillä voi olla keskenäistä yhteistyötä, jonka avulla pyritään lisäämään kilpailuetua. (Laakso 2001, 50.)

Konseptin kehittämisvastuu on sen omistajalla, eli franchisingantajalla. Tiedon kulku franchisingantajan ja -ottajan välillä on tärkeää, koska franchisingottaja toimii asiakasrajapinnassa, ja huomaa asiakkaan tarpeiden muuttumisen usein

paremmin. Suurissa ketjuissa yksittäisen yrittäjän mielipide jää kuitenkin usein huomiotta. (Hukka 2005, 59.) Hello Cafe -konseptin kehitysyksikkö sijaitsee Turussa. Uusien tuotteiden testaukset toteutetaan ensin Turun kahvilassa. Onnistuessaan uutuudet tulevat myöhemmin myyntiin muihin Hello Cafeisiin.

3.2 Ketjuuntumisen tuomia hyötyjä ja haittoja

Kun yritys on suurempi, voidaan saavuttaa parempi neuvotteluasema tavaran toimittajien kanssa. Yritys kykenee tekemään edullisempia sopimuksia kun tilataan suurempia määriä. Myös tuotteiden saatavuus usein paranee, kun kyseessä on suurempi yritys. Logistisissa asioissa voidaan säästää, jos kuljetuksia voidaan yhdistää. Kun esimerkiksi sisustus ja työasut ovat standardoituja, säästytään muun muassa suunnittelukustannuksilta. Keskitetyllä johdolla saadaan säästöjä, jolloin koko ketjun taloudelliset ja markkinoinnilliset asiat ovat tiettyjen henkilöiden vastuulla. Toimipisteissä voidaan tällöin keskittyä ydinosaamiseen, eli asiakkaiden palveluun. Markkinoinnissa saadaan säästöä, kun kaikilla konseptin yksiköillä on samat kampanjat ja mainokset. (Hukka 2005, 11-12.) Esimerkiksi franchisingketjussa tehokkuutta parantaa keskinäinen työnjako. Franchisingottaja vastaa operatiivisesta johtamisesta, kun taas antaja vastaa toiminnan ja yhteistyö koordinoimisesta ja kehittämisestä. Franchisingantaja voi tarjota myös tukipalveluja, kuten konsultointia tai markkinatutkimuksen tekoa. (Laakso 2001, 44-45.) Standardoidut tuotteet ja palvelut tuovat asiakkaalle varmuuden laadusta. Asiakas tietää saavansa aina tuotteen tai palvelun samanlaisena. Annoksista on tehty tarkat annoskortit ja palvelun taso pysyy samana. (Hukka 2005, 16.)

Negatiivisina puolina pitkälle suunnitellussa ketjuuntumisessa ja konseptoinnissa on itsenäisyyden ja paikallisuuden väheneminen. Asiakaskunnan mahdollista erilaisuutta ei aina kyetä huomioimaan toiminnan tiukasta konseptoinnista johtuen. Mikäli ketju on levittänyt maantieteellisesti laajalle alueelle, vaatii se vahvan kontrollijärjestelmän ja tiukan kontrollin johdolta. Myös henkilökunnalta vaaditaan sopeutumista ja sitoutumista konseptin mukaiseen toimintaan, jolloin henkilökunnan itsenäisyys vähenee.

(Hukka 2005, 11-13.) Kaikki ketjun yritykset ovat riippuvaisia toistensa menestyksestä. Ketjun konsepti lupaa tietyn laatutason. Mikäli asiakas kokee yhdessä ketjun toimipisteessä laadun tason poikkeavuuden, niin se vaikuttaa negatiivisesti myös muihin ketjun toimipaikkojen laatuun. (Laakso 2001, 35-36.)

3.3 Hello Cafe -konsepti

Hello Cafe -konsepti on franchisingketju, jossa Finavian kaupallinen liiketoiminta myöntää oikeuksia harjoittaa kahvilatoimintaa lentoasemilla käyttäen Hello Cafe -nimeä. Hello-ketjun konsepti muodostuu kolmesta eri konseptimoduulista, joita ovat: Hello Cafe, Hello Shop ja Hello Snack. Toimipisteessä voi olla yksi tai useampi konseptimoduuli. Hello-ketjun menestystekijöitä ovat keskeinen sijainti lentoasemilla, helppo saavutettavuus, asiakaskunnan mukainen tuotevalikoima, laadukkaat asiakaskohtaukset sekä joustavat aukioloajat. Hello Cafe on Finavian Oy:n Kaupallisen liiketoiminnan perustama myyntipisteketju. Ensimmäinen Hello Cafe avattiin Turussa vuonna 2009. (Hello Cafe 2011.)

Kaikilla Hello Cafeilla on yhtenäinen ilme, joka perustuu muun muassa standardoituun värimaailmaan, kalusteisiin, mainosmateriaaleihin sekä astiastoon (Hello Cafe käsikirja 2009, 7-8). Kahviloilla on yhteneväiset tuotteet, jotka tulee valmistaa annoskorttien mukaan. Tuotteista 25 prosenttia saa olla yrityksen omaa valikoimaa. Lounaalla valikoimassa tulee olla kolme lämmintä vaihtoehtoa: koti- ja kasvisruoka sekä vieraan ruokakulttuurin ruoka. Näiden lisäksi tarjolla tulee olla keitto. Lounas voi olla tarjolla annoksina tai noutopäydästä. Myös salaateilla, juomilla ja lounasleivillä on omat määrälliset ja laadulliset standardit. (Hello Cafe käsikirja 2011, Liite 2.)

Hello Cafe -kahviloita on Turun lisäksi Kuopion, Rovaniemen, Kuusamon ja Malmin lentoasemilla. Seuraava Hello Cafe avataan Helsinki-Vantaan lentoasemalle keväällä 2012. Kuusamon ja Malmin Hello Cafeissa on yksityiset franchisingyrittäjät. Muissa Hello Cafeissa yrittäjätahona toimii Select Service Partner Finland (myöhemmin SSP Finland).

SSP Finland on osa maailmanlaajuisesta Select Service Partner yritystä, joka tuottaa ruoka- ja juomapalveluja matkustus- ja liikennepaikoissa kuten lentoasemilla, rautatieasemilla sekä kauppa- ja kongressikeskuksissa. SSP Finland toimii lähinnä Helsinki-Vantaan lentokentällä, jossa se tuottaa ravintola-, kahvila-, kioski- ja loungepalveluja. Reilun 20:n palvelupisteen lisäksi SSP tarjoaa kokouspalveluja Helsinki Airport Congressissa.

Hello Cafen kehitysyksikkö tekee kaikkien ketjun yrittäjien kanssa yhteistyössä konseptin kehitystyötä. Kaikkien yrittäjien on noudatettava yhteisiä pelisääntöjä, jotta yhtenäinen ilme säilyy. Pelisäännöt myös auttavat yrittäjää päivittäisessä toiminnassa ja näin varmistetaan tasainen palvelun laatu. Nämä yhteiset pelisäännöt on esitetty konseptikäsikirjassa, joka löytyy jokaisesta toimipisteestä. (Hello Cafe käsikirja 2009, 3.)

Tässä opinnäytetyössä keskitytään tutkimaan Turun lentokentän Hello Cafeta, joka toimii kahdessa eri myyntipistettä. Toinen palvelee kaikkia asiakkaita lähtöaulassa ja toinen lähteviä matkustajia turvatarkastuksen jälkeisellä alueella. Lisäksi Turussa on käytössä Hello Snacks -automaatti. Lounas on tarjolla lähtöaulassa sijaitsevassa ja näin ollen kaikille avoimessa Hello Cafessa. Hello Cafessa laatu on tekijä, jolla halutaan erottua kilpailijoista. Erityisesti palvelun laatuun kiinnitetään jatkuvasti huomiota muun muassa asiakaspalautteen avulla.

4 LAATU PALVELUYRITYKSESSÄ

4.1 Laatu

Davide Garvin on jo 1980-luvulla jakanut laadun viiteen lähestymistapaan, jotka ovat kokemusperäinen, tuoteperusteinen, käyttäjälähtöinen, tuotantolähtöinen sekä arvolähtöinen. Kokemusperusteisessa lähestymistavassa laatu on tuotteen hyvyyttä tai paremmuutta, jonka asiakas oppii tiedostamaan kokemuksen kautta. Laatu on tuotteen luontainen ominaisuus ja sitä ei voida tarkkaan määrittellä. Tuotantoperusteisesta näkökulmasta laatu on vaatimusten täyttymistä. Laatu on standardoitavissa ja sille on olemassa mitattavat rajat, eli kriteerit. Arvoperusteinen näkemys laadusta määrittää laadun suhteessa kustannuksiin tai tuotteen hintaan. Tuoteperusteisessa laadun määritelmässä laatu nähdään täsmällisenä ja mitattavana muuttujana, jolloin laatueroit heijastuvat tuotteen sisältämien ominaisuuksien erojen määrissä. Vaikuttamalla tuotteen ominaisuuksien määrään voidaan vaikuttaa suoraan sen laatuun. (Laaksonen & Laaksonen 2001, 82-83.)

Laatu on objektiivisesti määriteltävissä ja mitattavissa. Laatu on asioita, joita käyttäjät näkevät tuotteen ansioksi. Laadun kokemiseen ja tuotteesta haettaviin hyötyihin vaikuttavat käyttäjän tarpeet, arvot, toiveet ja kokemukset. Tästä subjektiivisesta laatukäsitteestä käytetään nimitystä koettu laatu. Palvelun laadussa korostuu odotusten merkitys. Palvelun laatu on hyvää silloin kun se vastaa asiakkaan odotuksia. (Grönroos 1998, 67.)

Koetun laadun määrittelemisen ongelma syntyy siitä, että laatu ei ole tuotteen konkreettinen ominaispiirre, vaan asiakas määrittelee laadun subjektiivisen kokemuksen mukaan. Laatu on abstrakti ominaisuus, jonka asiakas mielessään yhdistää konkreettisiin tuoteominaisuuksiin ja hyötyseurauksiin. Laatu on asiakkaalle arvokasta silloin, kun se auttaa saavuttamaan asiakkaalle tärkeää hyötyä tai arvoa. Asiakas päättää itse omista lähtökohdistaan, mitä kriteerejä

hän käyttää arvioidessaan laatua. Käytetyt ominaisuudet voivat olla tuotteeseen kiinteästi liittyviä asioita tai markkinoinnillisia ominaisuuksia, kuten hinta tai myyjäliikkeen imago. Asiakas valikoi käyttämänsä ominaisuudet sen perusteella, mitä hyötyä hän tuotteen tai palvelun omistuksesta tai käytöstä toivoo. (Laaksonen & Laaksonen 2001, 83-85.) Yrityksen tulee määritellä laatu samoja kriteerejä käyttäen kuin asiakkaat. Halutessaan parantaa palvelun laatua on ensin selvitettävä, mitä asiakas pitää laatuna. (Grönroon 1998, 62.)

4.2 Palvelu ydinosaamisena

Hello Cafen konseptikäsikirja määrittelee asiakaskohtamiset kahvilan kilpailutekijäksi, jolla se pyrkii erottumaan muista alueen lounaskahviloista. (Hello Cafe käsikirja 2009, 4.) Palvelu on siis ydinosaamista, jolla saadaan tuotettua asiakkaalle lisäarvoa palvelutilanteeseen.

Ydinosaaminen on pitkän kokemuksen kautta kehittynyttä yksilön ja organisaation erikoisosaamista. Sen avulla yritys erottuu muista yrityksistä ja saa asiakkaat kiinnostumaan itsestään. Tällöin asiakas sitoutuu helpommin yrityksen asiakkaaksi ja on valmis maksamaan enemmän. Ydinosaamista on kehitettävä jatkuvasti. Tuotteet ja palveluntarve muuttuvat, jolloin ydinosaamisen tarve voi poistua kokonaan. Myös kilpailijat pyrkivät tuottamaan vastaavaa tuotetta tai palvelua edullisempaan hintaan, jolloin asiakkaat siirtyvät heidän asiakkaikseen. Tässä tilanteessa korostuu se, että ydinosaamisen tulisi olla jäljittelemätöntä, jolloin kilpailijoiden on vaikeampaa viedä yrityksen asiakkaita. (Honkola & Jounela 2000, 51-54.) Palveluosaaminen on tärkeä osa ydinosaamista. Tuotteita pystyy valmistamaan kuka tahansa, mutta palvelulla pystytään erottumaan ja saamaan kilpailuetua. (Grönroos 1998, 28.)

Palvelu käsitteenä on merkitykseltään laaja. Se kattaa niin henkilökohtaisen palvelun kuin palvelun tuotteena. Palvelu voi olla asiakkaalle näkyvää, jolloin kyseessä on asiakaskohtaminen. Palvelu voi tapahtua myös asiakkaan näkymättömissä. Näitä näkymättömiä palveluja ovat muun muassa laskutus ja reklamaatioiden käsittely. (Grönroos 1998, 49-50.) Kaikissa yrityksissä on siis aina palvelua. Se on palvelullinen elementti, jonka avulla voidaan saavuttaa

etua kilpailijoihin nähden. Palvelukokonaisuuden hallinta ja sen hahmottaminen kokonaisuudessaan on erityisen tärkeää. Tällä tarkoitetaan sitä, että tuote tai palvelu vastaa asiakkaan tarpeita ja vuorovaikutus asiakkaan kanssa on oikeanlaista. Palvelukokonaisuuteen voi liittyä myös konkreettinen tuote, kuten ravintolassa ruoka tai juoma. (Honkola & Jounela 2000, 13-16, 40.)

Kuten laatu, on palvelukin aina subjektiivinen kokemus, sillä jokainen kokee palvelun omalla tavallaan. Palveluihin kohdistuu aina myös odotuksia, jotka perustuvat asiakkaan tarpeisiin tai aikaisempiin kokemuksiin. Odotuksiin voivat vaikuttaa myös muiden kokemukset sekä kilpailijoiden tarjoamat palvelut. (Honkola & Jounela 2000, 16-17.) Aikaisemmin todettiin, että palvelun standardoinnilla luvataan asiakkaalle tietty palvelun taso. Tämä on käytännössä hankalaa, sillä palvelutilanne ei ole koskaan täysin samanlainen, sillä jokainen asiakas on erilainen ja kokee palvelun omalla tavallaan.

4.3 Asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen

Hyvään palveluun kuuluu asiakkaiden tarpeiden ennustaminen. Kun asiakas astuu yritykseen, on palvelun jo oltava tarjolla. Palvelun tarpeeseen on siis reagoitava jo ennen kuin asiakas ehtii palvelua kysyä. Visioinnissa päästään jo pitkälle keräämällä ja yhdistämällä asiakaspalautteita sekä seuraamalla samoja medioita kuin asiakas. Näiden lisäksi apuna voi käyttää erilaisia tilastoja. (Honkola & Jounela 2000, 67-68.)

Parasuraman, Zeithaml ja Berry (1981) ovat kehittäneet palvelun laadun aukkomallin (ks. Honkola ja Jounela 2000, 60-61). Siinä kuvataan asiakkaiden tarpeiden muokkaamista käytännön palvelutoiminnaksi. Malli on kehitetty arvioimaan ja tunnistamaan kehittämistarpeita asiakastarvepohjaisessa toiminnassa sekä tiedonkulussa. Yrityksen johdon tulee tuntea asiakkaiden tarpeet ja odotukset sekä näihin vaikuttavat asiat. Mallin mukaan nämä asiakastiedot tulee prosessoida palvelu- ja laatutekijöiksi. Nämä tekijät tulee sisäistää, osata ja hallita koko yrityksen palvelutyössä. Asiakaspalvelutilanteessa ratkaistaan miten asiakkaan odotukset ja tarpeet täyttyvät. Asiakaspalvelutilanne on siis totuuden hetki, jolloin asiakas ja

käytännön palvelu, eli palveleva henkilö, kohtaavat. Asiakkaan odotukset ja tarpeet eivät täyty, mikäli tieto näistä ei ole välittynyt asiakkaalta päätöksentekoon, tuotteisiin sekä käytännön palvelutyöhön. Tällöin asiakas on tyytymätön, ja seurauksena voi olla asiakassuhteen päättyminen. Aukkomalli perustuu tutkimustuloksiin, joissa nimettiin viisi tyypillistä riskikohtaa eli aukkoa. Näissä aukoissa yrityksen tieto- ja toimintaketju voi herkimmin katketa. Parasuramin, Zeithamlin ja Berryn mukaan viisi aukkoa ovat:

Aukko 1: Johdolla ei ole oikeaa tietoa ja/tai käsitystä asiakkaiden palveluodotuksista ja –tarpeista eikä palvelun todellisesta laadusta.

Aukko 2: Vaikka johdolla olisikin oikea tieto ja käsitys asiakasodotuksista, näitä tietoja ei ole viestitty yrityksessä tai niitä ei ole otettu huomioon palvelun laatutekijöiden määrittelyssä.

Aukko 3: Vaikka laatutekijät olisikin rakennettu oikean tiedon pohjalta, jopa laatujärjestelmäksi, palvelua ei ohjata sen mukaisesti, eli sovitut laatupelisäännöt eivät näy käytännön palvelutyössä.

Aukko 4: Myynnin, markkinoinnin ja muun ulkoisen viestinnän antama kuva tuotteista ja palvelusta ei vastaa todellisuutta, mikä johtuu palvelujen kehittämisen, markkinoinnin ja myynnin sekä toisaalta käytännön välitöntä palvelutyötä tekevän henkilöstön välisestä puutteellisesta yhteistyöstä.

Aukko 5: Vaikka kaikki edellä mainitut puitteet olisivatkin kunnossa, asiakkaan todellisuudessa saama ja kokema palvelutilanne ei toimi odotetulla tavalla.

Aukkoja voi olla missä kohtaa tahansa palvelutilannetta. Aukkojen merkitys korostuu varsinkin uuden asiakkaan kohdalla. Tällöin yksikin aukko voi saada

aikaan asiakkuuden päättymisen. Asiakas on tyytyväinen silloin, kun asiakkaan odotukset kohtaavat koetun palvelun, ja palvelukokonaisuudessa ei ole havaittavissa aukkoja. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1985, Honkolan ja Jounelan 2000, 60-61 mukaan.)

4.4 Hello Cafen laatuvaatimukset ja niiden mittaaminen

Laatuvaatimusten on oltava mitattavissa ja niille on oltava tietyt tavoitteet, kuten jonotusaika tai yhteydenottoaika. Yksi keino tutkia laatuvaatimusten täyttymistä on asiakaspalautteen kerääminen. (Aarnikoivu 2005, 67.) SSP:llä on käytössä maailmanlaajuinen ”mystery shopping” -järjestelmä, jossa asiakas tulee asioimaan toimipisteeseen normaaliin tapaan asiakkaana. Hän antaa palautetta, sekä tuotteesta että palvelusta, käyttämällä tätä varten suunniteltua kaavaketta. Kaavakkeen pohjana on SSP:n Food Travel Expert -toiminta-ajatus. Asiakas tulee huomioida koko palvelutilanteen ajan iloisesta tervehdyksestä tilanteen asianmukaiseen päättämiseen. Myös lisämyynnin merkitystä asiakastilanteissa on korostettu. Lisämyynnin tulee olla kuitenkin asiakaslähtöistä, ja tulee miettiä, mikä tuote missäkin tilanteessa luo asiakkaalle lisäarvoa. Esimerkkinä ulkomaille lähtevälle matkustajalle suositellaan suomenkielistä luettavaa tai kuumana kesäpäivänä vesipulloa. Koko henkilökunta käy koulutuksen, jossa käsitellään asiakaspalvelun laadun vaatimuksia sekä sitä, miten saavutetaan hyvä työilmapiiri, joka heijastuu myönteisesti asiakaspalveluun.

Turun molemmissa Hello Cafen myyntipisteissä on käynyt useita kertoja ”mystery shopping” -asiakas. Saatu palaute on ollut hyvin vaihtelevaa. Kehittämisen tarvetta on ilmentynyt muun muassa vuoronvaihdon aiheuttamasta katkoksesta asiakaspalvelussa. Positiivista palautetta on saatu niin tuotteista kuin asiakaspalvelun iloisuudesta. Lisämyynti on henkilökunnan keskuudessa usein koettu hankalaksi, ja tämä on näkynyt myös saadussa palautteessa lisämyynnin puuttumisena.

Perusteena Hello Cafeissa on tasalaatuisuuden säilyttäminen (Hello Cafe käsikirja 2011, 20). Lounaan suhteen Hello Cafen käsikirja määrittelee laadun

seuraavasti: ”Hello Cafeen monipuolinen kotiruokaluona muodostuu tuoreista paikan päällä viimeistellyistä raaka-aineista. Hello Cafen lounasta täydentävät paikalliset lähiruuat sekä muiden ruokakulttuurien ruoat. Ruoan esillepanossa ja tarjoilussa noudatetaan Hello Cafeen omavalvontajärjestelmää. (Hello Cafe käsikirja 2011, 17.) Laadun ylläpitämiseksi järjestetään auditointitilanteita vähintään kerran vuodessa. Auditoinnissa tarkastetaan noudatetaanko toiminnassa sovittuja standardeja. Myös asiakaspalautetta käytetään laadun seurannan välineenä. (Hello käsikirja 2011, 21.)

4.5 Panostaminen laatuun kannattaa

Pelkkä asiakastyytyväisyys ei takaa asiakkaan lojaalisuutta yrityksen asiakkaana. Luottamuksen saaminen on hankala saavuttaa. Palveluiden ongelmana on niiden hankala vertailu ennen palvelutilannetta, koska palvelu on aineetonta. Lisäksi, kuten laadun kohdalla, jokainen kokee palvelun omalla tavallaan. Palvelussa kokemiseen vaikuttavat samat tekijät kuin laadussa, ennakko-odotukset sekä aikaisemmat kokemukset. Imagolla on vaikutusta laadun odotuksiin varsinkin asiakkuuden alkuvaiheessa. Sen vaikutus vähenee palvelutilanteen jälkeen, koska asiakkaalla on kokemus palvelun laadusta. Asiakaspalvelun laadun pitää olla erittäin hyvää, jotta yritys voi sen avulla sitouttaa asiakkaan yrityksen pitkäaikaiseksi asiakkaaksi. (Liljander & Roos 2001, 16-18.)

Palveluyrityksissä tuottavuutta analysoitaessa ja kasvatettaessa lähtökohtana tulisi olla asiakkaan laatuarviot. Strategioiden tulisi tähdätä asiakkaiden saaman arvon kasvattamiseen sekä ulkoisen hyödyn tuottamiseen. Moni palvelualan yritys on pyrkinyt parantamaan tuottavuutta vähentämällä henkilökuntaa. Palvelualoilla asiakkaan tyytyväisyys useimmiten mitataan asiakaspalvelutilanteessa. Tästä johtuen palveluyrityksissä perinteinen tuottavuuden mittaamisen tapa, eli tuotosten ja panosten määrällisen suhteen laskeminen, ei ole aina paras valinta mittariksi. Ongelmia laskemiseen tuo palveluiden aineettomuus ja siitä johtuva mittaamisen vaikeus sekä palvelujen tuottamisen ja kuluttamisen samanaikaisuus. Perinteiset aineellisen

tuottavuuden mittareissa oletetaan, että tuotanto ja kulutus on eriytetty toisistaan, mutta palvelujen kohdalla tuotantoprosessi on osa palvelun tuotosta. Myös resurssien käytön muuttamisen vaikutus laatuun tulee huomioida. Palvelualoilla harvoin voidaan parantaa tuottavuutta niin, ettei sillä olisi vaikutusta lopputuotteeseen tai asiakastyytyvyyteen. Palvelualoilla tuottavuutta voidaan parantaa käyttöastetta nostamalla. Käyttöasteen nostamisella tarkoitetaan sitä, että palvelua tuotetaan vain sen verran kuin olemassa olevilla resursseilla voidaan tuottaa asiakkaan näkökulmasta laadukasta palvelua. Yrityksen on tiedettävä, mitkä kustannukset ovat välttämättömiä laatutason ylläpitämiseksi. Kustannuksia ei kannata vähentää kohdista, joissa palvelun laadun huonontuminen vaikuttaa kielteisesti kysynnän määrään (Ojasalo 2001, 56-60.) Kappaleessa viisi käsitellään asiakaspalvelua laatutekijänä, ja pohditaan, miten asiakashallinnan avulla voidaan erottautua kilpailijoista ja saavuttamaan kilpailuetua.

5 ASIAKASPALVELU LAATUTEKIJÄNÄ

Kaikki asiakkaat eivät ole samanlaisia. Asiakkaat voidaan ryhmitellä erilaisten roolien mukaan, joita ovat muun muassa markkinoiva, kehittävä, kontrolloiva ja tuottava asiakas. Jokainen rooli vaatii erilaisen toimintatavan. (Järvinen 2001, 38.)

Konseptikansio luokittelee Hello Cafen asiakkaiksi:

- kotimaiset liike- ja vapaa-ajan matkustajat
- kansainväliset liike- ja vapaa-ajan matkustajat
- matkustajien saattajat ja vastaanottajat
- alueen työntekijät ja muut toimijat
- lentoaseman catering-asiakkaat.

Liikematkustajien käyttämä aika asemalla on lyhyt, jolloin tuotteiden tulee olla näyttävästi esillä, houkuttelevasti markkinoitu, helposti saatavilla ja nopeasti nautittavissa. Vapaa-ajan matkustajat varaavat enemmän aikaa kentälle, jolloin heillä on enemmän aikaa käytettävissä kahvilan palveluihin tutustumiseen. (Hello Cafe käsikirja 2009, 3-4.)

5.1 Asiakaspalvelu ja palveluosaaminen

Aarnikoivu (2005, 16-18) määrittää asiakaspalvelun seuraavasti: ”Asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat.” Suomessa palvelukulttuuri on suuntautunut yhä enemmän niin kutsuttuun itsepalveluun – suomalaiset eivät osaa palvella tai olla palveltavina. Itsepalvelu on myös asiakaspalvelua, jos se

on asiakkaan oma valinta. Itsepalvelu myös vapauttaa asiakaspalvelijoita heille, jotka mieluummin haluavat henkilökohtaista palvelua. (Aarnikoivu 2005, 16-18.)

Palveluosaamisessa yksi keskeinen elementti on palvelun laatu. Jotta palveluosaamisella saadaan kilpailuetua, tulee sen pohjautua asiakastarpeiden tuntemiseen ja lisäarvon suunnitteluun sekä näiden rakentamisesta palveluketjuun. Lopputuloksena tästä on mahdollisimman kilpailukykyinen ja asiakkaan tarpeisiin vastaava tuote tai palvelu. Lähtökohtina palveluketjun rakentamisessa ovat asiakas, liikeideaan pohjautuvat toimintasuunnitelmat sekä laatu. (Honkola & Jounela 2000, 62-64.) Hyvintoimiva palvelutekniikka näkyy asiakkaille ja sidosryhmille siten, että palvelu on oikeanlaista oikeaan aikaan ja oikeassa paikassa. Palvelutilanteen tulee olla sujuva. Hyvä palvelu on asiakkaan perusolettamus, vähimmäistaso josta asiakas on valmis maksamaan. (Honkola & Jounela 2000, 41.)

Varsinaista kilpailuetua tulee kuitenkin vasta silloin, kun palvelusta pystytään luomaan kokemus hintaan, jonka asiakas on valmis maksamaan. Asiakaspalvelu on yrityksen keino markkinoida ja erottua kilpailijoista. Asiakaspalvelun keskiöön tulisikin nostaa asiakas tuotteen sijaan. Palvelussa tulisi keskittyä asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen, jolloin asiakas sitoutetaan yrityksen toimintaan. Näin pyritään kasvattamaan asiakasmäärän sijaan asiakasosuutta eli asiakaspääomaa. (Aarnikoivu 2005, 20-23.) Asiakkuuden kehityttyä pitkäaikaiseksi kanta-asiakkuudeksi asiakas oppii osallistumaan tuotantoprosessiin. Hän pystyy ottamaan vastuulleen tuotantoprosesseja, jotka asiakkuuden alkuvaiheessa kuuluivat palvelun tarjoajan vastuulle. Sitoutuneen asiakkaan tarpeet ja hänen toivoma palvelun laadun taso opitaan tietämään ja tuntemaan tarkemmin, jolloin palvelun laatu paranee, kun asiakas kokee saavansa juuri hänelle suunnattua palvelua. (Ojasalo 2001, 62.)

5.2 Asiakasyhteistyö

Perinteinen ajattelutapa palvelutyöstä on myyjä ja ostaja -asetelma. Nykyään korostetaan yhä enemmän yrityksen ja asiakkaan välistä kumppanuussuhdetta.

(Aarnikoivu 2005, 14.) Aktiivinen asiakastyö vaatii paljon tietoja muun muassa markkinoista, asiakkaista, kilpailijoista ja heidän tuotteistaan. Parhaimmillaan asiakasyhteistyö on silloin, kun yhdessä asiakkaan kanssa pohditaan ratkaisuja hänen ongelmiinsa. Asiakasyhteistyötä voi käyttää myös tuotekehittelyssä ja visioinnissa. Tällöin asiakas otetaan suunnitteluun mukaan jo sen alkuvaiheessa. Asiakas voi kertoa sen mikä hänelle on tärkeää. (Honkola & Jounela 2000, 71-72.) Yrityksen on kuitenkin huolehdittava siitä, että asiakkailta saatu informaatio ja palaute otetaan huomioon toimintaa kehitettäessä (Aarnikoivu 2005, 38).

Henkilöasiakssegmentin, eli yksityisten henkilöiden muodostaman segmentin, kanssa onnistunut asiakaskohtaaminen joudutaan hiomaan käytännön tilanteissa. Tämä johtuu siitä, että henkilöasiakassegmenteillä tarpeiden tunnistaminen perustuu asiakasryhmäkohtaiseen tarpeiden selvittämiseen. Yritysten välisissä liikesuhteissa voidaan tarpeet täsmentää asiakkaan kanssa yhdessä. Honkolan ja Jounelan (2000, 64-65) laatimassa taulukossa: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä (kuvio 2) on mainittu esimerkkejä asioista, joiden laadukas toimivuus vaikuttavat asiakastyytyväisyyteen henkilö- ja yritysasiakkaissa. Sekä henkilö- että yritysasiakkaat mainitsevat tärkeimmäksi tyytyväisyyteen vaikuttavaksi asiaksi asiakkaan kuuntelun. Yhteisiä tyytyväisyystekijöitä molemmille asiakasryhmille ovat muun muassa tuotteen hinta-laatusuhde sekä palvelun joustavuus. Eroavaisuutena asiakasryhmien välillä korostuu henkilöasiakkaiden tyytyväisyystekijöiden painottuminen enemmän toimintaympäristöön, kuten toimitilojen viihtyvyyteen, kun taas yrityspuolella korostuu asiakassuhteeseen panostaminen. (Honkola & Jounela 2000, 64-65.)

Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä	
Henkilöasiakkaiden tyytyväisyystekijöitä:	Yritysassiakkaiden tyytyväisyystekijöitä:
<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan tarpeiden kuunteleminen ja kartoitus asiakkaan välitön huomioiminen tekniikan hyödyntäminen sijainti, asioinnin helppous, opasteet, paikoitus joustava aukioloaika hyvät odotustilat, ulkoasu, siisteys, somisteet palvelun nopeus, tilatut ajat pitävät oikea miehitys asiakasmäärien mukaan palvelualltius/joustavuus palvelun hinta/laatu myyntitapahtuma, myyntityön viimeistely hyvä tuotevalikoima, oikea tuote, oheistuotteet, palvelut asiantuntemus ja ammattitaito tiedottaminen uusista palveluista ja tuotteista toiminnan luotettavuus 	<ul style="list-style-type: none"> asiakkaan kuuntelu asiakassuhteen hoito henkilökohtainen myyntityö uudet tuotteet oheispalvelut joustavuus toimitusvarmuus ja toimitusnopeus palvelun tai tuotteen saatavuus hinta-laatusuhde palvelu- ja tuotetietous esitemateriaalit ja niiden vastaavuus todellisuuden kanssa tekninen asiakastuki asiakkaan koulutus tietyissä tapauksissa henkilökohtaiset suhteet lisäarvot säännöllinen yhteydenpito yksilöllinen palvelu yrityksen jatkuva uusiutuminen

Kuvio 2. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavia tekijöitä. (Honkola & Jounela 2000, 64-65.)

Asiakaspalvelu lisäarvona

Kilpailun ollessa tiukkaa ei menestymiseen riitä pelkkä tuotteen tarjoaminen asiakkaalle. Asiakkaalle on tarjottava palveluja osana kokonaistarjontaa. (Grönroos 1998, 28.) Usein ostopäätökseen ei riitä pelkkä tuote tai hinta. Yhä

useammin ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa siitä saatu lisäarvo sekä mielikuva yrityksestä. Palveluista voi tehdä paketteja, jolloin itse tuotteen ympärille kehitetään tukipalveluja. Nämä lisäarvoa tuovat palvelut voivat olla joko aineellisia tai aineettomia. (Grönroos 1998, 117.) Asiakkaita voi houkutella ostamaan esimerkiksi paketoimalla tuotteeseen palveluja. Lisäarvo voi olla esimerkiksi erityisen hyvä asiakaspalvelu tai erikoinen ympäristö. Positiivinen tai negatiivinen kokemus ostotapahtumasta määrittää sen, käyttääkö asiakas palvelua uudelleen. (Aarnikoivu 2005, 24-26.) Lisäarvon merkitys korostuu palvelualoilla. Asiakkaat arvostavat henkilökohtaista huolenpitoa, neuvoa ja tukea. (Järvinen 2001, 37.)

Kun yritys nostaa asiakaspalvelun lisäarvoksi, on panostettava erityisesti asiakasrajapinnassa työtä tekevään henkilökuntaan. Asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työtä on arvostettava organisaation jokaisella tasolla. Hyvästä palvelusta on tehtävä koko yrityksen yhteinen arvo, jolloin yritykselle syntyy omanlainen ja muista erottuva palvelukulttuuri. (Aarnikoivu 2005, 28-29.) Asiakkaiden kanssa työtä tekevät työntekijät ovat yrityksen avainresursseja. Lisäksi yrityksen johdon on sisäistettävä palveluorganisaation johtamisen avainkysymykset ja ymmärrettävä vallitsevan kilpailun luonne. Johdon on ymmärrettävä asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä heidän kokema palvelunlaatu kokonaisuutena. (Grönroos 1998, 38.)

Avainasia kilpailuedun saamiseen asiakaspalvelun avulla on asiakaspalvelutaitojen lisäksi työntekijöiden asiakaslähtöinen asenne. Jokaisen yrityksessä työtä tekevän on koettava työnsä asiakaspalveluksi riippumatta siitä, onko hän kosketuksissa asiakasrajapinnassa vai ei. Myös yrityksen johdon olisi hyvä tehdä suorittavaa työtä asiakasrajapinnassa. Tällöin he pystyvät omalla toiminnallaan olemaan esimerkkinä työntekijöille ja osoittamaan, että he arvostavat asiakasrajapinnassa tapahtuvaa työtä. Kohtaamalla asiakkaita johto saa myös tärkeää tietoa, jota pystyvät käyttämään suunnitellessaan asiakasstrategioita. (Aarnikoivu 2005, 55-58.)

Asiakaslupaus

Asiakkaille on pystyttävä lupaamaan jotain, jolla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja saavuttamaan kilpailuetua. Kilpailijoista erottuva asiakaslupaus profiloi yritystä ja luo kuvaa sen tuotteista ja palveluista. Lupausten tulee perustua kohderyhmän, eli segmentin käyttäytymiseen ja tarpeisiin. (Hukka 2005, 48.) Hello Cafen asiakaslupaus on konseptikansiossa määritelty seuraavasti: ”asiakas on odotettu vieras, jolle tarjotaan hetken ystävällinen suvanto lentoasemaympäristössä – riippumatta siitä, onko se läsnä olevan ihmisen, kyltin tai esimerkiksi kahviautomaatin muodossa”. Tavoitteena on rakentaa yhtenäinen asiakaslupaus kaikille Finavian kahvila-ravintoloille. (Hello Cafe käsikirja 2009, 3.)

5.3 Segmentointi asiakkaiden odotusten tunnistamisessa

Segmentoinnissa kokonaismarkkinat lohkotaan asiakkaiden tarpeiden ja ostokäyttäytymisen mukaan selkeästi erottuviin lohkoihin, eli segmentteihin. Saman segmentin sisällä olevilla asiakkailla on suhteellisen samanlaiset tarpeet palvelulle. Segmentoinnin avulla jokaiselle segmentille pystytään kohdistamaan ominais- ja erityispiirteet huomioon ottavia toimenpiteitä, jolloin asiakkaat saavat paremmin tarpeitaan vastaavaa palvelua. Asiakkaita segmentoidaan yleensä ominaisuuksien, kuten iän, sukupuolen, koulutuksen tai elämäntyylin mukaan. Näiden lisäksi segmentointiperusteena voidaan käytetään asiakkaan palvelusta hakemia hyötyjä. Yritykset segmentoidaan yleensä niiden koon tai toimialan mukaan. Maantieteellistä segmentointia käytetään maailmanlaajuisessa toiminnassa. Tällöin segmentoinnin perustana käytetään kohdemaan erilaisia kulttuureja. (Aarnikoivu 2005, 41-42.)

Segmentointi on osa organisaation voimavarojen suuntaamista ja liiketoiminnan ohjaamista. Segmentointia voidaan käyttää eri tavoin tehtynä eri käyttötarkoituksiin. Segmenttejä voi olla useita ja näiden lisäksi voi olla myös alasegmenttejä, joiden avulla voidaan vaikuttaa markkinointiviestinnän sisältöön jopa asiakaskohtaisesti. Segmenttien määrään vaikuttavat muun muassa yrityksen strategia, voimavarat sekä valitut palvelukanavat. Palvelutilanteessa

henkilökunnan on pystyttävä tunnistamaan segmentti, johon kyseinen asiakas kuuluu. Siksi segmenttien määrä on rajallinen, mikäli henkilökunnalla ei ole esimerkiksi mahdollisuutta käyttää apuna asiakasrekisteriä. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 52-53.)

Segmentoinnin strategiat voidaan jakaa kolmeen erilaiseen strategiaan: keskittyminen, differointi ja differoimaton strategia. Keskittymisstrategiassa markkinoinnissa keskitytään yhteen tai korkeintaan muutamaan segmenttiin, jotka eniten käyttävät yrityksen palveluita. Differoinnissa segmenttejä on useampi, ja jokaiselle segmentille on erilaistettu tuote. Differoimattomassa markkinoinnissa on yksi tuote, jota tarjotaan kaikille segmenteille. (Aarnikoivu 2005, 41.)

Asiakaslähtöisessä toiminnassa on useimmiten painotettu asiakkaiden odotusten täyttymistä sekä tyytyväisyyttä tuotteeseen tai palveluun. Tämä ei kuitenkaan kerro sitä onko asiakas yritykselle kannattava. Mikäli kauppa ei ole kannattavaa, eivät uudetkaan asiakkaat paranna yrityksen kannattavuutta. Asiakashallinnan segmentoinnissa periaatteena on, että yritys suuntaa voimavaransa oikeilla tavoilla oikeisiin asiakkaisiin (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49-53). Segmentoinnin tarkoituksena on löytää ne asiakkaat, joita ensisijaisesti tavoitellaan ja joiden tarpeisiin yrityksen tuotteet on suunniteltu. Markkinointitoimenpiteet ja jakelutiet suunnitellaan heille sopiviksi. (Honkola & Lounela 2000, 51.)

Asiakashallinnan segmentoinnilla pyritään ottamaan huomioon sekä sisäinen että ulkoinen näkökulma. Sisäisellä näkökulmalla tarkoitetaan yrityksen toimintoja ja sen saamia hyötyjä, kuten myyntivolyymia ja kannattavuutta. Ulkoinen näkökulma käsittää asiakkaiden erilaiset tarpeet ja muut asiakkaita erilaistavat tekijät. (Ala-Mutka & Talvela 2004, 49.)

Arvokkaat ja arvottomat asiakkaat

Uusien asiakkaiden hankkiminen on kymmenen kertaa kalliimpaa kuin vanhojen säilyttäminen. Kannattavalle yritykselle jokainen asiakas ei kuitenkaan voi olla arvokas. Keskittymällä arvokkaisiin segmentteihin, voi panostaa näihin

enemmän. Palvelun laatu paranee ja asiakkaan erityispiirteet huomioiva palvelu on mahdollista pienemmällä henkilökunnan määrällä. Yrityksen tulisi miettiä, kenet se haluaa asiakkaakseen. Asiakkaiden määrän sijaan panostetaan asiakkaiden laatuun eli asiakaskannattavuuteen. Toisin sanoen yritys tavoittelee markkinaosuuden sijasta asiakasosuutta. Jotta yritys voi laskea asiakkuuden kannattavuutta, tulee sen selvittää asiakkuuden hoidosta syntyvät kustannukset ja siitä saadut tulot. Kannattavuutta tulee laskea koko sen elinkaaren ajalta, sillä asiakkuuden arvoon vaikuttavat myös volyymiarvo ja asiakkuuden kesto. (Aarnikoivu 2005, 43-45.)

Asiakasstrategiassa pyritään suunnitelmallisesti parantamaan asiakkuuksien arvoja pitkällä tähtäimellä. Lähtökohtana suunnittelulle tulee olla asiakkaan odotukset ja tarpeet. Asiakkaat luokitellaan tärkeysjärjestykseen, ja jokaiselle segmentille asetetaan tavoitteellinen asiakastyytyväisyys sen arvon mukaan. Arvokkaimpien asiakkaiden tyytyväisyys on tärkein asia ja heidän palveluun käytetään enemmän resursseja. Vähemmän arvokkaisiin asiakkuuksiin panostetaan vähemmän. Kannattamattomien asiakkuuksien toivotaan päättyvän tai ne voidaan pyrkiä tekemään kannattaviksi. Tämä tehostaa yrityksen toimintaa niin, että se voi kilpailla sekä palvelun laadulla että hinnalla. (Aarnikoivu 2005, 46-47.)

6 TURUN HELLO CAFEN LOUNASASIAKAS

6.1 Tutkimusmenetelmät

Kysely

Kyselyn avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, joten yleensä kyselyä käytetään kvantitatiivissa, eli määrällisessä tutkimuksessa. Kyselyllä saadun aineiston käsittelyyn on kehitelty useita tietojärjestelmiä, joten niiden käsittely on helppoa ja nopeaa. Kyselyn avulla tehdyn tutkimuksen luotettavuus voi kärsiä muun muassa siksi, että ei tiedetä kuinka vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet kyselyyn tai kuinka rehellisiä vastaukset ovat. Lisäksi vastaajat voivat ymmärtää kysymykset väärin. Kyselyn tulokseen vaikuttaa myös vastaajien mahdollinen erikoisosaaminen kysyttävästä asiasta. Luotettavuutta ja vastausprosenttia voi parantaa käyttämällä kontrolloitua kyselyä. Kontrolloidussa kyselyssä tutkija on läsnä tilanteessa, jolloin hänen on mahdollista esitellä kyselyä ja sen aihetta. Vastaajilla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 183-186.)

Tässä opinnäytetyössä kyselyn (liite 1) avulla pyrittiin selvittämään taustatietoja asiakkaista, kuten ikä ja asema työelämässä. Kyselyllä tutkittiin myös asiakkaiden motiiveja valita lounaspaikaksi juuri Hello Cafe. Tarkoituksena oli myös selvittää, onko nautittu lounas asiakkaan ainut lämmin ateria päivän aikana, sillä Hello Cafessa on pohdittu mahdollisuutta myydä ruokaa asiakkaille myös kotiin. Kyselyn lopussa oli toimeksiantajan toiveesta tilaa vapaille kommenteille ja palautteelle. Saatua palautetta käytetään lounaan kehittämiseen tämän opinnäytetyön ulkopuolella.

Havainnointi

Havainnoinnilla on pitkä historia. Ensimmäiset havainnointitutkimukset tehtiin jo 1920-luvulla. Havainnoinnilla saadaan monipuolista välitöntä tietoa ihmisten tai

organisaatioiden toiminnasta. Havainnointi sopii hyvin kvalitatiivisen, eli laadullisen tutkimuksen menetelmäksi. Se on hyvä menetelmä vuorovaikutuksen ja vaikeasti ennakoitavien tai nopeasti muuttuvien tilanteiden tutkimiselle. Havainnointia voi tehdä systemaattisesti, jolloin havainnointi tapahtuu havainnoitavan toiminnan ulkopuolella. Tällöin toiminta on tarkasti jäsenneiltyä ja tapahtuu rajatussa tilassa, kuten laboratoriossa. Havainnointi voi olla myös osallistuvaa havainnointia, jolloin havainnoitsija on osana ryhmän toimintaa. Osallistuvassa havainnoinnissa tilanteet saavat muotoutua vapaasti. Menetelmää on kritisoitu, koska havainnoitsijan läsnäolo saattaa vaikuttaa tilanteeseen. Toinen kritiikkiä aiheuttanut asia on objektiivisuude kärsiminen, mikäli havainnoitsija sitoutuu emotionaalisesti havainnoinnin kohteeseen. (Hirsjärvi ym. 2004, 202-205.)

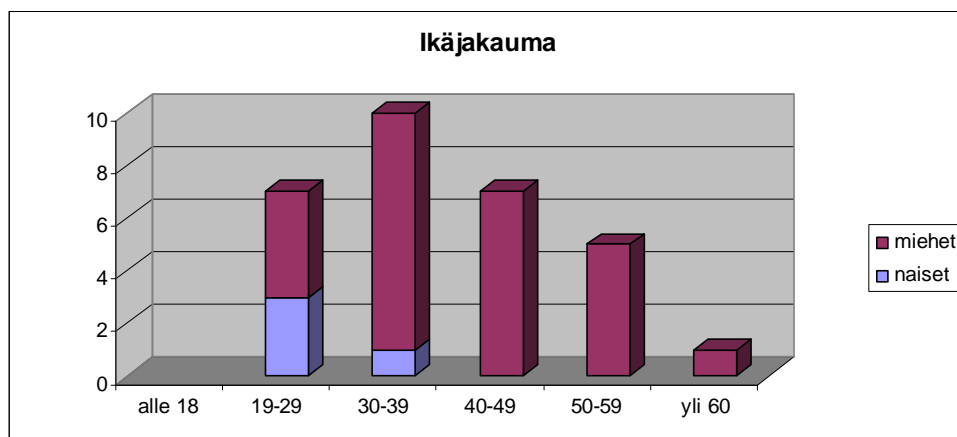
Havainnoivaa tutkimustapaa käytettiin vertaillen lentoaseman lähialueen lounasravintoloita. Ensisijainen kriteeri havainnoinnin kohteiden valinnassa oli ravintolan sijainti suhteessa Hello Cafeseen sekä siellä käyviin asiakkaisiin. Muita valintakriteerejä oli muun muassa ennakkokäsitys samankaltaisesta laadusta sekä ketjuun perustuva konsepti. Havainnoinnissa keskityttiin ruuan valikoiman määrään ja laatuun. Myös hinnoittelupolitiikka oli havainnoinnin kohteena. Hinnoittelupolitiikalla tarkoitetaan sitä, onko lounaalla erihintaisia vaihtoehtoja. Onko esimerkiksi mahdollista ostaa vain keittoa tai salaattia. Kohteissa havainnoitiin myös yleistä siisteyttä sekä viihtyvyyttä, joilla on ravintolassa suuri merkitys. Lounasravintolalle tärkeää on sen saavutettavuus. Lounasaika on usein lyhyt, jolloin siirtymiseen toivotaan kuluvan mahdollisimman vähän aikaa. Siksi esimerkiksi parkkipaikkojen määrä oli havainnoinnin kohteena. Samasta syystä myös jonotusajat tulisi minimoida hyvin toimivilla linjastoilla ja sujuvalla palvelulla.

6.2 Tutkimustulokset

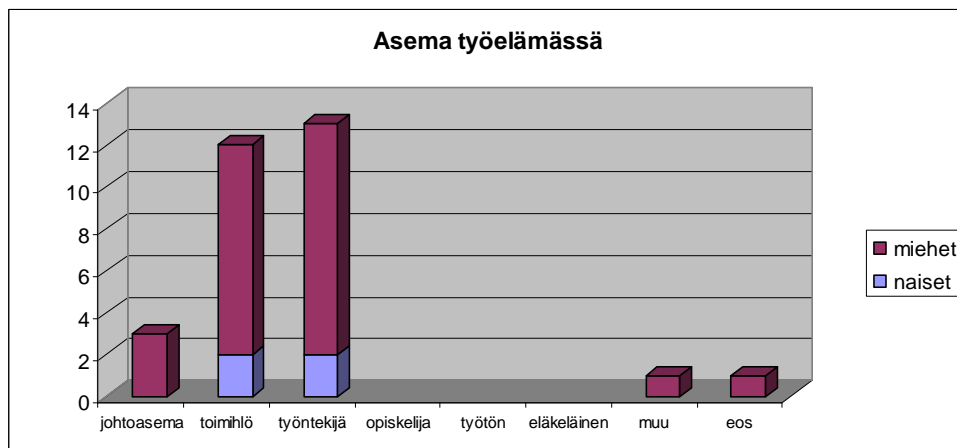
Kyselyyn vastasi 30 asiakasta. Havainnointi suoritettiin viidessä lähialueen lounasravintolassa. Ruuan menekkiä seurattiin viitenä päivänä. Seuraavissa kappaleissa avataan tutkimuksen tuloksia.

6.2.1 Asiakkaiden taustatiedot

Kysely oli kahvilassa esillä lounasaikaan yhdeksänä päivänä. Kyselyyn vastasi yhteensä 30 lounasasiakasta. Suurin osa, 86,7 prosenttia kyselyyn vastanneista on miehiä. Ikäjakauma vastanneiden kesken on tasainen. Suurin osa asiakkaista on 30-39 vuotiaita. Tarkempi ikäjakauma on nähtävissä kuviossa 1. Vastaajista lähes kaikki ovat joko työntekijöitä tai toimihenkilöitä. Asema työelämässä on esitetty kuviossa 2.



Kuvio 3. Vastaajien ikäjakauma.

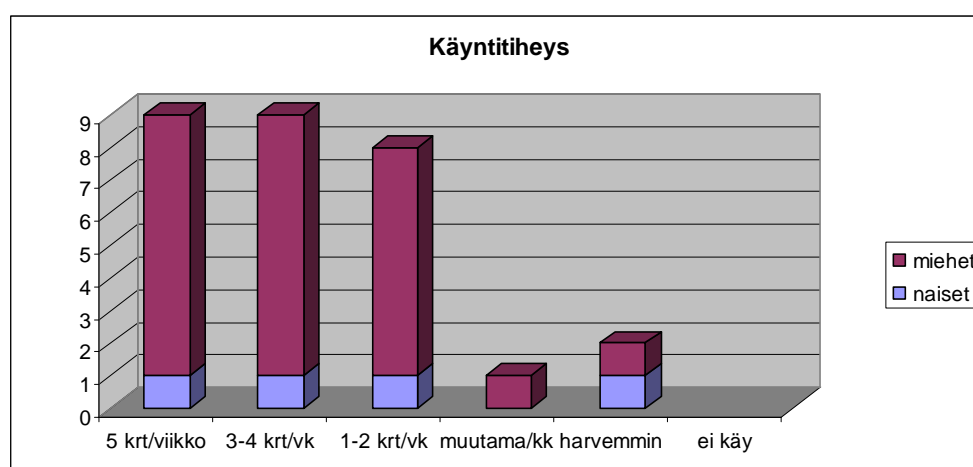


Kuvio 4. Vastaajien asema työelämässä.

Yhtä matkustajaa lukuun ottamatta kaikki kyselyyn vastanneista olivat joko lentokentän tai sen lähialueen yritysten työntekijöitä. Vastaajista lentokentän

työntekijöitä oli 11 ja lähialueen yrityksistä tulleita 16. Pisin matka tulla lounaalle oli 6-10 kilometriä. 93,1 prosentilla etäisyys työpaikan ja Hello Cafen välillä on alle viisi kilometriä. Lounaalle tullaan joko yksin tai pienissä ryhmissä. Useimmilla vastaajista lounas on ainakin useimmiten päivän ainut lämmin ateria. Kymmenelle vastaajalle lounas ei ole koskaan ainut lämmin ateria.

Suurin osa vastaajista söi lounaan kentällä vähintään kolme kertaa viikossa. Näistä yhdeksän syö lounaan Hello Cafessa viisi kertaa viikossa, eli aina kun se on tarjolla. Tarkemmat luvut on havainnollistettu kuviossa 3.



Kuvio 5. Vastaajien käyntitiheys.

Vastaajista 11 (32 %) kertoo käyvän lounaalla myös muissa alueen yrityksissä. Suurin osa näistä käy muualla muutaman kerran viikossa, loput harvemmin. Erityisesti ravintolan sijainti oli syy, miksi lounaspaikaksi valittiin Hello Cafe. Tämä selittyy pitkälti sillä, että vastaajista suurin osa oli lentokentän työntekijöitä, joilla ei ole mahdollisuutta poistua työpaikalta lounastauolla. Muita eniten mainittuja syitä oli ruuan maku, salaattipöydän valikoima sekä palvelu.

6.2.2 Suosituimmat ruokatuotteet

Ruuan menekin laskemista vaikeutti se, että lounaan hintaan kuuluu molemmat lämpimät ruuat. Tästä syystä on mahdotonta tietää, syökö asiakas molempia vai vain toista pääruokavaihtoehtoista. Tästä johtuen tulos on vain arvio. Myös

keiton ja kasvisruuan kuuluminen koko lounaan hintaan vaikeuttaa asiakasta kohden laskettavan annoskoon ja -hinnan laskemiseen. Koko lounaan ostaneiden osuus keiton tai kasvisruuan menekistä on mahdoton laskea käytettävissä olevien tietojen perusteella. Siksi tässä opinnäytetyössä on keskitytty laskemaan vain lämpimän ruuan ja lämpimän kasvikslisäkkeen annoskokoja ja annoshintoja. Poikkeuksena on torstai, jolloin tarjolla on hernekeittoa. Hernekeitto lasketaan toiseksi lämpimäksi ruuaksi sen suosion vuoksi. Annoskoot ja -hinnat on nähtävissä taulukosta (liite 4). Annoshinnat perustuvat verottomiin raaka-ainehintoihin, eikä niissä ole huomioitu esimerkiksi työajan kustannuksia tai sähkönkulutusta. Kuviossa X on esitetty annoskoot ja annoshinnat sekä kyseisen päivän asiakasmäärä.

Päivämäärä	Ruokalaji	Annoskoko (g)	Annoshinta (€)	Asiakkaita
24.10.2011	Chili con carne	103	0,52	107
	Carbonara-kastike	144	1,59	
10.11.2011	Aurajuusto-broilerkiusaus	169	1,70	125
	Hernekeitto	121	0,61	
11.11.2011	Karjalanpaisti	165	1,14	137
	Frittimuikku	50	0,53	
14.11.2011	Nauravat nakit	105	0,31	112
	Lihamureke	200	0,90	
15.11.2011	Porsaan paisti	153	0,63	117
	Paella	102	1,02	

Taulukko 1. Annoskokoja ja hintoja.

Seurannan aikana annoskooltaan suosituin tuote oli lihamureke, jossa annoskoko nousi lähes 200 grammaan. Itsetehtynä se on myös raaka-aineiltaan edullista. Yhden annoksen hinnaksi tuli noin 0,90 euroa. Mausteita vaihtamalla ruokaan saa helposti vaihtelua, tosin tämä voi nostaa raaka-ainekuluja. Kallein annos seurannan aikana oli aurajuusto-broilerikiusaus, jonka annoshinnaksi tuli noin 1,70 euroa. Tämä ruoka oli torstaina, jolloin keiton lisäksi on vain yksi

lämmin vaihtoehto. Siksi annoskoko on suurempi, noin 170 grammaa, kun normaalisti annoskoko on noin 100 grammaa.

Keitoista suosituin on torstaisin tarjottava hernekeitto. Kokonaisasiakasmäärän ollessa 125 asiakasta, 62 asiakasta otti keiton tai keiton ja salaatin. Hernekeitto on myös raaka-ainekustannuksiltaan edullinen. Asiakkaiden annoskoko on noin 4,8 desilitraa, jolloin annoksen raaka-ainehinnaksi tulee 0,61 euroa. Tässä ei ole huomioitu sitä, että osa koko lounaan maksaneista on voinut ottaa keittoa, jolloin sekä annoskoko että -hintaa on todellisuudessa alhaisempi. Muita suosittuja keittoja ovat kanakeitto sekä perinteiset suomalaiset keitot, kuten liha- ja kalakeitot. Vähiten suosittuja keittoja ovat sosekeitot.

6.2.3 Kilpailutilanne lounasravintoloilla lentokentän alueella

Havainnoidut yritykset, KotiKyökki, Mortteli, Tiipii, Ruokakello ja Ruokaileville, esitellään sijainnin mukaan niin, että lähimpänä sijaitseva ravintola on ensimmäisenä. Havainnointiin osallistui lisäksi kaksi ulokpuolista henkilöä objektiivisuuden takaamiseksi.

KotiKyökki

Tästä ravintolasta ei löytynyt internetistä tietoa, vaan ravintola löytyi sattumalta tienvarsimainoskyltin perusteella. Myös tämä ravintola on piilossa tehdasalueella. Asiakaspaiikkoja on noin 50, joiden lisäksi on kabinetti, joka ei ollut lounaalla käytössä. Pöydällä oli valkoisia ja vaaleanpunaisia pöytäliinoja sekä kukkia. Ravintolasali oli siisti. Ruoka oli ravintolan nimenmukaisesti kotiruokaa. Seitsemän euron hintaan sisältyi kaksi lämmintä ruokavaihtoehtoa sekä salaattipöytä, ruokajuomat, leivät ja kahvi. Havainnointipäivänä ruokana oli lihapullia ja kaalilaatikkoa. Lisukkeena oli perunasosetta. Keittoa, kasvisruokaa tai lämmintä kasvislisuketta ei ollut tarjolla. Torstaina toisena lämpimänä vaihtoehtona on keitto, johon kuuluu jälkiruoka. Lisäksi tarjolla on koko viikon samana pysyvä erikoisannos, jonka hinta on kalliimpi. Ruuan maku oli lounasravintolalle tyypillisesti miedosti maustettua. Joillain pöydillä oli tarjolla suolaa ja pippuria. Astianpalautuksen ohjeistus puuttui kokonaan. Ilman muiden

asiakkaiden antamaa esimerkkiä ei olisi välttämättä ymmärtänyt, että tarjottimet palautetaan sellaisinaan sivupöydälle. Asiakaskunta koostui lähinnä noin 30-vuotiaista miehistä. Havainnointiaikana lounaalla kävi vain yksi nainen. Asiakkaat vaikuttivat olevan kanta-asiakkaita talon sisältä, lukuun ottamatta yhtä taksinkuljettajaa sekä ulkovaatteissa saapunutta vanhempaa herraa.

Keittiö on niin kutsuttu avokeittiö, jolloin salista on suora näköyhteys keittiön puolelle. Tämä tuo mukanaan sen, että keittiön on oltava siisti aina, ja henkilökunnan on huomioitava, että asiakkaat näkevät ja kuulevat heidät koko ajan. Havainnointiaikana keittiötilat olivat siistit.

Mortteli

Mortteli on lounaspaikoista selkeimmin lounasravintola, jossa käydään vain pikaisella lounaalla. Ravintola on näkyvällä paikalla ja parkkitilat ovat hyvät myös raskaalla kalustolla saavuttaessa. Asiakaspaiikkoja on noin 40. Asiakaskunta koostui lähinnä työasuisista miehistä muun muassa kuljetus ja -rakennusyrityksistä. Lounaan hinta on 7,40 euroa. Lämpimiä ruokalajeja on tarjolla kaksi. Havainnointipäivänä tarjolla oli pippurista lihapataa sekä kaalikääryleitä. Lisukkeina oli riisiä sekä keitetyt ja paistetut perunat. Jälkiruuaksi oli kahvi tai tee sekä suklaakonvehti. Ruuan maku oli neutraali, mutta tarjolla oli reilusti mausteita. Edullisempaan hintaan on mahdollista nauttia salaatti- tai keittolounas. Salaattipöytä oli raikas ja runsas. Se olisi riittänyt lounaaksi sellaisenaan. Vaihtoehtoja ruuissa oli enemmän kuin esimerkiksi Tiipiissä, mutta vähemmän kuin Hello Cafessa. Lämpimiä kasviksia tai kasvisruokaa ei ollut. Linjasto oli selkeä ja toimiva. Kassa oli ennen ruokia, jolloin kahville tulevien ei tarvitse jonottaa turhaan. Tästä on myös se hyöty, että lämmin ruoka otettiin viimeiseksi, jolloin ruuan ottamisen jälkeen ei enää tarvitse jonottaa kassalle.

Tiipii

Tiipii sijaitsee näkyvällä paikalla. Näkyvyyttä lisää se, että ravintola sijaitsee liittymärampissa Helsinkiin johtavalle tielle. Tällöin ohikulkevaa liikennettä on paljon. Tien varressa on mainos kotilounaasta. Parkkipaikkoja, jotka soveltuvat

hyvin myös raskaille ajoneuvoille, on runsaasti. Tämä on hyvä, koska teollisuusalueella liikkuu runsaasti kuljetuskalustoa. Asiakaspaiikkoja on noin 50:lle asiakkaalle. Lounaan hintaan 7,50 euroa kuuluu salaattipöytä sekä kaksi lämmintä ruokavaihtoehtoa. Lämpimiä ruokavaihtoehtoja oli liha ja kala. Lisäksi hintaan sisältyi jälkiruoka ja kahvi tai tee. Kasvisruokavaihtoehtoa ei ollut. Ravintolassa on mahdollista nauttia edullisempi keittolounas. Linjasto oli selkeä. Kassa oli erillään ruokalinjastosta, jolloin kahville tulevien ei tarvitse jonottaa ylimääräistä. Positiiviseksi koettiin se, että vesikannut ja lasit olivat pöydissä. Vesi oli viileää ja raikasta.

Lounaskahvila Ruokakello

Valitsin ravintolan havainnointikohteeksi sijainnin lisäksi siksi, että se on Hello Cafen tavoin ketjuun perustuva ravintola. Se on osa lounas- ja juhlapalveluita tuottavaa Unica -ketjua. Lounasaika on lyhyempi kuin ympäristön muissa lounasravintoloissa. Muista alueen lounasravintoloista poiketen ravintolassa on käytössä ruokalajikohtainen hinnoittelu, kuten kaikissa Unican ravintoloissa. Myös ruuan ja juoman määrää on rajoitettu. Lounaan hintaan kuuluu valittu ruoka noutopöydästä, lasillinen maitoa, piimää tai kotikaljaa sekä kahvi. 1,60 euron lisähinnasta on mahdollista ottaa kaikkia ruokalajeja ilman rajoituksia, Jälkiruokaa on tarjolla lisähinnasta. Sämpylä oli hyvä ja tuore. Vain tässä ravintolassa on Hello Cafen lisäksi tarjolla myös kasvisvaihtoehto. Linjasto on selkeä. Astioiden palautus on sermin takana suojassa, mutta silti helposti löydettävissä. Sisustus on ruokalamainen, jota on tehty viihtyisämmäksi kukkasin ja pöytäliinoin. Tilassa on erikoisuutena takkanurkkaus sekä akvaario.

Ravintolalla on suuret tienvarsimainokset, joten sinne on helppo löytää. Ongelmana on parkkipaikkojen löytyminen, koska parkkipaikalla on vain varattuja paikkoja. Ravintolalle varatut paikat kerrotaan internetsivuilla ja ravintolan ovella, mutta tämän huomasi vasta kun meni ravintolaan sisälle.

Ruokaileville

Tämän ravintolan valitsin havainnointikohteeksi, koska se internet-sivujen perusteella tehdyn taustatutkimuksen perusteella pyrki laadullisesti samaan

tasoon Hello Cafen kanssa. Ravintola on myös lähellä yritystä, jonka henkilökunta käy lounaalla Hello Cafessa. Ravintola sijaitsee entisen Leaf-makeistehtaan tiloissa. Ravintola on vanhalla tehdasalueella piilossa niin, että ohikulkijat eivät sitä huomaa. Toisaalta ympärillä on paljon yrityksiä, joiden henkilökunta käy lounaalla kyseisessä yrityksessä. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on noin 160. Lounaalla on kaksi kotiruokamaista lämmintä vaihtoehtoa ja keitto. Lounaan hintaan 7,90 euroa kuuluu salaattipöytä, jälkiruoka sekä kahvi. Keittolounaan hinta on 6,50 euroa. Puutteena Hello Cafeen lounaaseen verrattuna on kasvisruokavaihtoehdon puuttuminen. Maultaan ruoka oli hyvää, mutta uunimakkaran vaihtuminen nakkiin ja hieman raaka lasagne toivat tunteen, että ruoka oli loppunut kesken ja sitä oli tehty nopeasti lisää. Juomavalikoima oli erityisen laaja. Hintatasoltaan lounas oli Hello Cafen tasolla. Palvelu oli rentoa, mutta asiallista. Havaintojen perusteella asiakaskunta on hyvin samantyylistä kuin Hello Cafessa; lähialueen työntekijöitä ja yritysten liikelounaita, mutta iältään nuorempaa.

Ravintolatila oli siisti ja viihtyisä. Pöydillä oli tekokukat, mutta muualla ravintolassa oli eläviä kukkia. Linjasto tuntui aluksi sekavalta, mutta hetken asiaa seurattua linjaston logiikka aukesi. Puutteeksi havainnoitsijat kokivat sen, että ensimmäisenä otettiin lämminruoka jonka jälkeen maksettiin ja haettiin salaatti, leivät ja juoma. Tällöin ruoka ehtii jäähtyä, mikäli joutuu jonottamaan pitkään. Hello Cafessa sekä asiakkaat että henkilökunta on kokenut hankalaksi sen, että linjasto tulee kassalle kahdesta suunnasta. Myös tässä ravintolassa oli sama tilanne.

7 POHDINTA

Tutkimusten tulokset vastasivat pääsääntöisesti ennakko-oletuksiani asiakkaista. Kilpailijoiden analysointi on vaikeaa tehdä objektiivisesti, kun itse on työssä kilpailevassa yrityksessä. Objektiivisuuden parantamiseksi mukanani havainnoimassa oli kaksi ulkopuolista henkilöä. Toisaalta kokemus Hello Cafesta auttaa vertaamaan muita yrityksiä kyseiseen yritykseen. Objektiivisuuden toteutuminen tutkimusta tehdessä on omalta osaltani ollut hankalaa ja voi vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen. Tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa myös se, että kyselyn vastauksia olisi pitänyt saada enemmän muilta kuin alueen työntekijöiltä, kuten matkustajilta tai saattajilta. Tässä olisi auttanut kyselyn tekeminen englanniksi, koska suuri osa lounastavista matkustajista on ulkomaalaisia. Kuitenkin heidän osuus koko lounasasiakkaista on hyvin pieni. Vierasta kieltä käyttäessä väärinymmärrettyjen kysymysten riski kasvaa, koska ei ole takuuta vastaajien englanninkielen taidon tasosta.

Tällä hetkellä kaikki lounasravintolat lentokentän alueella ovat hyvin toistensa kaltaisia. Tiipii ja Mortteli olivat eniten suorittavatyön tekijöiden, kuten autonkuljettajien ja työmiesten palveluun suuntautunut lounasravintola, jonka strategiat perustuvat hintaan. Asiakkaita houkutellessaan muun muassa edullisien oheistuotteiden avulla. Muissa ravintoloissa asiakaskunta koostui enemmän toimihenkilöistä. Hello Cafe eroaa muista sekä lämpimän ruuan että salaattipöydän valikoimassa. Tarjolla on myös monipuolisempaa ruokaa. Myös Ruokakellossa on laaja valikoima, mutta eroavaisuutena Hello Cafeseen on annoskohtainen hinnoittelu sekä määrälliset rajoitukset. Strategisesti ravintola perustuu Unican tuomaan mielikuvaan. Ruokaileville nimisessä ravintolassa oli tarjolla lämminkasvislisuke, mutta muissa ravintoloissa ei ollut laisinkaan kasvisruokaa. Hello Cafen lounas on alueen kallein. Tosin täyden hinnan lounaasta maksavat vain harvat, sillä sopimusasiakkaat saavat lounaasta alennusta. Lounaan hinnan korotuksille on jatkuvaa painetta. Raaka-aineiden

hinnan nousun lisäksi nostopaineita aiheuttavat muun muassa ruokailuun liittyvät trendit, kuten lihan syönnin yleistyminen ja perunoiden korvaaminen lämpimillä kasviksilla. Tosin tällä ei ole vaikutusta kaikissa ravintoloissa, koska niillä ei ollut tarjolla lämpimiä kasvisruokia, ainoastaan salaatteja.

Mahdollisten uusien lounasyritysten tullessa alueelle, pitäisi jo valmiiksi selvittää ne asiat, joilla Hello Cafe erottuu myös jatkossa muista yrityksistä. Tällä hetkellä suurin osa asiakkaista tulee lounaalle ravintolan sijainnin takia. Mikäli joku uusista lounasravintoloista tulisi lähemmäs kuin tämän hetkiset kilpailijat, on vaarana tämän motiivin poistuminen ja asiakkaiden siirtyminen uuden kilpailijan asiakkaiksi. Ruuan hinnan noustessa sen avulla erottautuminen kilpailijoista voi pidemmän päälle olla taloudellisesti kannattamatonta, mikäli lounaan hintaa ei voida nostaa. Erottumista voi tietysti hieman korostaa muun muassa mausteiden käytöllä, jolloin saadaan vaihtelua ruokaan, vaikka pääraaka-aineet olisivat pitkälti samoja. Myös palvelun laatu koettiin yhdeksi motiiviksi tulla lounaalle Hello Cafeseen. Palvelun laatu on tällä hetkellä se, jolla on mahdollista kilpailla tehokkaimmin. Henkilökunnan sitouttaminen on tällöin suuressa roolissa, koska uuden henkilökunnan perehdyttäminen on aina kallista. Myös asiakaspalvelu kärsii, mikäli työntekijöiden vaihtuvuus on suurta. Jos strategiaksi valitaan palvelulla kilpaileminen on varmistettava myös palvelun aukkojen välttäminen. Tiedon asiakkaiden muuttuvista tarpeista on kuljettava niin henkilökunnan, kuin franchisingantajan ja -ottajan välillä.

Lounas perustuu kuuden viikon kiertävään listaan, joka uusitaan muutaman kerran vuodessa. Suosituin listalla oleva ruoka on torstaisin tarjolla olevat hernekeitto ja pannukakku. Yksi kyselyyn vastanneista nosti hernekeiton ja pannukakun tärkeimmäksi motiiviksi tulla lounaalle Hello Cafeseen. Koska keittolounas on edullisempi, torstain euromääräiset myynnit jäävät usein pienemmäksi suuresta asiakasmäärästä huolimatta. Näin ollen edullisista raaka-aineista huolimatta hernekeitosta saatu kate ei ole paljon korkeampi kuin muina päivinä jolloin, euromääräiset myynnit ovat korkeammat. Miesvaltaisesta asiakaskunnasta johtuen suosituimpia ruokia ovat liharuuat. Seurannan aikana

kaksi suosituinta ruokalajia annoskokojen mukaan olivat lihamureke sekä karjalanpaisti.

Lounasravintolassa, kuten Hello Cafe, moni asiakas käy lähes päivittäin. Tämä tuo ravintolalle sekä haasteita että luo mahdollisuuksia. Yksi suurimmista haasteista on asiakkaan lounastuotteesta maksama hinta. Asiakas maksaa lounaan hinnan parhaimmillaan viisi kertaa viikossa, jolloin yksittäisen lounaan hinta ei voi nousta kovin korkeaksi. Raaka-aineet eivät voi olla kilohinnaltaan kalliita, jotta lounaan hinta pystytään pitämään kohtuullisena, mutta myyntikate tavoitellussa tasossa. Hello Cafessa on jouduttu luopumaan muun muassa tuoreen lohien ja porsaan ulkofileen käytöstä niiden korkean raaka-ainehinnan vuoksi. Jotta kalliimpia raaka-aineita voitaisiin tarjota lounaalla, vaatisi se annoskoon rajoittamista tai esimerkiksi kappalehintaan perustuvaa hinnoittelua, kuten Unican Ruokakellossa jo on. Tässä tulee vastaan konseptin jäykkyys, sillä Hello Cafen konsepti ei salli ruuan määrän rajoittamista. Laadussa hinnan vaikutuksen huomaa valmiina ostetun ja paikanpäällä valmistettujen ruokien suhteen. Itsetehty olisi usein laadultaan parempaa, mutta hinnaltaan kalliimpaa, jolloin kustannussyistä päädytään käyttämään puolivalmisteita tai valmistuotteita.

Jokaiselle päivälle taattu asiakasmäärä helpottaa suunnittelua ja tavoitteiden saavuttamiseksi voidaan pohtia eri keinoja asiakkaiden sitouttamiseksi. Sitouttamisessa tärkeässä roolissa on standardien mukainen tuote ja palvelu. Asiakas tietää aina saavansa yhtä hyvää ruokaa, juomaa ja palvelua. Tällä hetkellä Hello Cafessa ei ole käytössä kanta-asiakasjärjestelmää. Yritykset voivat tehdä ravintolan kanssa sopimuksen, jolloin sen henkilökunta saa alennusta lounaasta. Osa yrityksistä myy yrityksen omia lounaslippuja, jotka käyvät maksuvälineinä Hello Cafessa. Tämä on kätevä tapa, koska lounaan hinta laskutetaan suoraan yritykseltä käytettyjen lippujen perusteella. Lippujen käyttö vähentää jonotusaikaa kassalla huomattavasti.

Hello Cafessa on pohdittu mahdollisuutta myydä ruokaa asiakkaille myös kotiin. Monille asiakkaille lounas on päivän ainut runsaampi ateria. Runsaammalla aterialla taroitetaan lounasta ja päivällistä, joka voi olla lämmin tai kylmä, kuten

salaatti. Vaikka nykytiedon mukaan aterioiden säännöllisyyttä painotetaan enemmän kuin niiden määrää, niin ravitsemussuositusten mukaan olisi hyvä syödä kaksi runsaampaa ateriaa päivässä. Koko päivän energian- ja ravintoaineiden tarpeista lounaan tulisi kattaa noin kolmasosa. (Valtion ravitsemusneuvottelukunta 2005, 39.) Työpaikalta mukaan otettu ruoka olisi helppo ja nopea vaihtoehto toiseksi runsaammaksi ateriaksi. Pakatun ruuan myynnissä toimipisteen ulkopuolelle, tulee ottaa huomioon elintarvikelain määräykset muun muassa pakkausmerkinnöistä Etiketistä tulee selvittää muun muassa raaka-aineet, säilyvyys, myyjän nimi sekä sisällön määrä. (Evara 2011). Tämä myös vähentäisi hävikin syntyä, kun ruokaa, jota ei ole ollut tarjolla, voisi käyttää hyödyksi näissä annoksissa.

Hello Cafen toiminta perustuu pitkälle konseptoituihin tuotteisiin ja palveluihin. Molemmat franchising-sopimuksen osapuolet, sekä Finavia että SSP, ovat suuria organisaatioita, jolloin muutokset konseptin sisällä ovat hitaita. Tämä aiheuttaa helposti työntekijöiden turhautumista kehitysehdotusten toteuttamisen hitauteen tai sen puutteeseen kokonaan. Samasta syystä henkilökunta tuntee, ettei heitä kuunnella konseptia kehitettäessä, vaikka he toimivat asiakasrajapinnassa ja näin ollen tuntevat asiakkaan parhaiten. Palvelunlaadun kannalta olisi tärkeää, että tämä viesti kulkisi tehokkaammin työntekijöiltä yrityksen johdolle. Apuna voisi käyttää tehokkaampaa palaverijärjestelmää.

Konsepti lupaa asiakkaalle kysynnän mukaista tuotevalikoimaa. Lentokenttien asiakkaat ovat kuitenkin hyvin erilaisia eri kaupungeissa. Lisäksi vuodenaika vaikuttaa siihen, onko asiakkaina enemmän liike- vai lomamatkailijoita. Jäykässä konseptissa eri asiakkaat saattavat jäädä huomioimatta. Esimerkiksi eräät kampanjatuotteet ovat myyneet pohjois-Suomen lentoasemilla huomattavasti paremmin kuin esimerkiksi Turun lentoasemalla. Turussa on taas kaivattu tuotevalikoimaan enemmän tuotteita saaristosta, kuten kalaa.

Lentokentän alueelle on tulossa uusia yrityksiä, joiden tarpeita tulisi pohtia, jotta mahdolliset uudet palvelut ovat tarjolla kun yritykset niitä tarvitsevat. Osa halpalentoyhtiöiden lennoista lähtee toisesta terminaalista, jonka kahvilapalvelut ovat Airpron hallinnassa. Kahvilassa on suppeampi tuotevalikoima ja

aukioloajat. Tulisi pohtia, miten saataisiin hyödynnettyä myös näiden uusien reittien tuomat mahdollisuudet. Esimerkiksi Catering-palveluiden, eli lentokoneisiin menevien ruokien kehittäminen niin, että ne vastaisivat halpalentoyhtiöiden tarpeita. Ongelmana on, että tuotteita ei pystytä myymään kilpailukykyisellä hinnalla, koska Suomessa raaka-aineet ja työkustannukset ovat kalliita verrattuna lentokoneiden lähtömaihin.

Kokonaisuudessaan työ on ollut opettavainen ja haastava. Erittäin haastavana olen kokenut työn rajaamisen niin, että sen punainen lanka, eli ajatus, joka minulla oli työtä tehdessäni, välittyisi myös työn lukijalle. Olen oppinut paljon asiakkuuksien hallinnasta ja siitä, miten voidaan kehittää asiakkuuksista kestäviä asiakassuhteita. Tavoitteiden saavuttaminen jäi osittain puutteelliseksi, sillä sain liian vähän vastauksia kyselyyn ja ne jäivät liian yksipuolisiksi asiakassegmentoinnin kannalta. Tulos on suuntaa-antava, mutta ei kerro täyttä totuutta asiakaskunnasta.

Tämä työ on rajattu koskemaan vain Turun Hello Cafeta. Työhön olisi voinut ottaa vertailukohteeksi myös jonkin toisen Hello Cafen lounasasiakkaat. Tässä työssä saatuja tietoja voidaan käyttää hyödyksi, mikäli haluaa tehdä jatkotutkimuksena kyseisen vertailun. Jatkotutkimuksen aihe olisi myös alueelle tulevien yritysten palvelutarpeiden selvittäminen. Toivottavasti tämä työ herättää lukijassa ajatuksen siitä, miten tärkeää on jatkuvasti kehittää yrityksen toimintaa niin, että se vastaa asiakkaiden tarpeita nyt ja tulevaisuudessa.

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY.

Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2004. Tee asiakassuhteista tuottavia: asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Jyväskylä: Talentum Media Oy.

Chan Kim, W. & Mauborgne, R. 2010. Sinisen meren strategia. 6. painos. Hämeenlinna: Talentum.

Elintarviketurvallisuusvirasto Evira 2011. Elintarvikkeiden pakkausmerkinnät. Viitattu 3.12.2011. http://www.evira.fi/portal/fi/elintarvikkeet/valmistus_ja_myynti/pakkausmerkinnat/

Hello Cafen yritysesitys. Viitattu 28.6.2011 www.hellocafe.fi/yritys/hello

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpailaan palveluilla. Suom. Tillman, M. 4., uudistettu painos. Porvoo: WSOY.

Hello Cafe käsikirja 2009.

Hello Cafe käsikirja 2011.

Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Honkola, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. Keuruu: Otava.

Hukka, M. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu – ketjuuntuminen suomalaisessa erikoiskaupassa. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Järvinen, R. 2001 Monikanavamallit palvelutoimialoilla. Teoksessa: (toim.) Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet – markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari, (28-41).

Laakso, H. 2001. Franchising –yrittäjyys. Helsinki: Oy Edita Ab.

Laaksonen, P. & Laaksonen, M. 2001. Onko laadulla väliä? – kuluttajien laadulle antamien merkitysten tarkastelu. Teoksessa: (toim.) Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet – markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari, (82-95).

Liljander, V. & Roos, I. 2001. Kundens förtroende för tjänsteföretag – svårt att uppnå men lätt att förlora. Teoksessa: (toim.) Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet – markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari, (16-27).

Ojasalo, K. 2001. Palveluyrityksen tuottavuuden tehostaminen – resurssien minimoinnista asiakasajatteluun. Teoksessa: (toim.) Grönroos, C. & Järvinen, R. Palvelut ja asiakassuhteet – markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa: Kauppakaari, (56-65).

Parasuraman, A.; Zeithaml, V. & Berry, L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. Journal for Marketing 49/1985, 41-50.

SSP Finland. Yritys. Viitattu 28.6.2011 www.sspfinland.fi/fi/yhteystiedot.

Valtion ravitsemusneuvottelukunta. 2005. Suomalaiset ravitsemussuosituksukset – ravinto ja liikunta tasapainoon. Helsinki: Edita Publishing Oy. Viitattu 2.12.2011 <http://wwwb.mmm.fi/ravitsemusneuvottelukunta/FIN11112005.pdf>

Kysely

Hei

Opiskelen Turun ammattikorkeakoulussa restonomiksi, ja teen opinnäytetyötäni Turun Hello Cafelle. Työni tavoitteena on kahvilan palveluiden kehittäminen asiakkaan toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Haluamme tehostaa kahvilamme palvelua juuri Teidän mielipidettänne kuunnellen. Kysely on helppo ja nopea täyttää. Vastaa mielelläni aiheeseen liittyviin kysymyksiin.

Kiitos avustanne!

Ystävällisin Terveisin

Milla Rusi
Hello Cafe Turku
milla.rusi@students.turkuamk.fi
045 651 2516

KYSELY (rastittakaa oikea vaihtoehto)

1. Sukupuoli nainen___ mies___

2. Ikä alle 18___ 19-29___ 30-39___ 40-49___ 50-59___ yli 60___

3. Asutteko

- ___ yksin
___ kahden aikuisen taloudessa
___ taloudessa, jossa 2 aikuista ja lapsi/lapsia
___ yksinhuoltaja
___ muu
___ en halua sanoa

4. Oletteko

- ___ yrittäjä/johtoasemassa
___ toimihenkilö
___ työntekijä
___ muu, mikä? _____
___ en osaa sanoa
___ opiskelija
___ työtön
___ eläkeläinen

5. Syy vieraillla kentällä

- ___ lähtevä matkustaja
___ saapuva matkustaja
___ matkustajan saattaja
___ kentän työntekijä
___ lähialueen yrityksen työntekijä (lounaalla)
___ ohikulkumatalla(lounaalla)
___ muu, mikä? _____
___ en osaa sanoa

6. Kuinka usein käytte lounaalla Turun Hello Cafessa

- ___ 5 kertaa viikossa
___ 3-4 kertaa viikossa
___ 1-2 kertaa viikossa
___ muutaman kerran kuukaudessa
___ harvemmin
___ en käy lounaalla Hello Cafessa

7. Onko Hello Cafessa nautittu lounas ainut lämmin aterianne päivän aikana?

kyllä, aina___ kyllä, useimmiten___
ei koskaan___ en osaa sanoa___

8. Kuinka kaukaa tulette lounaalle Hello Cafeeseen?

0-2 km___ 2-5 km___ 6-10 km___
yli 10 km___ en osaa sanoa___

9. Käyttekö lounaalla lähialueen muissa yrityksissä?

kyllä___ kuinka usein? ___ kertaa viikossa
en___

10. Käyttekö lounaalla yksin vai ryhmässä?

(Voit valita useamman, mikäli käyt sekä yksin että ryhmässä)

___ yksin
___ ryhmässä, työporukan kanssa
___ ryhmässä, perheen ja sukulaisten kanssa
___ yrityslounas
___ muu, mikä _____
___ en osaa sanoa

11. Merkitse mielestäsi kolme tärkeintä syytä miksi käyt lounaalle Hello Cafessa.

(1 tärkein – 3 vähiten tärkeä)

___ lounaan hinta ___ palvelu
___ juoma ___ ruuan maku
___ lämpimän ruuan valikoima ___ salaattipöydän valikoima
___ kuluttaa aikaa ennen koneen lähtöä ___ kuluttaa aikaa ennen saapuvaa konetta
___ ravintolan sijainti ___ siisteys
___ muu, mikä _____
___ en osaa sanoa

Kiitos vastauksistanne! Voit halutessasi vielä antaa meille palautetta tai kehitysehdotuksia. Jättämällä nimesi ja sähköpostisi, osallistut ilmaisen lounaan arvontaan.
