

Asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin

Heidi Nokelainen

Anni Pyhäjoki



Tekijä(t) Heidi Nokelainen, Anni Pyhäjoki	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin	Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 6
<p>Pärijätäkseen kiristyvässä kilpailutilanteessa ravintolan on selvitettävä asiakkaidensa todelliset tarpeet ja toiveet. Vain asiakasta kuuntelemalla ravintola voi muokata ja kehittää asiakaskokemustaan sellaiseksi, että asiakas palaa takaisin ja tuo mukanaan uusia asiakkaita. Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Ravintola Perholle. Työ on asiakastyytyväisyystutkimus koskien Perhon sunnuntaibrunssia.</p> <p>Tämä opinnäytetyön tietoperustassa esitellään mitä palvelun laatu on, miten sitä mitataan sekä kuinka sitä johdetaan onnistuneesti. Tietoperustassa käydään myös läpi palvelu- ja asiakaskokemuksen muodostumista, asiakastyytyväisyyttä sekä asiakkuuden hallintaa ja sen elinkaarta.</p> <p>Ravintola Perho on Ravintolakoulu Perhon yhteydessä toimiva opetusravintola, jossa tarjoilija- ja kokkiopiskelijat suorittavat opintoihin sisältyvää työssäoppimisjaksoa. Perho on usealle opiskelijalle ensimmäinen kosketus ravintolatyöhön ja asiakaspalveluun. Ravintola Perhon hovimestarit, keittiömestarit sekä muu palkattu henkilökunta ohjaavat opiskelijoita työssäoppimisjaksojen ajan ravintolan salissa sekä keittiössä. Ravintola Perhossa tarjotaan arkisin lounasta ja iltaisin á la carte. Sunnuntaisin tarjolla on teemabrunsseja, joiden järjestäminen aloitettiin vuonna 2016 alkusyksystä. Tavoitteena oli nostaa brunssin laskeita asiakasmääriä. Brunssi oli asiakastyytyväisyystutkimuksen toteuttamiseen kannalta ihanteellisoin vaihtoehto, sillä vastauksia saatiin paljon. Brunssilla asiakkaat viettävät enemmän aikaa kuin esimerkiksi lounaalla, jossa aikaa ruokailuun on usein varattu aikaa vain puoli tuntia. Asiakastyytyväisyyskyselyt toteutettiin kolmena sunnuntaina joulukuussa 2016. Kyseisten brunssien teemat olivat venäläinen-, vanhanajan nakkikioski- sekä joulu-brunssi.</p> <p>Kyselyyn vastasi kolmella brunssilla yhteensä 132 asiakasta. Tutkimustuloksista kävi ilmi, että asiakkaat olivat pääsääntöisesti erittäin tyytyväisiä brunssiin ja sen laatuun. Sekä palvelu että ruoka koettiin laadukkaaksi ja lähes kaikki asiakkaat kokivat brunssin vastanneen odotuksiaan. Vaikka Ravintola Perho on opetusravintola, palvelun laatu koettiin pääosin asiantuntevaksi ja palveluhenkilökunta helposti tavoitettavaksi. Asiakastyytyväisyyskyselyssä selvitettiin asiakkaiden avoimia palautteita, joita käytettiin hyväksi kun Ravintola Perholle laadittiin konkreettisia kehitysehdotuksia. Kehitysehdotukset koskevat brunssin markkinointia, erityisruokavalioiden huomioimista, asiakaskokemuksen parantamista sekä lisämyynnin korostamista.</p> <p>Hyvän palvelun kautta syntyvä asiakastyytyväisyys on tulevaisuuden markkinointia. Luomalla onnistuneita asiakaskokemuksia asiakkaat palaavat ravintolaan varmemmin myös uudestaan sekä kertovat hyvistä kokemuksistaan muille ihmisille. Onnistunut asiakaskokemus on ravintolatoiminnan tärkeimpiä tavoitteita. Se on keino erottua muista kilpailijoista sekä saada kestävää kilpailuetua.</p>	
Asiasanat Asiakastyytyväisyys, palvelun laatu, asiakaspalvelu, asiakaskokemus	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Palvelu	3
2.1	Palvelun määritelmä	3
2.2	Palvelun laatu	4
2.2.1	Palvelun laadun muodostuminen	5
2.2.2	Palvelun laadun kuiluanalyysi	7
2.2.3	Laadun johtaminen	8
2.2.4	Palvelun laadun mittaaminen	8
2.3	Palvelukokemuksen muodostuminen	9
2.4	Asiakaskokemus.....	11
2.5	Palvelu prosessina	14
2.6	Palvelujärjestelmämalli	14
3	Asiakastyytyväisyys	17
3.1	Asiakastyytyvyyden muodostuminen	17
3.2	Asiakkuuksien hallinta	18
3.3	Asiakkuuden elinkaari	19
3.4	Hyvän asiakaspalvelun tunnuspiirteet	20
3.5	Asiakaspalvelu kilpailukeinona	23
3.6	Asiakastyytyvyyden mittaaminen	25
4	Tutkimuksen toteutus.....	27
4.1	Ravintola Perho	28
4.2	Tutkimusongelmat	29
4.3	Tutkimusmenetelmän valinta.....	29
5	Tutkimustulokset.....	31
5.1	Taustatiedot.....	31
5.2	Mitkä tekijät vaikuttavat brunssin valintaan ja ennako-odotuksiin?	32
5.3	Asiakaskokemuksen laatu Perhon brunssilla	34
5.3.1	Perhon brunssin valinta.....	34
5.3.2	Ravintolaan saapuminen.....	36
5.3.3	Palvelu.....	38
5.3.4	Ruoka	41
5.3.5	Hinta ja maksaminen.....	43
5.4	Toteutuvatko asiakkaiden odotukset Perhon brunssilla?	45
5.6	Asiakkaiden kommentit ja avoin palaute	46
6	Pohdinta.....	48
6.1	Johtopäätökset	48
6.1.1	Asiakkaiden odotukset ja asiakaskokemuksen laatu	48

6.1.2 Asiakkaiden tyytyväisyys Perhon brunssiin	50
6.2 Kehitysehdotukset	51
6.3 Tutkimuksen luotettavuus	53
6.4 Oman oppimisen arviointi	54
Lähteet	56
Liitteet	59

1 Johdanto

Matkailu- ja ravintola-alan vapaa-ajan etu- ja työmarkkinajärjestö MaRa on ennustanut, että vuoteen 2020 mennessä matkailu- ja ravintola-alan yritysten liikevaihto kasvaa nykyisestä jopa viidenneksen. Vuonna 2016 alan yritysten myynti kasvoi tammikuusta syyskuuhun 3,5 prosenttia ja kasvulle ei näy loppua. (MaRa 2016.) Alan liikevaihdon kasvaessa myös kilpailu kiristyy. Nopeasti muuttuva ja kasvava toimintaympäristö pakottaa yritykset reagoimaan yhä nopeammin kuluttajien muuttuneisiin toiveisiin sekä odotuksiin. Kiristyvässä kilpailutilanteessa yritysten on erottauduttava kilpailijoista.

Hyvä palvelu on tulevaisuuden markkinointia ja paras tapa erottautua kilpailijoista on tehdä se palvelun avulla. On tutkittu, että asiakkaat muodostavat odotuksia palvelun laadusta sekä tarkkailevat asiakaspalvelijan ammattimaisuutta, asiantuntevuutta sekä persoonallisuutta. (Eräsalo 2001, 88.) Palvelun kokonaislaatu muodostuu aina asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä kuilusta. Odotukset ovat asiakkaan omia mielipiteitä ja riippuvaisia monista eri osatekijöistä. Kun asiakkaan kokema palvelu vastaa hänen odotuksiaan tai ylittää ne, palvelu koetaan hyväksi ja syntyy asiakastytyväisyys. (Grönroos 2009, 105.) Nykyisessä kilpailutilanteessa ja nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä yritysten on yhä tärkeämpää selvittää asiakkaiden todelliset odotukset ja se, miten odotukset on mahdollista toteuttaa käytännössä (Lecklin 2006, 35).

Ei ole olemassa yksiselitteistä hyvän palvelun laadun määritelmää, sillä palvelun laatu rakentuu monista osatekijöistä. Palvelu tuotetaan aina yksilöllisesti ihmiselle ja laatu on asiakkaiden odotusten, kokemusten, tarpeiden ja tottumusten täyttämistä. (Pesonen 2007, 35.) Nykypäivänä asiakaspalaute on yksi tapa ohjata yrityksen toimintaa ja menestyvissä yrityksissä toimintaa ohjataan asiakaslähtöisesti asiakaspalautteiden kautta. Yritysten on syytä muistaa, että uskollinen asiakas, joka muutoksista huolimatta pysyy yrityksen asiakkaana, suosittelee todennäköisemmin yritystä muille ihmisille (Szwarc 2005,12).

Tämä opinnäytetyö toteutettiin toimeksiantona Ravintola Perholle. Tarkoituksena oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin sekä saada vastaus siihen, millaiseksi asiakkaat kokevat palvelun kokonaislaadun ja mistä heidän odotuksensa ovat muodostuneet. Asiakastytyväisyys kysely toteutettiin kolmella eri sunnuntain teemabrunssilla joulukuussa 2016. Teemat olivat venäläinen brunssi, vanhanajan nakkikioskibrunssi ja joulubrunssi. Ravintolakoulu Perho on yksi Euroopan johtavista hotelli- ja ravintolakouluista, jossa työssäoppiminen on tärkeä osa opiskelua. Koulussa voi kouluttua hotelli- ravintola- ja catering-alan perustutkinnon kautta kokiksi tai tarjoilijaksi. Opinnäyte-

työmme toteutettiin koulun opetusravintola Perhoon, jossa tulevat ravintola-alan ammattilaiset työskentelevät ohjatusti sekä ravintolan salissa että keittiössä. Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun opetusravintolan asiakastyytyvääisyyttä tutkittiin.

Opinnäytetyömme alkaa palvelun määritelmällä, jonka jälkeen esittelemme palvelun laadun, sen muodostumisen sekä Zeithamlin, Berryn ja Parasuraman (1985) kehittämän kuiluanalyysimallin. Kuiluanalyysimalli pohjautuu asiakkaiden tarpeisiin sekä odotuksiin. Sen avulla on mahdollista selvittää laadun eri osatekijät sekä mahdolliset ongelmakohdat. Tämän jälkeen avaamme laadun johtamisen sekä mittaamisen teoriaa ja esitellemme palvelu- ja asiakaskokemuksen muodostumista, palvelun prosessinäkökulmaa sekä Grönroosin (2009, 425) klassisen palvelujärjestelmämallin. Työn toinen teorialuku esittelee asiakastyytyvääisyyttä, sen muodostumista sekä asiakkuuden hallintaa ja elinkaarta. Käymme läpi myös hyvän asiakaspalvelijan tunnusmerkkejä ja sekä asiakaspalvelun tärkeyttä nykyisessä kiristyvässä kilpailutilanteessa. Työn empiirisessä osuudessa esittelemme asiakastyytyvääisyys tutkimuksen tutkimustuloksia erilaisten havainnollistavien kuvioiden avulla. Pohdinnassa analysoimme tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä työn tutkimusongelmien kautta. Peilaamme tutkimusongelmia tietoperustassa esitettyihin teorioihin. Lopuksi esittelemme tulosten pohjalta muutamia käytännön kehitysehdotuksia, joita Ravintola Perhon on syytä ottaa jatkossa huomioon entistä paremmin.

Hyödynnämme työssämme paljon niin sanottuja vanhoja malleja ja teorioita kuten Zeithamlin, Berryn ja Parasuraman kehittämän kuiluanalyysimallia ja Grönroosin palvelujärjestelmämallia. Tämä on tietoinen valinta, sillä kyseessä on teorioita, jotka ovat edelleen paikkaansa pitäviä ja järkeviä. Useammat uudemmat tutkimukset asiakastyytyvääisyydestä ja sen muodostumisesta pohjaavat tietonsa edellä mainittuihin malleihin ja siksi on perusteltua, että hyödynnämme työssämme alkuperäisiä malleja.

Asiakastyytyvääisyystutkimuksen pohjalta Ravintola Perhon on jatkossa helpompi keittää toimintaansa sekä vastata asiakkaidensa tarpeisiin. Tyytyväinen asiakas, joka saa laadusta ja asiantuntevaa palvelua on asiakaspalvelun tavoite (Kannisto & Kannisto 2006, 56). Laatimaamme asiakastyytyvääisyyskyselyä on mahdollista hyödyntää jatkossa joko sellaisenaan tai osittain muokattuna. Kyseessä oli ensimmäinen kerta kun Ravintola Perhon asiakastyytyvääisyyttä tutkittiin ja asiakastyytyvääisyyttä on hyvä seurata myös jatkossa, jotta yrityksen kokonaislaatu pysyy tasaisena myös tulevina vuosina.

2 Palvelu

Teollisuusalalla aineellinen hyödyke on joku konkreettinen tuote. Vieraanvaraisuusalalla varsinaista tuotetta ei ole, vaan puhutaan palveluista. Palvelua ei voi koskettaa, kokea aistien avulla tai välttämättä nähdä, ennen kuin itse palvelu on tarjottu tai on tuotettu joku fyysinen tuote. Palvelu on itse tuote, josta vain palvelun tarjoaminen on asiakkaalle näkyvä osa. Loput osat ovat asiakkaalle näkymättömiä tapahtumia, jotka tapahtuvat palvelun takana. Ravintolat tarjoavat sekä aineettomia että aineellisia palveluita. Ravintolassa itse ruoka-annos on esimerkki konkreettisesta tuotteesta, mutta ilman taustalla tapahtuvia prosesseja ja palvelua ei asiakkaan ruokailu olisi mahdollista. (Reisinger 2001, 15.)

2.1 Palvelun määritelmä

Grönroosin (2009, 76) mukaan palvelu on monimutkainen ilmiö, jonka merkitys vaihtelee henkilökohtaisesta palvelusta palveluun tuotteena tai tarjoamana. Palvelutapahtumassa on kyse asiakkaan auttamisesta ja tarpeiden täyttämisestä. Tämän takia palveluun sisältyy lähes aina jonkinlaista vuorovaikutusta palveluntarjoajan kanssa. Palvelujen tärkein piirre on niiden prosessiluontoisuus, sillä kaikki palvelut ovat erilaisista toiminnoista koostuvia prosesseja. (Grönroos 2009, 77–79.) Vieraanvaraisuusalalla palvelut ovat heterogeenisiä. Tämän takia ei ole mahdollista, että asiakas saisi samanlaista palvelua useammassa eri ravintolassa, sillä kyseessä on yksilöllinen ihminen joka tuottaa palvelun. Fyysinen tuote esimerkiksi televisio tai auto ovat homogeenisiä tuotteita, sillä niiden tuotanto ei riipu siitä, kuka tuotteen on valmistanut tai tuottanut. On kuitenkin huomioitava, että palvelun laatu ja sen taso vaihtelevat, sillä palvelut tuotetaan ihmiseltä ihmiselle ja tuottajakohteisesti. Ravintolassa palvelun laadussa on kyse elämysten tuottamisesta. (Reisinger 2001, 18–19.)

Eräsalon (2011, 12) mukaan jokaisella palvelulla on seuraavat kuusi perusominaisuutta:

- Palvelu on pääosin aineetonta.
- Palvelu on toimintaa.
- Palvelua kulutetaan samanaikaisesti kuin sitä tuotetaan.
- Asiakas on itse tekijänä palvelutapahtumassa.
- Palvelun omistusoikeus on häilyvä.
- Palvelukokemus on henkilökohtainen.

Oli kyseessä millainen palvelu tahansa, asiakas on aina läsnä palveluprosessissa olemalla vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan kanssa. Ilman kysyntää, palvelua tai toimintaa ei muodostu. Aineettomuus on yksi palvelun tärkeimmistä piirteistä, sillä palvelu koetaan

yleensä subjektiivisesti. Kyseessä on enemmänkin tuntemus, joka muodostuu muun muassa asiakkaan tervehtimisestä ja hymystä. Jokainen asiakas kuitenkin kokee palvelun omalla tavallaan, sillä palvelukokemukseen vaikuttaa asiakkaan odotukset sekä aikaisemmat kokemukset kyseistä palvelusta. Tästä syystä palvelukokemus on aina henkilökohtainen. Asiakkaan kokema palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu. Palvelun aineettomuuden takia palvelut eivät johda mihinkään omistukseen. Kun asiakas esimerkiksi syö lounaan ravintolassa, ruokailun jälkeen asiakas ei kuitenkaan omista mitään, vaan hänellä on jäljellä ainoastaan kuitti ruokailusta. (Grönroos 2009, 80–81.)

Peruspalvelupaketti koostuu kolmesta palveluryhmästä. Ydinpalvelu on keskeisin asia ja markkinoilla olon syy. Ydinpalvelu on esimerkiksi ravintolassa ruokailu. Jotta ydinpalvelu olisi toimiva prosessi, tarvitaan sen ympärille mahdollistavia palveluita ja tuotteita. Ravintolassa tällaisia palveluita ovat tarjoilu- ja keittiöhenkilökunta. Ilman mahdollistavia palveluita ydintuotteen käyttö ei ole mahdollista. Lisäksi palvelupaketti täydentyy erilaisten tukipalvelujen avulla. Tukipalvelut eivät vaikuta ydinpalvelun kulutukseen tai käyttöön, vaan ne lisäävät sen arvoa ja mahdollistavat palvelun erilaistamisen kilpailijoiden tarjonnasta. Tukipalveluja ovat esimerkiksi ravintolassa asiakkaiden viihdyttämistä varten esiintyvät muusikot. (Grönroos 2009, 224.)

Palveluja voidaan luokitella useammalla eri tavalla. Palvelujen luokittelu ei ole välttämättömyyttä tehdä, mutta sen avulla on mahdollista analysoida erilaisia palvelumalleja sekä mahdollisuus löytää erilaisia ideoita oman palveluprosessin kehittämiseen. Tyypillinen tapa on jakaa palvelun tuottajat kolmeen eri sektoriin: yksityiseen, julkiseen sekä kolmanteen sektoriin. Kolmannen sektorin tuottajia ovat esimerkiksi yhteisöt, jotka eivät tavoittele toiminnallaan mitään voittoa vaan toiminta tapahtuu yleishyödyllisellä pohjalla. Yritys luokitellaan julkiseksi tai yksityiseksi tahoksi sen mukaan tavoitteleeko hän palvelullaan voittoa vai ei. Palvelut voidaan luokitella sen markkinoinnin mukaan kahteen eri osaan: kuluttaja- ja tuotantohyödykemarkkinoihin. Kuluttajamarkkinointiin kuuluu esimerkiksi lastenhoitopalvelut ja tuotantohyödykemarkkinointi pitää sisällään muun muassa erilaiset asennus- ja konsultointipalvelut. Näiden kahden edellä mainitun tavan lisäksi palvelut on mahdollista eritellä myös sen mukaan, onko palvelut suunnattu kuluttajille ja kotitalouksille vai pelkästään yrityksille. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 26.)

2.2 Palvelun laatu

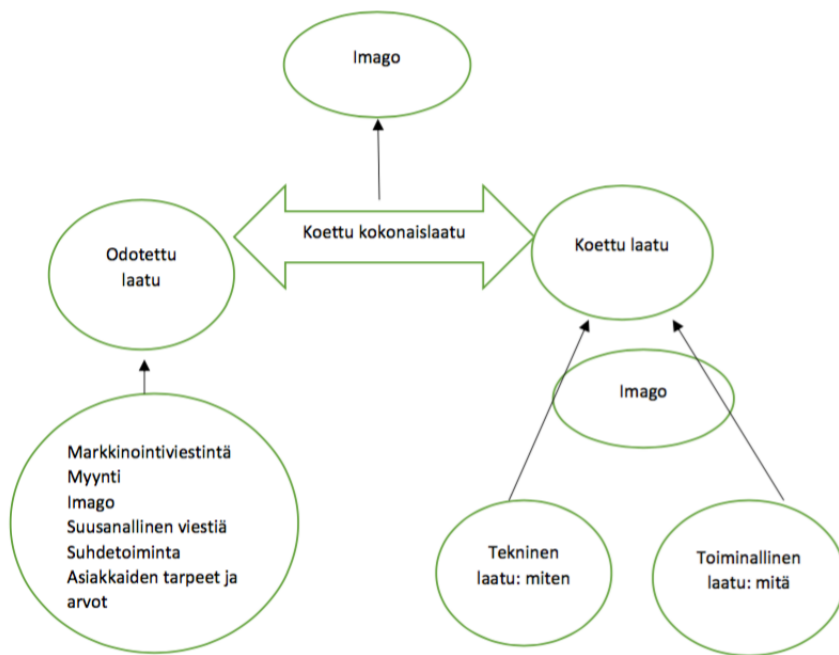
Laatu on käsitteenä vaikea määrittää, sillä ei ole olemassa yksiselitteistä laadun määritelmää. Pesosen (2007, 37) mukaan laatu on asiakkaan odotusten, tarpeiden, vaatimusten

ja tottumusten täyttämistä, jossa lähtökohtana ovat asiakkaan odotukset tuotteen tai palvelun laadusta. Palvelun laadun määrittäminen on usein hankalaa, sillä asiakkaat eivät usein osaa kertoa mitä palveluiltaan haluavat. Laadun konkretisointi on tällöin hankalaa ja asiakaspalvelijalta vaaditaan kykyä arvioida asiakkaan tarpeita ja odotuksia. (Pesonen 2007, 37.) Myös Fordin, Sturmanin ja Heatonin mukaan laatua ja sen tasoja on vaikea määrittellä, koska palvelu ei ole käsin kosketeltavissa ja asiakkaiden odotukset vaihtelevat. Vieraanvaraisuusalalla laadun määrittely on asiakkaan käsissä. Yritys voi suunnitella palvelun, prosessit ja palveluympäristön huolellisesti, mutta jos asiakas on johonkin näistä tyytymätön, on laadun tuottamisessa epäonnistuttu. (Ford ym. 2012, 21.)

2.2.1 Palvelun laadun muodostuminen

Palvelut ovat monimutkaisia, sillä tuotanto ja kulutus ovat hankalia erottaa toisistaan (Grönroos 2009, 98). Asiakas on lähes aina läsnä tuotantoprosessissa ja se, mitä vuorovaikutuksessa palvelutapahtuman aikana tapahtuu vaikuttaa asiakkaan kokemaan palvelun laadun tasoon. Vuorovaikutustilanne ihmisistä fyysisiin resursseihin ja järjestelmiin vaikuttaa siihen kokeeko asiakas palvelun laadukkaaksi ja haluaako hän jatkossa käyttää palveluntarjoajan palveluita. (Pesonen ym. 2002, 44.)

Grönroosin (2009, 101) mukaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta; teknillinen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessiulottuvuus. Teknillinen laatu eli lopputulosulottuvuus on laadun ulottuvuuksista asiakkaalle eniten näkyvin osa. Palveluprosessin lopputuloksen teknillinen laatu jää asiakkaalle, kun ostajan ja myyjän vuorovaikutus ovat ohi. Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa se, millaiseksi hän kokee palvelun ja miten tuotanto- ja kulutusprosessi ovat sujuneet. Tätä laadun osa-aluetta kutsutaan toiminnalliseksi eli prosessiulottuvuudeksi. Toiminnallinen laatu muodostuu asiakkaan kokemasta totuuden hetkestä ja palveluntarjoajan toiminnasta. (Grönroos 2009, 101-102.) Totuuden hetkestä puhutaan, kun palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatu. Jos totuuden hetki epäonnistuu, asiakkaan kokema toiminnallinen laatu ei ollut hyvää ja mahdollisuus kaupankäyntiin on menetetty. Tilanteet, joissa asiakas on vuorovaikutuksessa palveluntarjoajan toimintatapojen kanssa, ovat asiakkaan laatukokemuksen kannalta merkittäviä asioita. (Grönroos 2009, 111.)



Kuvio 1. Palvelun koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105).

Kuviossa 1. näytetään kuinka palvelun kokonaislaatu muodostuu odotetun ja koetun laadun välisestä kuilusta. Myös Fordin, Sturmanin ja Heatonin (2012, 20) määritelmän mukaan laatu muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten erotuksesta. Palvelun laadulla on kolme eri tasoa: se voi olla hyvää, keskinkertaista tai huonoa. Jos asiakkaan kokemus palvelu vastaa odotuksia, mutta ei ylitä tai alita niitä laatu on keskinkertaista ja asiakas on tyytyväinen. Mikäli asiakkaan odotukset ylittyvät, koetaan palvelun laatu hyväksi. Huonoa palvelu on silloin, kun se ei täytä asiakkaan odotuksia. (Ford ym. 2012, 20.) Odotettu laatu kuvastaa asiakkaan ennakkokäsityksiä laadusta. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat useat eri tekijät kuten asiakkaan tarpeet palvelun hankkimiseen sekä aikaisemmat kokemukset samanlaisesta palvelusta. Asiakas on tiedostamattaan luonut odotuksiinsa palvelun toleranssivyöhykkeen. Toleranssivyöhyke eli hyväksyttävän palvelun alue kuvastaa sitä palvelun tasoa, jonka asiakas sietää. Asiakkaan toleranssivyöhyke saattaa vaihdella palvelusta riippuen, sillä tietyiltä palveluilta asiakas odottaa laadullisesti enemmän. On myös hyvä huomioida, että koettu kokonaislaatu voi olla matala, vaikka palvelun osa-alueet olisivat mitattu tutkitusti hyväksi. Asiakkaan odotukset voivat olla epärealistisia tai yrityksen imago huono. Toisaalta, jos yrityksen imago on puolestaan hyvä, voi asiakas antaa palvelun laadussa esiintyneet pienet virheet helpommin anteeksi. Odotettu laatu on aina riippuvainen monista eri osatekijöistä kuten yrityksen markkinointiviestinnästä, asiakkaan tarpeista sekä yrityksen suusanallisesta viestinnästä. (Grönroos 2009, 105; Pesonen ym. 2002, 46.)

2.2.2 Palvelun laadun kuiluanalyysi

Kuten aikaisemmin on mainittu, asiakkaan kokema palvelun laatu on riippuvainen hänen odotuksistaan ja aikaisemmista kokemuksista. Zeithaml, Berry ja Parasuraman ovat kehittäneet vuonna 1985 kuiluanalyysimallin, joka pohjautuu asiakkaiden tarpeisiin ja joka kuvaa palvelun laadun eri osatekijöitä sekä ongelmakohtia. Se on tarkoitettu yrityksen laatuongelmien analysointiin ja palvelun laadun parantamiskeinojen kehittämiseen. Kuiluanalyysimallin avulla yrityksen johdon on helpompi löytää laatuongelmien syyt ja sopivat keinot kuilun umpeen kuromiseen. Sen avulla taataan odotusten ja kokemusten johdonmukaisuus ja sitä kautta lisätään asiakkaiden tyytyväisyyttä sekä myönteistä laatuarviota. (Grönroos 2009, 143; Kotler, Bowen & Makens 2010, 568–570.)

Kuviossa 5. esitetty viisi laatukuilua, jotka ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäonnistumisesta. Ensimmäistä (*kuilu 1*) kutsutaan johdon näkemyksen kuiluksi. Se syntyy, kun johto näkee laatuodotukset puutteellisesti eikä yrityksen johto ei ymmärrä asiakkaidensa tarpeita. Syynä voi olla esimerkiksi välinpitämättömyys asiakkaiden odotuksista, markkinoista tai kysynnästä. Parannuskeinoina voivat toimia esimerkiksi johdon vaihto. *Kuilu 2 on laatuvaatimusten kuilu* ja merkitsee sitä, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusten kanssa. Se johtuu usein huonosti suunnitelluista palveluista, palvelustandardien epäonnistumisesta tai siitä, että organisaatiossa ei ole selkeää tavoiteasettelua eikä ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua tarpeeksi. *Palvelun toimituksen kuilu eli kuilu 3* syntyy usein siitä, ettei palvelun toimituksessa toimita laatuvaatimusten mukaisesti. Kuilu voi syntyä asiakkaan palvelupolun aikana, juuri totuuden hetkellä ja johtua esimerkiksi siitä, ettei työntekijän näkemys yrityksen palvelusta ja sen laadusta vastaa asiakkaan näkemyksiä. Pitkittyneet työvuorot, stressi ja työntekijöiden huonosti kohtelu voivat laukaista kolmannen kuilun ja aiheuttaa yritykselle pahoja ongelmia. *Kuilu 4 eli markkinointiviestinnän kuilu* syntyy, kun yrityksen markkinointiviestintä ei vastaa todellisuutta. Annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa ja syynä voi olla esimerkiksi se, että markkinointiviestinnän suunnittelussa on unohdettu palveluntuotanto tai organisaatio ei noudata vaatimuksia markkinointiviestintäkampanjoista. Markkinointiviestinnän tulee vastata todellisuutta eikä yrityksen tule luvata asiakkaalleen lupauksia, joista he eivät voi pitää kiinni. Mikäli asiakkaan odotukset ovat vääristyneitä ei palvelun koettu kokonaislaatu voi olla niin hyvä kuin mahdollista olisi. *Viihminen kuilu, kuilu 5*, kuvastaa koetun palvelun laadun kuilua ja se on sidoksissa muihin kuiluihin. Sen seurauksia ovat huono laatu ja laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yritykseen ja sen imagoon sekä liiketoiminnallinen menetys. Tällöin koettu palvelu ei vastaa asiakkaan odotuksia palvelun laadusta. (Grönroos 2009, 143–149; Kotler ym. 2010, 568–570.)

2.2.3 Laadun johtaminen

Laadun johtaminen on yksi osa yrityksen johtamista. Laadun johtamisella pyritään toteuttamaan laadukkaaseen toimintaan liittyviä asioita kuten asioiden suunnittelua, suunnitelmien toteuttamista, laadukkuuden onnistumisen seuraamista sekä tarvittaessa parantamaan toimintaa erilaisten muutoksien avulla. Laatu johdetaan jokaisessa yrityksessä lähes samanlaista syistä. Tärkeintä on selvittää asiakkaan odotukset ja se, miten odotukset ovat mahdollista toteuttaa. (Pesonen 2007, 66–67; Lecklin 2006, 35.)

Lecklinin (2006, 36) mukaan laatujohtamisella on kuusi seuraavaa elementtiä: *perusarvot, visiot, missio, strateginen päämäärä, strategiset tavoitteet sekä laatupolitiikka*. Laatu voi toimia yrityksen menestystekijänä, mikäli laatu on viety läpi yrityksen perusarvoista lähtien. Perusarvoilla tarkoitetaan perimmäisiä asioita, joiden ympärille yrityksen toiminta on rakennettu. Yrityksen perusarvot olisi aina hyvä määritellä ja kirjata ylös sekä käydä suullisesti läpi jokaisen työntekijän kanssa, jotta jokaiselle työntekijälle syntyy yhteinen käsitys siitä mitkä arvot yrityksen liiketoimintaa harjoittaessa ovat tärkeitä. Visiot ovat yrityksen näkemys siitä, mitä tulevaisuudessa halutaan olla. Yleensä visioihin liittyy tavoite toiminnan korkeasta laadusta. Visioihin yhdistetään myös seuraava laatujohtamisen elementti missio. Missio kuvastaa toiminnan tarkoitusta eli sitä miksi yritys on olemassa. Kun missio on laadittu, toteutetaan se tietynlaisen strategian avulla. Yrityksen strategian avulla pyritään ohjaamaan operatiivista toimintaa ja prosesseja kohti visioita. Strategisen päämäärään tarkoituksena on määrittää markkina-alue, tarjottavat tuotteet, tavoiteltava asema markkinoilla sekä vahvuudet kilpailijoihin nähden. Strategisten päämäärien toteuttamista seurataan strategisten tavoitteiden avulla. Strategisten tavoitteiden laatu- ja näkökulma voidaan ottaa huomioon esimerkiksi mittaamalla asiakasvalitusten lukumäärää ja sitä jääkö valitusten lukumäärä alle yrityksen määrittämän tavoitteen. Viimeinen laatujohtamisen elementti laatupolitiikka kuvastaa yrityksen johdon määrittämää toimintapolitiikkaa ja tavoitetta laadun suhteen. Laatupolitiikka on johdettu yrityksen perusarvoista ja laadittu niin, että se soveltuu asiakkaan tarpeisiin ja vaatimuksiin. (Lecklin 2006, 35–40.)

2.2.4 Palvelun laadun mittaaminen

Jotta asiakkaiden käsitystä palvelun laadusta voitaisiin tutkia, on palvelun laatua syytä mitata. Tyypillisesti palvelun laatua mitataan kahdella eri tapaa: attribuuttipohjaisten ja kvalitatiivisten mittausvälineiden avulla. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet kuvaavat palvelun

ominaisuuksia ja kvalitatiiviset mittausvälineet perustuvat kriittisten tapahtumien arviointiin. Attribuuttipohjaiset mittausvälineet ovat käytetyimpiä mittausvälineitä, joita käytetään muun muassa akateemisissa tutkimuksissa ja yrityksissä. (Grönroos 2009, 114–116.)

Tunnetuin attribuuttipohjainen mittausväline on SERVQUAL-menetelmä, jonka Berry, Parasuraman ja Zeithaml kehittivät 1985-luvulla. Menetelmällä voidaan mitata asiakkaan odottaman ja kokeman palvelun laadun välistä kuilua. Alun perin menetelmässä oli kymmenen eri laadun osatekijää, jotka myöhemmin tehdyssä tutkimuksessa tiivistettiin viiteen. Nämä laadun eri osatekijät ovat luotettavuus, vakuuttavuus, reagointialttius, empatia ja konkreettinen ympäristö. Näitä viittä eri osa-aluetta kuvataan 22 kysymyksen eli attribuutin avulla. Tämän jälkeen vastaajat ilmoittavat seitsemän kohdan asteikoilla, miten he odottivat palvelulta ja millaiseksi he kokivat sen. Asteikon ääripäät ovat täysin samaa mieltä ja täysin eri mieltä. Odotusten ja kokemusten poikkeamien avulla lasketaan kokonaislaatu kuvaava tulos. Koettu kokonaislaatu on sitä heikompä, mitä selvemmin tulos osoittaa kokemusten jääneen odotuksia heikommaksi. SERVQUAL mittaria tulisi käyttää vain harkiten ja sen osa-alueita sekä attribuutteja on hyvä miettiä etukäteen ennen menetelmän käyttöä, sillä sekä palvelut ja markkinat ovat aina erilaisia. (Grönroos 2009, 114–116.)

2.3 Palvelukokemuksen muodostuminen

Palvelua ei ole olemassa ilman sen käyttäjää. Asiakas on keskiössä kaikissa palveluissa. Lisäksi palvelussa on mukana asiakasrajapinnassa toimivat asiakaspalvelijat. Yhdessä nämä osapuolet muodostavat palvelukokemuksen. Palvelukokemuksen rakentumiseen tarvitaan osapuolien välistä vuorovaikutusta sekä ymmärrystä toistensa tarpeista, odotuksista, motivaatiotekijöistä ja arvoista. Palveluiden muotoilussa pyritään jatkuvasti ennakoimaan. Tämä tarkoittaa potentiaalisten asiakkaiden todellisten tarpeiden tutkimista. Toisin sanoen, palautteeseen pyritään vastaamaan jo ennen varsinaisen palvelukokemuksen läpi käyntiä. (Tuulaniemi 2011, 78.)

Yritysten on ymmärrettävä asiakkaidensa elinympäristöä, tapoja, motiiveja, arvoja, tarpeita ja odotuksia. Tätä kutsutaan asiakasymmärrykseksi. Ennakoiva asiakasymmärrys auttaa kehittämään ratkaisuja, jotka oikeasti helpottavat asiakkaiden elämää. Kaikkien yritysten tulisi panostaa asiakkaiden kuuntelemiseen, sillä asiakkaan ymmärrys on yksi palveluliiketoiminnan keskeisimmistä asioista. Asiakkaan lukeminen ja ennakointi ovat tärkeitä tekijöitä ymmärryksen muodostumisessa, sillä usein asiakas ei usein itsekään tiedä omia tarpeitaan. Puolet ostopäätöksestä tehdään tunteella ja siksi asiakasta pitää ymmärtää varsinkin tunnetasolla. Yrityksen on ymmärrettävä, mistä tekijöistä palvelun arvo asiakkaalle muodostuu. Lunastaakseen arvolupauksen on ymmärrettävä juuri niiden tarpeita,

joille arvoa ollaan tuottamassa. Arvonmuodostumisen tekijöitä ovat muun muassa tarpeet, odotukset, tottumukset, tavat, arvot, muiden mielipiteet, palvelun hinta ja ominaisuudet sekä muiden vastaavien palveluiden hinta. Asiakasymmärryksen myötä voidaan kehittää uusia toimintamalleja ja suunnitella muista erottuvia asiakaskokemuksia. Palvelumuotoilun idea on, että asiakasta opitaan ymmärtämään ja hankittua tietoa hyödynnetään ennen kuin varsinainen kehittämisprosessi alkaa. Kyseessä on asiakaslähtöinen ja tulevaisuuteen suuntautunut palvelujen kehittämistyö. Kun asiakasymmärrys ja -tieto hankitaan jo ennen kehittämisprosessin käynnistämistä, saadaan lopputuloksia jotka tuovat lisäarvoa juuri kyseiselle asiakkaalle, ja näin saadaan kasvatettua asiakastyytyväisyyttä. Ravintolamaailmasta esimerkkinä HOK-Elannon Food Lab, jossa tuotekehitys tapahtuu yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Asiakkaat osallistuvat uusien tuotteiden ja konseptien ideointiin ja testaukseen. (Tuulaniemi 2011, 72–73; Aunola 2014.)

Palvelukokonaisuutta kuvataan palvelupolulla. Palvelu on ajassa etenevä prosessi eli palvelun kuluttaminen on aika-akselille sijoittuvan kokemuksen kuluttamista. Palvelupolkua käytetään kuvaamaan, miten asiakas tällä aika-akselilla kulkee ja kokee palvelun. (Tuulaniemi 2011, 78.) Kun asiakkaan palvelupolku tunnetaan ja ymmärretään miksi hän haluaa sen polun kulkea, pystytään tarjoamaan juuri sellaista palvelua, jota asiakas haluaa ja josta hän on valmis maksamaan. Palvelupolun avulla voidaan selvittää tarve, jonka takia asiakas tulee ravintolaan. Perustarpeen, kuten nälän tyydyttämisen sijaan kyse voikin olla tarpeesta rentoutua. (Aunola 2014.) Miettisen (2011, 49) mukaan palvelupolku muodostaa asiakkaalle arvoa tuottavan palvelun kokonaisuuden ja kokemuksen. Jokainen palvelupolku muodostuu palvelutuokioista, jotka ovat yksittäisiä osia asiakkaan kokemasta palvelusta. Palvelutuokiot puolestaan koostuvat lukuisista kontaktipisteistä, jotka voidaan jakaa neljään ryhmään:

- Kanavat, eli fyysiset tai digitaaliset ympäristöt, paikat ja tilat, jossa palvelun näkyvä tuotanto tapahtuu, esimerkiksi ravintolan sali, hotellihuone tai internetpalvelu.
- Esineet, eli tavarat tai laitteet, joita asiakas itse käyttää, tarvitsee tai saa omakseen palvelua kuluttaessaan, esimerkiksi ruokailuvälineet tai matkaliput.
- Toimintamallit, eli toimintatavat, jotka kullekin palvelutuokiolle on määritelty.
- Ihmiset, eli kaikki palvelutuokioon osallistuvat henkilöt, niin asiakas itse, kuin asiakaspalvelijakin. (Miettinen 2011, 49–51.)

Kontaktipisteiden avulla jokainen palvelutuokio on mahdollista suunnitella strategian ja tavoitteiden mukaisesti sekä vastaamaan asiakkaiden tarpeita ja odotuksia. Palvelutuokiota suunniteltaessa on analysoitava, mitkä kontaktipisteet ovat tärkeitä ja oleellisia asiakkaan

kannalta ja mitkä tuovat asiakkaalle eniten arvoa pienemmillä kustannuksilla. (Miettinen 2011, 53.)

2.4 Asiakaskokemus

Palveluissa keskiössä on asiakkaan kokemus palvelusta. Löytänä & Kortesuon (2011, 11) mukaan asiakaskokemus muodostuu asiakkaan kokemien kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summasta. Myös Fordin ym. (2012, 9) määritelmän mukaan asiakaskokemus on nimensä mukaisesti asiakkaan kokemusten summa. Esimerkiksi, jos kerrot kaverillesi olleesi ihanalla sunnuntaibrunssilla, viittaat tapahtumaan kokonaisuutena. Brunssi oli asiakaskokemus, joka muodostui useasta tekijästä kuten työntekijöistä, palvelusta, ruoasta ja ympäristöstä. (Ford ym. 2012, 9-10.) Asiakaskokemus kattaa mainonnan ja mahdolliset kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet sekä helppouden ja luotettavuuden. Asiakaskokemus ei muodostu järkipäisesti, vaan siihen vaikuttavat myös tunteet ja tiedostamattomat tulkinnat. Yritykset eivät siis voi suoraan vaikuttaa asiakaskokemuksen muodostumiseen, mutta ne voivat valita, millaisia kokemuksia pyrkivät asiakkailleen luomaan. (Löytänä & Kortesuo 2011, 11; Tuulaniemi 2011, 37.) Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 71) mukaan asiakaskokemuksen ja brändin välillä on vahva yhteys. Ne muodostuvat osittain samoista tekijöistä: kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Asiakaskokemusta suunniteltaessa tulisi samalla miettiä yrityksen visiota ja brändiä. Viime vuosina asiakaskokemus ja -ajattelu ovat olleet nosteessa ja kokemuksen ja brändin asemat ovat muuttuneet. Arvonmuodostuksesta tehdyssä selvityksessä vuosina 2003–2013, brändin osuus ostettujen yritysten arvonmäärittämisessä laski 8 prosenttiyksikköä, kun samanaikaisesti asiakasarvon osuus kaksinkertaistui. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 71.)

Gerdtin ja Korkiakosken (2016, 73–75) mukaan kuluttajan ostopäätökseen vaikuttaa kolme tekijää: omat aikaisemmat kokemukset ja uskomukset, muiden ihmisten kertoma ja muut tietolähteet sekä yrityksen markkinointi ja brändi. Digitalisaation myötä asiakkailta on yhä enemmän välineitä ja kanavia, joiden kautta hakea tietoa tuotteista, palveluista ja brändeistä. Yritysten omien kanavien ja siellä annettavan tiedon sijaan muiden kuluttajien kokemuksia voidaan lukea erilaisilta keskustelufoorumeilta ja verkkopalveluista. Ostopäätöshetkellä saatavilla on enemmän tietoa, joka ei ole itse yrityksen tai brändin tuottamaa tai sen ohjailtavissa. Perinteinen media on joutunut siirtyä sosiaalisen median tieltä ja kuluttajat eivät enää luota maksettuihin mainoksiin, vaan muiden kuluttajien tuottamaan tietoon. Brändit täytyy rakentaa entistä läpinäkyvimmiiksi ja on etsittävä uusia tapoja muodostaa yhä uskottavampaa ja vakuuttavampaa vuoropuhelua asiakkaiden kanssa. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 73–75.)

Onnistunut asiakaskokemus on yritystoiminnan tärkeimpiä tavoitteita. Sen avulla on mahdollista erottua muista ja saada kestäväää kilpailuetua. Viime vuosina palveluyrityksissä kokonaisvaltainen, palveluiden ympärille muodostuva asiakaskokemus on nostanut arvoaan ja tullut osaksi jokapäiväistä sanavarastoa. Lisäksi siitä on tullut väline, jonka avulla asiakas otetaan mukaan yrityksen päätöksentekoon ja prosesseihin. Asiakaskokemuksella selitetään asiakkaiden tyytyväisyyttä, uskollisuutta ja halua suositella yritystä muille. Asiakaskokemus on tärkeä tekijä erilaistumisessa, koska sitä on vaikea kopioida. Se ei muodostu ainoastaan hyvästä ruoasta, design-kalusteista tai merinäköalasta, vaan sitä ovat luomassa aito, asiantunteva ja motivoitunut henkilökunta. (Saarijärvi 2016, 30–34.) Tuulaniemen (2011, 37) mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon: toimintaan, tunteisiin ja merkityksiin. Toiminnan taso tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnallisia tarpeita, prosessien sujuvuutta, palvelun hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Näiden vaatimusten täytyminen on ehto palvelun olemassa ololle. Tunnetaso tarkoittaa asiakkaan kokemia tunteita ja henkilökohtaisia kokemuksia, helpoutta, kiinnostavuutta, tunnelmaa, tyyliä ja innostavuutta. Merkitystaso on tasoista ylin. Se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, henkilökohtaisuutta ja suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja minuuteen. (Tuulaniemi 2011, 37.)

Hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan identiteettiä. Esimerkkinä luomuleipä: ympäristötietoinen ihminen ei ainoastaan nauti leivän laadusta ja mausta, vaan sillä myös vahvistetaan ja rakennetaan identiteettiä. Asiakkaan kokemat tunteet ja mielikuvat vaikuttavat suoraan asiakaskokemukseen muodostumiseen. Mitä vahvemmat tunteet, sitä vahvempi mielikuva. Vahvoja tunteita luodaan elämyksillä, joihin liittyy positiivisia kokemuksia, kuten ilo, onni, oivallus ja ilahtuminen. Yritysten on tutkittava millaisia positiivisia elämyksiä ne voivat asiakkailleen tuottaa. Positiivinen asiakaskokemus jää asiakkaan mieleen, kun taas keskinkertainen kokemus voi unohtua nopeasti. Yritysten tulisi analysoida, mitkä ovat asiakaskohtaamisessa niitä kontaktipisteitä, joissa on mahdollisuus tehdä asiat hyvin ja jättää yrityksestä positiivisia muistijälkiä asiakkaaseen. Jotta myönteisiä muistijälkiä on mahdollista luoda enemmän ja tehokkaammin, on asiakaskokemuksia johdettava ja kehitettävä järjestelmällisesti. Asiakaskokemus tulisi luoda alusta asti siten, että se tuottaa asiakkaalle mielihyvää. Hyvä asiakaskokemus saa asiakkaan haluamaan lisää ja palaamaan takaisin. Kun yritys onnistuu luomaan tällaisen asiakaskokemuksen, ei sen tarvitse etsiä potentiaalisia asiakkaita, vaan asiakkaat löytävät itse yrityksen luo. (Löytänä & Korteso 2011, 43–49.)

Saarijärven (2016, 30–34) mukaan asiakaskokemuksen muodostavat tekijät vaihtelevat ravintolatyypistä riippuen. Asiakkaan odotukset ja kokemus määrittyvät eri tavalla lounas-

illallis- ja pikaruokaravintoloissa. Asiakkaiden odotukset luovat pohjan, johon kokemusta verrataan. Tästä vertailusta muodostuu asiakastyytyväisyys tai -tyytymättömyys. Tärkeä osa asiakaskokemuksen muodostumisesta on odotusten luominen markkinoinnilla ja viestinnällä. (Saarijärvi 2016, 30–34.) Fordin ym. (2012, 11) mukaan täydellinen asiakaskokemus rakentuu kolmesta elementistä, joiden pitää toimia saumattomasti yhteen. Ensimmäinen elementti on palvelutuote eli asia, jonka takia asiakas on alun perin tullut yrityksen luo. Kyseessä voi olla esimerkiksi lounas tai brunssi. Toinen elementti on ympäristö, jossa asiakaskokemus tapahtuu. Kolmas asiakaskokemuksen elementti on palvelun jakelujärjestelmä, eli ihmiset ja prosessit, joiden avulla palvelu tuotetaan asiakkaalle. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintolan henkilökunta ja keittiölaitteet. (Ford ym. 2012, 11.)

Asiakkaiden elinkaaren arvoa on mahdollista kasvattaa parantamalla asiakaskokemusta. Asiakkaiden kokemukset eivät saisi olla sattumanvaraisia, vaan kokemuksen kehittämisen tulisi olla järjestelmällistä ja laaja-alaista. Tämä tarkoittaa prosessien asiakaskeskeistä kehittämistä. Kokemusten pitäisi olla tasalaatuisia ja riippumattomia yksittäisestä työntekijästä tai muista muuttuvista tekijöistä. Tasalaatuinen asiakaskokemus tarkoittaa, että huonoimmat kokemukset poistetaan kokonaan. Sen jälkeen tavoitteena on kilpailijoista erottuvat kokemukset. Huomio on kohdennettava kilpailijoista asiakkaiden kokemusten kehittämiseen. Tasalaatuisista ja kilpailijoista erottuvista kokemuksista syntyy tyytyväisiä asiakkaita. Voidaan siis todeta, että asiakaskokemus on teknisen onnistumisen ohessa ennen kaikkea myös tunnetta. (Gerdt & Korhonen 2015, 43–46.)

Asiakaskokemuksen haurain osa on asiakaspalvelu. Sillä on mahdollista pilata tai pelastaa kokemus. Yleisin syy negatiiviseen ravintolakokemukseen on nimenomaan huono asiakaspalvelu, oli kyseessä pikaruoka- tai illallisravintola. Erinomainen ruoka ja upea ympäristö on mahdollista pilata huonolla palvelulla. Vastuu asiakasrajapinnassa toimivilla on merkittävä. Heidän roolinsa asiakaskokemuksen muodostumisessa on avainasemassa. Heidän tehtävä on korjata virheitä ja vahvistaa onnistumisia. Henkilökuntaa kouluttaessa tulee korostaa tilannetajua, aitoutta ja asennetta. Asiakaskokemus ei saa olla vain ilmoitustaululta löytyvä toimintaohje. Sen pitää olla koko henkilökunnan yhteinen ymmärrys siitä, että ilman asiakasta ravintola ei ole olemassa. Esimiehen tehtävä on asettaa tavoitteet ja mittarit, joilla asiakaskokemusta kehitetään. Tällä tavoin koko henkilökunta ymmärtää mistä osatekijöistä kokemus muodostuu, ja näin voidaan rakentaa menestyvää ravintolaliiketoimintaa. Menestyminen vaatii yrityksiltä myös oman kohderyhmänsä tuntemista. Omia ratkaisuja tehdessä on otettava huomioon, että asiakkaat arvostavat eri asioita. Jotkut kokevat itsepalvelun parhaana vaihtoehtona, ja jotkut taas vaativat henkilökohtaista kontaktia. Tällä hetkellä puhutaan asiakkaan aikakaudesta eli yrityksen menestyminen on pitkälti asiakkaiden käsissä. Enää ei voida puhua yhdestä oikeasta asiakaskokemuksesta,

vaan yritysten on itse muodostettava se hyödyntämällä omia vahvuuksiaan, unohtamatta asiakkaan odotuksia. (Saarijärvi 2016, 30–34; Gerdt & Korkiakoski 2016, 49, 75.)

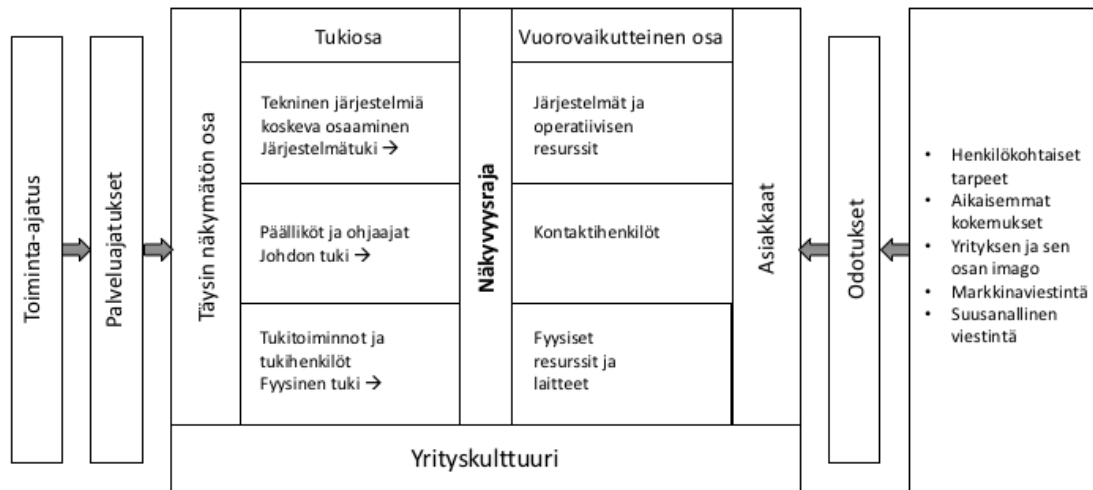
2.5 Palvelu prosessina

Tärkein piirre palveluissa on niiden prosessiluonne. Palvelut ovat prosesseja, joihin ei sisälly ennalta valmistettuja tuotteita. Palvelun tuotantoa ei voi erottaa kulutuksesta, koska ne tapahtuvat samanaikaisesti. Asiakas on osallisena prosessissa, jossa palvelu syntyy. (Grönroos 2009, 221.) Palveluprosesseissa käytetään useita erilaisia resursseja – ihmisiä, tietoa, järjestelmiä ja infrastruktuureja. Käyttämällä näitä resursseja vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa pyritään löytämään ratkaisu asiakkaan ongelmaan. (Grönroos 2009, 79.) Palveluntarjoajan näkökulmasta osa palvelusta tuotetaan asiakkaalta piilossa, taustatoimintona. Laadun kokemisen kannalta tärkein osa palvelusta tuotetaan kuitenkin silloin, kun asiakas on mukana palveluprosessissa, kokee sen ja arvioi sitä. (Grönroos 2009, 222.) Tuulaniemen (2011, 76) mukaan palveluprosessista voidaan käyttää teatterimetaforaa: asiakkaalle näkyvä osa, jossa hän itse toimii on näyttämö. Kontaktipisteet näyttäytyvät myös näyttämöllä. Palveluntarjoajan taustaprosessit puolestaan ovat kulisissa, niitä asiakas ei näe. (Tuulaniemi 2011, 76.)

Palvelua kuluttaessaan asiakas kuluttaa pikemminkin prosessia kuin pelkkää lopputulosta. Palveluprosessi koetaan osana palvelun kulutusta, toisin kuin fyysisissä tuotteissa, joissa vain lopputulos on asiakkaan kulutettavissa. Kuluttaessaan palveluita, asiakkaat kokevat myös jossain määrin palvelun tuottamisen prosessin ja osallistuvat siihen itse. Asiakkaan saamaan lopputulokseen johtaa palveluprosessin tuloksena syntynyt kulutusprosessi ja siksi palveluprosessin kulutus on olennainen osa palvelukokemusta. Prosessin kokeminen on ratkaiseva tekijä palvelun kokonaislaadun kokemisessa. Palveluyrityksen on haastavaa erottua kilpailijoista lopputuloksella. Asiakas saa vatsansa täyteen yhtä lailla söi hän missä ruokaravintolassa tahansa. Palveluprosessi on se, jossa erilaistaminen on tehtävä erottuakseen kilpailijoista. (Grönroos 2009, 86.)

2.6 Palvelujärjestelmämalli

Grönroos (2009, 425) esittelee palvelujärjestelmämallin, joka auttaa analysoimaan ja suunnittelemaan palveluprosessia. Mallissa erilaiset laatua tuottavat resurssit yhdistetään toisiinsa. Palveluntarjoajan kannalta toimintoja ja osastoja voi olla useita, mutta asiakas näkee kaiken yhtenä kokonaisuutena. (Grönroos 2009, 425–430.)



Kuvio 2. Palvelujärjestelmämalli (Grönroos 2009, 425.)

Palvelujärjestelmämallissa (kuvio 2) asiakas on resurssit sisältävän nelikulmion sisällä, koska hän osallistuu palvelun tuotantoon muiden resurssien tavoin. Teollisuuslähtöisen ajattelun takia asiakkaat nähdään usein palveluprosesseissa ulkopuolisena tekijänä. Joukotuotannosta poiketen, asiakkaat eivät ole palveluissa kuitenkaan etäisiä tai kokonaan organisaation ulkopuolella. Asiakkaat ovat palvelun tuotantoresursseja, ja vuorovaikutuksessa organisaation muiden osien kanssa. Nelikulmion keskellä (Kuvio 2) on näkyvyysraja, joka erottaa asiakkaalle näkyvän ja näkymättömän osan toisistaan. Nelikulmion vasemmalla puolella ovat toiminta-ajatus ja sitä vastaavat palveluajatukset, jotka ohjaavat palvelun tuotantojärjestelmän suunnittelua ja johtamista. Oikealla puolella ovat asiakkaan odotukset: tarpeet ja toiveet, aikaisemmat kokemukset, yrityksen imago ja viestintä. Nelikulmion pohjalla on yrityskulttuuri, eli yrityksen työntekijöiden normit ja yhteiset arvot. (Grönroos 2009, 425–430.)

Palvelujärjestelmämallin (kuvio 2) näkyvä vuorovaikutteinen osa on suoraan yhteydessä asiakkaisiin. Vuorovaikutteinen osa sisältää asiakkaiden lisäksi kaikki laatua tuottavat resurssit joiden kanssa asiakas on kosketuksissa. Tässä ostajan ja myyjän välisessä vuorovaikutuksessa tapahtuvat totuuden hetket. Vuorovaikutteisen osan laatua tuottavat resurssit ovat:

- Prosessiin osallistuvat asiakkaat.
- Asiakaspalvelijat.
- Järjestelmät ja operatiiviset rutiinit.
- Fyysiset resurssit ja lähteet. (Grönroos 2009, 425–430.)

Kuluttaessaan palvelua asiakkaat osallistuvat sen tuottamiseen. He ovat suoraan mukana palvelujärjestelmässä laatua tuottavana resurssina. Oli kyseessä sitten kampaajalla käynti, pankkiautomaatin käyttö tai ruokailu ravintolassa, asiakkaat ovat osallisena palveluprosessissa. (Grönroos 2009, 425–430.)

Asiakaspalvelijat tai kontaktihenkilöt ovat heitä, jotka ovat asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Vuorovaikutus voi tapahtua fyysisellä kohtaamisella, puhelimitse, sähköpostitse tai kirjeen välityksellä. Kontaktihenkilö voi olla tilanteesta riippuen myös esimies- tai johtotason työntekijä. Asiakaspalvelijat ovat palveluyrityksille usein järjestelmiä tai tekniikkaa tärkeämpi resurssi, sillä asiakaspalvelijat pystyvät selvittämään asiakkaiden tarpeet varsinaisen totuuden hetken aikana, ja välittömästi vaikuttamaan antamansa palvelun laatuun ja reagoimaan virheisiin. Järjestelmät ja rutiinit tarkoittavat yrityksen operatiivisia ja hallinnollisia järjestelmiä sekä työtapoja. Esimerkiksi jonotusjärjestelmä tai automaatin käyttö. Palvelun kulutukseen vaikuttavien järjestelmien palvelukeskeisyydessä voi olla suurta vaihtelua. Koska asiakkaat ovat vuorovaikutuksessa järjestelmien kanssa, ne vaikuttavat välittömästi asiakkaan kokemaan laatuun. Miellyttäväksi koettu järjestelmä on palvelukeskeinen. Viallinen järjestelmä heikentää laatua tai jopa tuhoaa sen. Järjestelmillä ja rutiineilla on sisäinen vaikutus yrityksen henkilökuntaan. Vanhentunut tai monimutkainen järjestelmä aiheuttaa henkilökunnassa turhautumista, joka taas heikentää motivaatiota. Alimpana vuorovaikutteisen osan resursseista ovat fyysiset resurssit ja laitteet: tietokoneet, lomakkeet ja työkalut. Osa näistä fyysisistä resursseista ovat teknisen laadun kannalta välttämättömiä. Niillä voi olla myös vaikutusta toiminnalliseen laatuun, sillä niillä voi olla asiakkaan itsepalvelua helpottavia ominaisuuksia. Ravintolasalin sisustus on esimerkki fyysisestä resurssista, jolla on vaikutusta ainoastaan toiminnalliseen laatuun. Näkyvyysrajan takana (kuvio 2) on tukiosa, joka on asiakkaille näkymätön. Näkymättömyyden vuoksi asiakkaat eivät yleensä ymmärrä tukiosassa tapahtuvan palvelun tuotannon merkitystä. Tämä asettaa haasteita palveluntarjoajalle. Asiakkaat eivät osaa arvostaa näkymättömyydessä osassa tapahtuvaa työtä riittävästi, eivätkä näin ollen ymmärrä sen suurta vaikutusta palvelun laatuun. Erinomainenkin taustatoiminnoissa tuotettu laatu kärsii, jos vuorovaikutteisessa, näkyvässä osassa tuotetaan keskinkertaista tai huonoa laatua. Tällöin asiakas kokee palvelun huonoksi, vaikka näkyvyysrajan takana tuotettu laatu olisi ollut hyvää. Toinen näkyvyysrajan takana tapahtuvan tuotannon asettama haaste on, että asiakkaat eivät välttämättä ymmärrä palvelun hintaa. Asiakkaat eivät ymmärrä miten paljon työtä tehdään näkyvyysrajan takana ja miten se vaikuttaa palvelun kokonaishintaan. Yrityksen näkymättömissä osissa tapahtuvilla toiminnoilla on vaikutusta vuorovaikutteisen osan tuloksiin. Vuorovaikutteisesta osaa tukemassa ovat asiakkaille näkymättömät johtamistuki, fyysinen tuki ja järjestelmätuki. Tukiosan takana on yrityksen täysin näkymätön, palvelujärjestelmän ulkopuolella oleva osa. Tämä osa koostuu toiminnoista kuten sisäinen

kirjanpito, joka ei vaikuta palveluntarjoajaan tai palvelun laatuun lainkaan. (Grönroos 2009, 425–430.)

3 Asiakastyytyväisyys

Maailma muuttuu jatkuvasti ja samalla odotukset asiakaskokemuksesta muuttuvat, sillä uusia palveluita, tuotteita ja konsepteja ilmestyy markkinoille yhä enemmän. Uusia yrityksiä syntyy jatkuvasti ja samalla vanhoja kuolee. Toimintaympäristö muuttuu kehityksen myötä ja siksi yritysten on oltava tulevaisuudessa yhä nopeampia vastaamaan kuluttajien sen hetkisiin tarpeisiin ja odotuksiin. (Gerdt & Korhonen 2016, 93.)

Asiakastyytyväisyys ja –uskollisuus kulkevat usein käsikädessä, mutta yrityksen näkökulmasta niiden välillä on hienovarainen ero. Tyytyväinen asiakas todennäköisemmin suosittelee yritystä, esimerkiksi ravintolaa muille ihmisille. Uskollinen asiakas on yritykselle tuottoisampi, koska hän käyttää mieluummin rahojaan samaan yritykseen, kuin etsii halvempia hintoja muualta. Tyytymättömät asiakkaat tuovat yritykselle kuluja, sillä tutkimusten mukaan huonoista kokemuksista kerrotaan muille useammin kuin onnistuneista. (Szwarc 2005, 12)

3.1 Asiakastyytyväisyyden muodostuminen

Jokaiseen tuotteeseen tai palveluun liittyy tiettyjä odotuksia. Ne ovat asiakkaan muodostamia ennakkokäsityksiä siitä, millainen tuote tai palvelu on ja mitä se saa aikaan. Aiemmat kokemukset toimivat vertailun pohjana. Mikäli aiempia kokemuksia ei ole, muodostuvat asiakkaan odotukset yrityksen käyttämästä markkinointiviestinnästä tai mielipiteistä, joita asiakas on kuullut muilta käyttäjiltä. Asiakastyytyväisyydestä puhutaan kun mitataan asiakkaan odotusten ja kokemusten välistä suhdetta. Kun kokemukset vastaavat odotuksia, asiakastyytyväisyys on yleensä hyvää. Jos asiakkaan odotukset alittuvat, jää asiakastyytyväisyys matalaksi. Hyvän asiakaskokemuksen syntymisessä on aina kyse asiakkaan odotusten ylittämisestä tai täyttämisestä. Tämän takia asiakastyytyväisyys on tärkeässä painopisteessä yrityksen laadun kehittämisessä. Yrityksen toiminta ei ole kannattavaa, mikäli asiakkaat eivät ole valmiita maksamaan yrityksen tuotteista riittävää hintaa. (Kannisto & Kannisto 2008, 104; Lecklin 2006, 105–106.)

Eräsalon (2011, 16) mukaan hyvä palvelu on tulevaisuuden markkinointia. Hyvän palvelukokemuksen ja korkean asiakastyytyväisyyden saavat aikaan monenlaiset asiat. Asiakkaan tervehtiminen ja huomioiminen palvelutapahtuman eri vaiheissa, kohtelias käytös, ystävällisyys, asiantuntemus sekä tekninen osaaminen ja työn hallinta ovat asioita, jotka jättävät asiakkaalle hyvän mielen ja edesauttavat korkean asiakastyytyväisyyden syntyä.

Asiakkaat kohdistavat odotuksia palvelun laadusta, asiakaspalvelijan käyttäytymisestä, hänen ammatillisesta osaamisesta, asiantuntemuksestaan sekä persoonallisuudesta ja ulkoisesta olemuksesta. (Eräsalo 2001, 88.)

Yrityksissä asiakastyytyväisyyttä tulisi seurata jatkuvasti. Sen seuraamiseen on olemassa monenlaisia keinoja. Jos asiakastyytyväisyyttä ei ole tutkittu aiemmin, olisi syytä tehdä alkuun laajempi asiakastyytyväisyystutkimus. Sen avulla on mahdollista selvittää mihin asiakkaat ovat tyytyväisiä ja mitkä ovat mahdollisia ongelmia tai haasteita. Kun tiedossa on mitä mitataan, on yrityksen jatkossa helpompi mitata asiakastyytyväisyyttä. Mittauksissa asiakkaiden segmentointia on syytä käyttää hyödyksi, sillä kanta-asiakkaiden mielipiteiden kuuleminen on erityisen tärkeää. Asiakastyytyväisyyttä on mahdollista seurata muiden mittareiden avulla. Hyviä mittareita ovat asiakasvalitusten lukumäärät, palautusten osuus, uudelleen ostojen seuranta, alennukset huonosta palvelusta tai laadusta sekä hyvitysten määrä. (Leckin 2006, 112–113.)

3.2 Asiakkuuksien hallinta

Asiakkuuksienhallinta on iso kompleksi, jolla yritys luo, ylläpitää ja kehittää asiakassuhteitaan yhdessä asiakkaan kanssa. Tästä markkinoinnin ajattelutavasta käytetään nimeä Customer Relationship Management eli CRM. Tavoitteena on arvon tuottaminen asiakkaalle, asiakkuuksien kannattavuus sekä molemminpuolinen mielihyvä. (Bergström & Leppänen 2015, 418.)

Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta toimivalle asiakkuudenhallinnalle. Yritys, joka pystyy tunnistamaan asiakkaidensa ostokäyttäytymisen ja toimimaan sen mukaisesti, luo hyvää kilpailuetua itselleen. Asiakkuudenhallinnassa pyritään one-to-one eli täsmämarkkinointiin. Tämä tarkoittaa sitä, että tarjooma ja markkinointiviestintä kohdennetaan eri tavalla eri segmenteille. (Bergström & Leppänen 2015, 418.) On tärkeää selvittää keitä asiakkaat todella ovat, mitä he tekevät ja minkä arvoisia he ovat yritykselle. Asiakkuudenhallinnassa korostetaan yrityksen toimintamallia siitä, minkä asiakkuuksien kehittämiseen he haluavat panostaa. Tämän takia on tärkeää, että yritys segmentoi asiakkaansa ja seuraa jatkuvasti asiakkuuden elinkaarta. (Mäntyneva 2003, 11–13.)

Asiakkuudenhallinnan kehittäminen on pitkä prosessi ja kehittämismallin käyttöönotto on suositeltavaa, mikäli yritys haluaa määrätietoisesti panostaa kehittämistyöhön. Tyypillinen kehittämismalli on viisivaiheinen. Ensin selvitetään lähtötilanne. Tavoitteena on selvittää nykytila ja tunnistaa mahdolliset kehittämiskohteet. Yrityksen on hyvä kysyä itseltään ovatko kaikki työntekijät tietoisia asiakkaiden arvosta tai tulisiko jotain tiettyä osa-aluetta

kehittää enemmän. Seuraavaksi määritellään tavoitetilä. Asiakkuushallinnan tavoitteet voivat liittyä esimerkiksi taloudelliseen tai operatiiviseen suorituskykyyn. Ilman toimivia tavoitteita ei asiakkuushallinnan toteuttaminen ole mahdollista. Tämän jälkeen valitaan kehittämisen toteutustapa ja kehittämiselle annetaan suuntaviivat, jonka mukaan tavoite jaetaan yhä konkreettisimmiksi osa-alueiksi projektitasolla. Kun kehittämisen toteutustapa on valittu määritellään kehittämistoimet. Kehittämistoimet voivat liittyä esimerkiksi asiakkuuksien ryhmittelyyn, arvon määrittelyyn tai säilyttämiseen. Viimeisenä toteutetaan seuranta ja arviointi, sillä asiakkuudenhallinta on luonteeltaan jatkuvaa kehittämistä ja oppimista. Viimeisessä vaiheessa tarkistetaan onko kehittäminen edennyt tavoitteiden mukaisesti ja ovatko tulokset päivittäisessä käytössä yrityksen arjessa. (Mäntyneva 2003, 111–116.)

Asiakkuudenhallinnalla on monia eri etuja. Se lisää yrityksen tietämystä siitä, miksi asiakkaat ostavat tuotteensa tai palvelunsa heiltä. Samaan aikaan se lisää myynnin ja markkinoinnin tehokkuutta ja vahvistaa markkinoinnin kannattavuutta. Mitattavuus lisääntyy ja tämä antaa mahdollisuuden kehittää uusia markkinoinnissa käytettäviä kilpailukeinoja. Lisäksi myös asiakas hyötyy yrityksen asiakkuudenhallinnasta, sillä se parantaa asiakkaiden lisääntyvää ymmärrystä asiakkuuksiin liittyvissä asioissa. Yrityksen on jatkossa helpompi kohdentaa markkinointiviestintää asiakkaiden tarpeita ajatellen. (Mäntyneva 2003, 12.)

3.3 Asiakkuuden elinkaari

Asiakkuudenhallinnassa haasteellista on pitää asiakas tyytyväisenä elinkaaren jokaisessa vaiheessa. Asiakkuuden elinkaari koostuu neljästä eri vaiheesta; hankinnasta, haltuunotosta, kehittämisestä sekä säilyttämisestä. Aluksi asiakas pitää hankkia. Tavoitteena on hankkia potentiaalisia asiakkaita ja saada asiakkaat valitsemaan kyseisen yrityksen tarjoamat palvelut. Tämä asiakkuuden elinkaaren vaihe perustuu tuotelähtöisyyteen. Hankinnan jälkeen uudelle asiakkaalle tarjotaan uusia tuotteita ja aloitetaan nykyisten tuotteiden lisämyynti. Kyseessä on seuraava asiakkuuden elinkaaren vaihe, haltuunotto. Haltuunotto perustuu asiakkaan olemassa oleviin tarpeisiin ja kaupanteon onnistumistodennäköisyys on kohtalainen. Seuraavassa asiakkuuden elinkaaren vaiheessa asiakkuutta yritetään syventää ja pyritään lisäämään yrityksen osuutta asiakkaan kokonaisostoksista. Kaupanteon onnistumistodennäköisyys on hyvä ja asiakkaan todelliset tarpeet pyritään tunnistamaan. Viimeisessä vaiheessa olemassa olevat asiakassuhteet pyritään säilyttämään. Asiakkaan ostohistoria tunnetaan ja hänelle pyritään tarjoamaan vain todellisten tarpeiden mukaisia tuotteita sekä palveluita. Yrityksen on hyvä selvittää asiakkaat, jotka ovat todennäköisesti

vaihtamassa palveluntarjoajaa ja lopettamassa asiakkuutensa. Tässä asiakkuuden elinkaaren vaiheessa on syytä miettiä, mitkä asiakkuudet ovat yritykselle säilyttämisen arvoisia. (Mäntyneva 2003, 18–23.)

On muistettava, että asiakas voi lähteä elinkaarelta milloin tahansa. Hän voi myös siirtyä elinkaarelta milloin tahansa seuraavaan vaiheeseen tai jäädä elinkaarelle. Osto- tai palveluprosessin jälkeen asiakas tekee valinnan käyttääkö hän jatkossa saman yrityksen tarjoamia palveluita tai vaihtaako hän palveluntarjoajan toiseen. Yrityksen käyttämät markkinointitoimenpiteet ovat riippuvaisia siitä, missä vaiheessa asiakassuhteen elinkaari on. Tämän takia yrityksen olisi hyvä selvittää missä vaiheessa eri kohdeasiakasryhmät ovat elinkaarella, mitkä ovat markkinointiresurssit ja –toimet sekä kuinka tehokkaita ne ovat elinkaaren kussakin vaiheessa. Markkinoinnin tavoite ja luonne ovat riippuvaisia elinkaaren vaiheesta, sillä esimerkiksi alkuvaiheessa markkinoinnin tavoite on herättää uuden potentiaalisen asiakkaan kiinnostus yritystä ja sen tarjoamia palveluita kohtaan. (Grönroos 2009, 321.)

3.4 Hyvän asiakaspalvelun tunnuspiirteet

Yrityksen tehtävä on tuottaa tulosta pitämällä asiakkaat tyytyväisinä, se on liiketoiminnan pääperiaate yksinkertaisuudessaan. Tyytyväiset asiakkaat tuovat mukanaan uusia asiakkaita. Asiakaspalvelija kohtaa työssään useita haasteita, joista useimmat ovat yrityksen tai asiakaspalvelijan itse luomia. Näihin haasteisiin asiakaspalvelija voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Asiakaspalvelun tavoite on tyytyväinen asiakas, joka kokee saavansa laadukasta ja asiantuntevaa, juuri hänen tarpeisiinsa tarkoitettua palvelua. (Kannisto & Kannisto 2008, 56; Lehtonen 2002, 59.)

Asiakaspalvelu käsitteenä tuntuu yksinkertaiselta. Sitä se ei kuitenkaan ole. Palveluntarjoajien on ensin arvioitava omia vahvuuksia sekä heikkouksia sekä tämän jälkeen opittava ymmärtämään asiakkaitaan. Vasta tämän jälkeen heidän on mahdollista tarjota asiakkailleen erinomaista asiakaspalvelua. Onnistuakseen asiakaspalvelussa palveluntarjoajien on tunnistettava siihen liittyvät haasteet, ymmärrettävä odotuksia sekä ylläpidettävä omaa uskottavuuttaan ja arvojaan. Yleisin syy huonoon asiakaspalveluun on työntekijän negatiivinen asenne. Onnistuneeseen lopputulokseen pääseminen edellyttää tehtävän ratkaisua tukevaa asennetta. Usein puhutaan ”oikeasta” asenteesta. Ihmisen käyttäytyminen ei kuitenkaan suoraan selitä hänen asennettaan, vaan käyttäytymiseen vaikuttaa erilaiset tekijät kuten ihmisen persoonallisuus, tilannetekijät ja ympäristö. Hyvän asiakaspalvelun perusta on riittävät asiakaspalvelutaidot omaava henkilökunta. (Harris 2007, 15; Reinboth 2008, 8.)

Asiakaspalvelussa empatian merkitys korostuu. Se on asiakaspalvelutaidoista tärkein, taito ymmärtää asiakkaan näkökulma. Asiakas perustaa ratkaisunsa siihen, mitä tuntee ja näkee. Asiakaspalvelutaitojen perusteita on mahdollista opiskella, loput taidot tulevat käytännön kautta. Asiakaspalvelijoiksi ei siis synnytä, kuten usein väitetään, vaan taidot kehittyvät onnistumisten myötä. (Lehtonen 2002, 60; Reinboth 2008, 8.) Pitkäsen (2009, 26–30) mukaan tärkeimmät asiat onnistuneen asiakaspalvelun kannalta ovat luontevuus ja aito kiinnostus sekä innostus. Innostus tarvitsee tuekseen myös osaamista, välineitä ja toimintaa oikeaan suuntaan. Innostus yksinään johtaa usein hakoteille. Asiakaspalvelutyötä tulee miettiä myös käytännön järjestelyjen kannalta. Voiko sujuvuutta parantaa tai toimintatapoja tehostaa? Sujuvuus ja tehokkuus eivät kuitenkaan tarkoita jäykkää ja konemaista palvelua, vaan onnistunut asiakaskohtaaminen on aina yksilöllinen tapahtuma. Sujuvat toimintatavat helpottavat työtä, ja jättävät tilaa ystävällisyydelle ja aidoille kohtaamisille. (Pitkänen 2006, 26-30.) Aarnikoivu (2005, 58) mainitsee tärkeimmäksi asiakaspalvelijan ominaisuudeksi oikean palveluasenteen. Oikea palveluasenne tarkoittaa halua palvella ja halua perehtyä asiakkaaseen vastatakseen tämän tarpeisiin. Kohtaamistilanteessa asiakaspalvelija pyrkii luomaan asiakkaalle tarpeen ja ajatuksen arvoa tuottavasta asiasta. Asiakaspalvelun onnistumista ei mitata vain lisämyynnillä. Onnistumisen mittareita ovat asiakasuskollisuus ja -tyytyväisyys. Asiakassuhde nähdään kehittyvänä jatkumona, jota tulee hoitaa systemaattisesti. Hyvä asiakaspalvelija huomioi asiakkaan yksilöllisesti, ja tarjoamalla harkittuja, yksilöllisiä ratkaisuja. (Aarnikoivu 2005, 58.) Palvelualalla elämyksellisyys on oleellinen käsite. Samanlaisuus ei tarkoita hyvää laatua, sillä kaikki asiakkaat ovat erilaisia, yksilöllisiä ihmisiä. Robottimainen massakohtelu on välinpitämättömyyttä ja saa usein asiakkaan vihaiseksi. (Pitkänen 2009, 25.) Selin & Selin (2013, 191) listaavat asiakaskohtaamisen tärkeimmiksi elementeiksi asiakaspalvelijan omat asenteet ja uskomukset, omat ennakkokäsitykset ja -ajatukset, sanavalinnat, oman ajankäytön ja läsnäolon tilanteessa. Nämä kaikki elementit rakentavat luottamusta, jota tarvitaan hyvään vuorovaikutukseen ja asiakassuhteen muodostumiseen. (Selin & Selin 2013, 191.) Liukuhinnapalveluksi kutsutaan tehdasmaista palvelua, jossa asiakas on kokonaan unohtettu. Asiakkaan tarpeiden tyydyttämistä tai tämän ongelman ratkaisua ei ole mietitty palvelua suunniteltaessa. Asiakkaan täytyy itse olla aktiivinen ja sinnikäs saadakseen palvelua. Liukuhinnapalvelussa yrityksen ovat unohtaneet, kuka on toiminnan lähtökohta. (Reinboth 2008, 18.)

Yksi ihmisen perustarpeista on nähdäksi tuleminen. Asiakaskohtaaminen alkaa asiakkaan huomioimisesta. Asiakkaan näkökulmasta huomioimattomuus vaikuttaa usein välinpitämättömyydeltä tai palvelualttiuden puutteelta. Huomiotta jäänyt asiakas voi kokea epävar-

muutta ja turhautumista. Pienikin huomiointi riittää, jotta asiakas tuntee olonsa rauhalliseksi ja malttaa odottaa vuoroaan rennommin. Etenkin ravintoloissa ja kahviloissa, joissa asiakkaan kohtaaminen on työn pääsisältö, asiakkaan huomioimisella on merkittävä vaikutus viihtyvyyteen ja asiakasuskollisuuteen. (Pitkänen 2006, 11–13.) Asiakkaan informointi on yksi tyytyväisyyden avaintekijöistä. Informoinnin tulisi olla vuorovaikutuksessa tapahtuvaa ja asiakasta pitää rohkaista kysymään. Puutteellinen informaatio aiheuttaa asiakkaassa epävarmuutta ja hermostumista. Huono tiedottaminen luo yritykselle huonoa mainetta ja väärinkäsitysten oikominen tuo mukanaan turhia kuluja. Informointi, etenkin ennakoiva ongelmista informointi, vahvistaa luottamusta ja vähentää huhupuheita. (Pitkänen 2006, 47–63.)

Luottamuksen merkitys asiakassuhteissa on suuri. Luotettavuus on yksi Grönroosin (2009, 121) listaamista hyväksi koetun palvelun kriteereistä, jotka esitellään seuraavassa kappaleessa. Luottamus on tunne, joka syntyy vaikutelmien, tekojen ja käyttäytymisen kautta. Keskeinen tekijä luottamuksen rakentamisessa on lupausten pitäminen. Asiakaskohtaukset ovat satunnaisia, ja jo yhdellä tapahtumalla voi olla merkittävä vaikutus luottamuksen rakentumisen kannalta. Hyvä esimerkki luottamusta vahvistavasta tapahtumasta on asiakkaan ohjaaminen kilpailijan luokse, jos hän voi sieltä saada sopivimman palvelun tai tuotteen. Tällainen asiakas todennäköisesti tulee takaisin ja levittää sanomaa hyvästä palvelusta ympärilleen. Usein yrityksillä, jotka ovat onnistuneet asiakaspalvelussa, on hyvän asiakaspalvelun taustalla selkeä palvelufilosofia, jonka avulla määritellään hyvän palvelun periaatteet. Nämä periaatteet näkyvät yrityksen kaikilla tasoilla määrätietoisenä, ystävällisenä ja täsmällisenä toimintana. Kokonaisuuden toimiessa sujuvasti pienet virheet on helpompi hyväksyä. (Pitkänen 2006, 39–44; Selin & Selin 2015, 196.)

Grönroos (2009, 121) esittelee seitsemän hyväksi koetun palvelun kriteeriä. Nämä seitsemän kriteeriä ovat yhdistelmä tehdyistä tutkimuksista ja teoreettisista pohdinnoista. Ensimmäisenä seitsemästä kriteeristä on *ammattimaisuus ja taidot*, joka liittyy lopputulokseen, eli on teknisen laadun ulottuvuus. Toinen kriteeri on *maine ja uskottavuus*, joka puolestaan liittyy imagoon. Neljä seuraavaa kriteeriä: *asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi*, liittyvät prosessiin, eli ovat osa toiminnallisen laadun ulottuvuutta. Viimeiseksi kriteeriksi on listattu *palvelumaisema*, joka kuvaa toiminnallista laatua ja on selkeästi prosessiin liittyvä. Palvelumaisema on se fyysinen ympäristö, jossa palvelutapaamiset tapahtuvat. Kriteerit ovat hyvä ohjenuora palveluiden johtamisessa, joskin niiden tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2009, 121.)

3.5 Asiakaspalvelu kilpailukeinona

Nykyisessä markkinatilanteessa haasteena on saada asiakas valitsemaan kaikkien palveluntarjoajien seasta juuri oman yrityksen tarjoama palvelu. On osattava erottua massasta ja se onnistuu parhaiten asiakaspalvelun avulla. Yritystoiminnassa kilpailija voi kopioida kaikkea paitsi asiakaspalvelun. Asiakaspalvelun merkitys markkinointikeinona ja erottautumisvälineenä korostuu kilpailun kasvaessa. Aiemmin markkinointi on keskittynyt tuotteisiin ja niiden ominaisuuksiin ja asiakaspalvelu on ollut irrallinen osa markkinoinnista. Nykyään on siirrytty tuotelähtöisestä asiakaspalvelulähtöiseen markkinointiin. (Aarnikoivu 2005, 19–18.)

Ilman asiakkuuksien tuntemusta asiakaspalvelua on mahdotonta suunnitella, kehittää ja toteuttaa. Asiakaspalvelusta puhuttaessa ei ole olemassa yhtä oikeaa toimintamallia, joka sopisi jokaisen yrityksen toimintaan. Usein yritykset kuvittelevat toteuttavansa hyvää asiakaspalvelua ja sanovat ymmärtävänsä asiakkaan arvon. Kun asiaa tutkitaan tarkemmin, paljastuu että hyvä palvelu perustuu yrityksen omiin kuvitelmiin eikä asiakkaiden näkemyksiin. Asiakkaiden näkemys selviää asiakastyytyväisyystutkimuksella, jonka tuloksien pohjalta tehdään tarvittavia korjaavia toimenpiteitä. Pelkät tyytyväisyystutkimukset eivät kuitenkaan enää riitä, vaan tarvitaan myös arjen asiakaskohtamisissa syntyvää informaatiota. Kohtaamisista saatu tieto mahdollistaa asiakassuhteen kehittymisen ja asiakaspalvelusta tulee eräänlainen jatkumo. Tämä tarkoittaa sitä, että jokainen asiakaspalvelija voi jatkaa siitä mihin edellinen jäi ja siten yrityksen ja asiakkaan välille muodostuu suhde. (Aarnikoivu 2005, 39–40.) Reinbothin (2005, 28–29) mukaan asiakaspalvelusta tulee kilpailuetu, kun se eroaa kilpailijoista monipuolisuudellaan tai laadullaan. Erottuminen voi olla asiakaspalvelun tarjoamista eri kanavien kautta ja monipuolisuus tarkoittaa, että palvelua tarjotaan monen eri kanavan kautta. Laadukkuus tarkoittaa esimerkiksi nopeutta, tehokkuutta, vaivattomuutta, kätevyyttä, edullisuutta tai sujuvuutta – asiakkaasta riippuen. Pääasia on, että asiakas kokee saavansa palvelusta sellaista lisäarvoa, jota ei kilpailijoilta saa. (Reinboth 2008, 29–30.) Jotta asiakaspalvelua voidaan pitää kilpailuetuna, siihen pitää paneutua kokonaisvaltaisesti. Sen tehtävä on vahvistaa yritykselle haluttua brändiä ja se on osa tuotetta. Käsitteenä ”hyvä asiakaspalvelu” ei ole yksiselitteinen. Sitä tulee tarkastella suhteessa mielikuviin, jotka asiakkaalle halutaan muodostuvan. Palvelukonseptin, strategian ja brändin on oltava toisiaan tukevia ja yhteensopivia. (Reinboth 2008, 34.)

Reinboth (2008, 39) esittelee kolme kilpailuetua tarjoavaa asiakaspalvelutyyliä: ystävänpalvelu, kuningaspalvelu ja elämyspalvelu. Ystävänpalvelu on tyyliltään epämuodollista ja nimensä mukaisesti tuttavallista. Tässä tyylissä asiakas otetaan vastaan yksilönä ja hänen ongelmansa tai tarpeensa otetaan sydämen asiaksi. Ystävänpalvelussa tavoite on

luoda henkilökohtainen suhde asiakkaan ja palveluntarjoajan välille. Kuningaspalvelussa palvelu on huomattavasti muodollisempaa. Tässä tyyliässä ei tavoitella tuttavallisia välejä asiakkaaseen, vaan häntä kohdellaan kuin kuningasta, huomaavaisen kohteliaasti. Kuningaspalvelu liitetään usein ylellisyyteen ja merkkituotteisiin. Kolmas asiakaspalvelutyyli on elämyspalvelu, jossa palvelu tuotetaan asiakasta viihdyttävällä tavalla. Tämä tyyli voi perustua yrityksen palvelukonseptiin, työntekijän ominaisuuksiin tai tiettyyn rooliin. Elämyspalvelu on tyypillisesti kaikille asiakkaille samanlaista, ja siksi vaatiikin laajan asiakaskunnan tai jatkuvaa uudistumista. (Reinboth 2008, 39.) Jokaiselle asiakaspalvelutyyliille on oma paikkansa, ja oman tyylin valitseminen on tehtävä asiakkaiden kautta. Ystävänpalvelu toimii lähiöpubissa tai henkilöstöravintolassa, Kuningaspalvelu kuuluu Michelin-ravintolaan ja Elämyspalvelun koti on huvipuiston ravintolassa. On mietittävä, kuka on asiakas ja mitä hän haluaa sekä odottaa. Sen jälkeen on mietittävä, mitä asiakkaalle halutaan tuottaa ja millainen kuva asiakkaille halutaan yrityksestä antaa. Kun haluttu palvelukonsepti alkaa olla selvillä, on mietittävä käytännön työtä. Yritys voi valita yhden asiakaspalvelutyylin, jota pääasiallisesti käyttää ja tarvittaessa ottaa käyttöön myös muita tyyliä. Esimerkiksi siten, että ystävänpalvelua käytetään tavallisissa palvelutilanteissa, mutta kuningaspalvelua käytetään hankalammissa asiakastytymättömyystilanteissa. (Reinboth 2008, 60–63.)

Edellisessä luvussa (Selin & Selin 2013, 196) todettiin hyvän palvelun taustalla olevan usein palvelufilosofia. Asiakaslähtöinen palvelufilosofia on yksinkertaisesti yrityksen tapoja toimia. Se koostuu muun muassa seuraavista tekijöistä: asiakaspalveluhenkinen henkilöstö, palvelu on sovitettu asiakkaiden tarpeisiin, säännöllinen yhteydenpito asiakkaisiin ja täsmällinen toiminta. Asiakaspalveluhenkisellä henkilöstöllä tarkoitetaan, että työntekijöistä pidetään huolta ja työnteolle luodaan puitteet, jossa asiakkaiden palveleminen sujuu mahdollisimman helposti. Käytännössä edellä mainittu näkyy henkilökunnassa myönteisenä asiakaspalveluasenteena ja koko henkilökunnalla on riittävät valtuudet asioiden hoitamiseen. Onnistuakseen asiakaspalvelussa yrityksen on siis kohdeltava henkilöstöään hyvin. Menestyvässä palveluyrityksessä palvelu on sovitettu asiakkaiden tarpeisiin. Kun yritys tuntee asiakkaansa ja näiden odotukset, on tarjonta mahdollista saada vastaamaan asiakkaiden tarpeita. Tämä edellyttää säännöllistä yhteydenpitoa, palautteen keräämistä ja oman toiminnan kehittämistä palautteiden pohjalta. Täsmällisyydellä tarkoitetaan, että toimivassa palveluyrityksessä asiakaskohtaamisten kriittiset pisteet on suunniteltu niin tarkasti, että toiminnot ja prosessit ovat sujuvia. Käytännössä tämä tarkoittaa esimerkiksi reklamaatioiden nopeaa ja täsmällistä hoitamista sekä yrityksen sisäisen tiedonkulun toimivuutta. (Selin & Selin 2013, 196–197.)

3.6 Asiakastyytyväisyyden mittaaminen

Nykypäivänä asiakaspalaute ohjaa yrityksen toimintaa ja sen merkitys kehittävänä tekijänä korostuu. Menestyvissä yrityksissä asiakaspalaute on yksi tapa ohjata toimintaa asiakaslähtöisesti. Asiakastyytyväisyystutkimuksia toteutetaan säännöllisin väliajoin ja mittauksissa tärkeintä on sen jatkuvuus ja systemaattisuus. Nykyisin liian moni yritys keskittyy vain asiakastyytyväisyyden mittaamiseen eikä varmista tehtyjen toimenpiteiden ja saatujen tulosten vaikutusta yrityksen menestymiseen. Kaikessa mittaamisessa tärkeintä on tutkia asioita, jotka ovat aiheellisia ja auttavat tekemään johtopäätöksiä yrityksen liiketoimintaan liittyvissä asioissa. Tutkimuksia tehdään usein tavan vuoksi, vaikka tärkeintä olisi käyttää tietoa johtamisen ja kehittämisen pohjaksi. (Aarnikoivu 2005, 67; Löytänä & Korteso 2011, 187.)

Asiakastyytyväisyyttä seurataan pääsääntöisesti spontaanin palautteen, tyytyväisyystutkimuksien sekä suosittelumäärien avulla (Bergström ja Leppänen 2015, 443). Mittauksissa on neljä ratkaisevaa elementtiä. Tärkeintä on selvittää, keneltä kysytään, mitä kysytään, milloin kysytään ja missä kanavassa tietoa hankitaan. Mittausmalli on tärkeää suunnitella etukäteen, jotta yrityksen kannalta oleellisin tieto saadaan selvitettyä. Mittausmallin suunnittelu lähtee aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan ostopolku ja keskeisimmät kosketuspisteet ovat tärkeää tunnistaa. Tämän jälkeen päätetään mittarit ja mittausmallit. Mittareiden valinnassa ja mittausmallin suunnittelussa yrityksen tulee huomioida sen liiketaloudelliset tavoitteet, tavoiteltu asiakastyytyväisyys sekä kohtaamisen luonne, jossa mittaaminen tapahtuu. Kolmannessa vaiheessa mittausmalli pilotoidaan, eli tavoitteena on opetella mittaamista ja tulosten hyödyntämistä. Pilotointiin on tärkeää valita kohtaaminen, jossa tietoa saadaan rajallisesti ja käyttöä voidaan harjoitella hallitusti. Tämän jälkeen mittaaminen otetaan käyttöön ja siihen osallistuvat henkilöt on tärkeää sitouttaa ja kouluttaa sekä perusteisiin että mittaamisen työkaluihin. (Gerdt & Korhikoski 2016, 162–174.)

Asiakastyytyväisyyden mittaamiseen ja seurantaan on olemassa monenlaisia tapoja. Mittaustekniikat jaetaan kahteen ryhmään: kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Tutkimukset kohdistetaan yrityksen nykyiseen asiakaskuntaan ja sen avulla pyritään mittaamaan asiakkaan odotuksia ja niiden toteutumista sekä tuotteiden/palvelun toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin. Kvantitatiivisissa tutkimuksissa apuna käytetään kirje- ja puhelinkyselyjä, palautelomakkeita ja henkilökohtaisia haastatteluja. Asiakasta pyydetään antamaan tyytyväisyydestään numeerinen arvio, jotka voidaan täydentää avoimilla kysymyksillä. Kvalitatiivisissa menetelmissä hyödynnetään haastatteluja ja ryhmäkeskusteluja sekä erilaisia asiakaspaneelleja. Jos asiakastyytyväisyystutkimuksessa paljastuu runsaasti tyytymättömiä asiakkaita, on syytä tehdä lisää täydentäviä tutkimuksia ongelman

syyn selvittämiseksi. Tällöin asiakaskokemuksen laatua on hyvä mitata myös erilaisista näkökulmista. (Lecklin 2006, 107–108; Bergström & Leppänen 2015, 444.)

Mittareiden valinnassa ja suunnittelussa on hyvä huomioida yrityksen liiketaloudelliset tavoitteet ja kohtaamisen luonne. Tyypillisesti mittaamisen keinot jaetaan passiivisiin ja aktiivisiin tapoihin, sen mukaan antaako asiakas palautetta omasta aloitteestaan spontaanisti vai saadaanko tietoa asiakkaan kokemuksesta kysymällä. Spontaanisti annettu palaute annetaan asiakkaan omasta aloitteestaan, hänen haluamassaan paikassa ja hänen haluamanaan ajankohtana. Palaute voidaan hankkia sähköpostin, palautepuhelimien, yrityksen kotisivujen tai henkilökunnan välityksellä. Palautekanavia on olemassa monia. Spontaanisti palaute voi olla kiitoksia, kehuja, valituksia, toiveita tai kehitysehdotuksia ja se on hyvä tapa saada arvokasta suoraa tietoa. Sen perusteella on kuitenkin hankala toteuttaa isoja muutoksia ja tämän takia on tärkeää, että kaikilta asiakkailta saatu palaute koottaisiin yhteen ja palautteiden joukosta pyrittäisiin tunnistamaan olennaisimmat asiat, joita yrityksen olisi mahdollista hyödyntää johtamisessa sekä kehitystyössä. Passiivisessa palautteesta on tyypillistä, että ääripäät korostuvat. Tyytyväisyysasteen ääripäitä ovat erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Tämä korostuu myös asiakkaiden suositteluhalukkuudessa, sillä erittäin tyytymättömät asiakkaat lopettavat asiakassuhteensa yleensä nopeasti, kertovat tyytymättömydestään monille ja kirjottavat palautteen erilaisille yleisöosastoille ja keskustelupalstoille. Erittäin tyytyväiset asiakkaat puolestaan kertovat saamastaan hyvästä palvelusta muille ja sanoma leviää nopeasti. Suosittelumäärillä ja tyytyväisyydellä on todettu olevan yhteys toisiinsa ja tyytyväisyyden lisääntyminen saa aikaan suosittelua. (Löytänä & Korteso 2011, 198–201; Bergström & Leppänen 2015, 444–445.)

Fred Reichheldin ja Bain Companyn kehittämä asiakaskokemuksen mittari Net Promoter Score mittaa asiakkaan halukkuutta suositella yritystä. Net Promoter Score perustuu kysymykseen ”Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä ystävällesi?”. Vastaus annetaan asteikolla 0-10, jossa suurin todennäköisyys on kymmenen. Vaihtoehdot 7 ja 8 ovat neutraaleja lukuja, jotka eivät vaikuta tulokseen. Nettosuosittelevuus lasketaan etäännyneiden ja ei-suosittelevien prosentuaalisten osuuksien erotuksena. Net Promoter Scoren yksi suurimmista vahvuuksista on sen helppous ja yksinkertaisuus. Kysymystä ei ole mahdollista ymmärtää väärin, asteikko on selkeä ja monivalintakysymykseen on helppo vastata. Tulokset ovat kuitenkin riippuvaisia monista eri asioista, sillä esimerkiksi lentoyhtiöillä asiakkaiden suositteluhalukkuuteen vaikuttavat monet ulkopuoliset asiat kuten sää, tekniset viat, lakot ja ilmatilan rajoitukset. (Löytänä & Korteso 2011, 202-204.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen toteuttamisella tarkoitetaan tutkimuksen käytännön toteuttamista tutkimussuunnitelmassa laaditulla tavalla. Toteuttaminen koostuu neljä eri pääkohdasta. Ensimmäisenä hankintaan tutkimusaineisto ja tämän jälkeen tutkimusaineisto luokitellaan tutkittavaan muotoon esimerkiksi Excel tilasto-ohjelman avulla. Seuraavaksi tutkimusaineiston analyysistä muodostetaan teoria, jota tutkitaan aihepiiriin liittyvien keskeisten käsitteiden avulla. Viimeisenä tutkimustulokset, johtopäätökset sekä kehittämis- tai toimintaehdotukset esitetään. Tärkeää on, että kehittämistyön pohjalle on määritelty kehittämistehtävät ja sen onnistumiselle on rakennettu selkeät mittarit. Kehittämistehtävä määrittää, mikä lähestymistapa sopii parhaiten tutkimusongelman ratkaisemiseen. (Vilkkä 2015, 79.)

Tutkimusongelmanamme oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin. Laadimme tätä opinnäytetyötä varten asiakastyytyväisyyskyselyn (liite 1), jossa tarkoituksena oli saada vastaus siihen, millainen on asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin. Lisäksi halusimme saada vastauksen siihen, millaiseksi asiakkaat kokevat brunssin laadun sekä mistä heidän odotuksensa ovat muodostuneet. Kyselyt toteutettiin joulukuussa 2016 kolmena sunnuntaina 4.12., 11.12. sekä 18.12. Kyselyn täyttämiseen vastaajilla oli aikaa brunssin ajan 11:00–15:00 ja kyselyyn vastaaminen toteutettiin paikan päällä paperisella lomakkeella. Paperinen lomake oli meille itsestään selvä valinta, sillä se palvelee paremmin Ravintola Perhon asiakaskuntaa. Lisäksi halusimme saada asiakkaiden välittömän palautteen ravintolakokemuksesta. Olimme itse paikan päällä toteuttamassa kyselyt, sillä meistä oli luontevaa, että asiakkaat pystyivät tarpeen tullen jutella ja antamaan myös spontaania palautetta. Usein spontaani palaute koetaan helpommaksi antaa. Jaoimme lähes jokaiseen pöytään kyselylomakkeet ennen asiakkaiden saapumista. Ilman varausta tulleille asiakkaille kävimme henkilökohtaisesti jakamassa kyselylomakkeet sekä esittelemässä itseämme. Asiakkaiden tehdessä lähtöä, keräsimme kyselyt pöydistä ja kiitimme vastaajia. Osa asiakkaista antoi palautetta myös suusanallisesti. Sanalliset palautteet lisäsimme jälkeenpäin Webropol-ohjelmaan. Kyselyihin vastasi yhteensä 132 asiakasta. Vastaajien lukumäärä jakaantui niin, että ensimmäisenä sunnuntaina 4.12. vastauksia saatiin 67 kappaletta, seuraavan sunnuntaina 11.12. 26 kappaletta ja viimeisenä sunnuntaina 18.12. vastauksia tuli 39 kappaletta. On kuitenkin huomioitava, että jokainen asiakas ei kuitenkaan vastannut jokaiseen kysymykseen.

Kysymyslomake sisälsi 12 kysymystä. Kymmenen kysymyksistä oli monivalintakysymyksiä, joissa vastaajille asetettiin valmiit vastausvaihtoehdot. Yksi kysymyksistä oli matriisi-

kysymys, jossa selvitettiin vastaajien asenteita palvelua ja ruokaa kohtaan ja jokaiseen kysymyksen vastaamiseen kävi sama asteikko. Viimeinen kysymys oli avoin kysymys, jossa vastaajilta kysyttiin risuja/ruusuja Ravintola Perholle. Kyselyjen vastaukset tallennettiin Webropol-ohjelmaan jokaisen brunssin ja kyselykerran jälkeen. Tämän jälkeen siirsimme kaikki vastaukset Excel-taulukkolaskentaohjelmaan ja käytimme hyväksemme Aki Taanilan tilastoaputyökalua. Pidimme vastauksia läpikäydessämme huolen siitä, että jokaisen kyselykerran vastaukset ovat erillään ja pystyimme tarvittaessa vertailemaan brunssien teemojen välisiä eroja.

4.1 Ravintola Perho

82-vuotias Ravintolakoulu Perho on edelleen yksi Euroopan johtavista hotelli- ja ravintolakouluista. Koulun historia juontaa juurensa pitkälle, sillä vuonna 1933 ravintola-alan toimijat ja yrittäjät perustivat Suomen Hotelli- ja ravintolakoulun kannatusyhdistyksen, koska alan aktiiviset yrittäjät alkoivat haaveilla alan oppilaitoksen perustamisesta. Toimintaa lähitivät tukemaan Suomen Hotelli- ja Ravintolahenkilökunnan Liitto, Alko sekä kauppa- ja teollisuusministeriö. Myös ravintoloitsijoilta kerättiin lahjoituksia toiminnan mahdollistamiseksi. Helmikuun 11. päivä vuonna 1935 Suomen ensimmäinen Ravintolakoulu Perho aloitti virallisesti toimintansa. Nykypäivänä yksityistä koulua ylläpitää Haaga Instituutti – säätiö, jonka hallituksen jäsenet ovat Suomen johtavia ravintola- ja matkailualan yrityksiä ja yhteisöjä. (Catani 2015, 28.) Ravintolakoulu Perho ja Helmi liiketalousopisto yhdistyivät 1.1.2017 ja tämän seurauksena koulun uusi nimi on Perho Liiketalousopisto. Opinnäytetyössämme käytämme kuitenkin edelleen nimeä Ravintola Perho, sillä aloitimme työmme tekemisen ennen edellä mainittujen koulujen fuusioitumista.

Ravintolakoulu Perhossa voi kouluttautua hotelli-, ravintola- ja catering-alan perustutkinnon kautta kokin tai tarjoilijan ammattiin. Työssäoppiminen on tärkeä osa opiskelua ja opimisalasta riippuen työssäoppimista sisältyy opintoihin noin 30–50 osaamispistettä. Työssäoppiminen tapahtuu ohjatusti ja arvioidusti ja oppimispaikkoina toimivat muun muassa opetusravintola Perho ja opiskelijaravintola Herkku. Ravintola Perho on koulun opetusravintola, jossa tulevat kokit ja tarjoilijat työskentelevät ravintolan salissa sekä keittiössä. Ravintola on auki arkisin 11:00–22:00, lauantaisin 14:00–22:00 sekä sunnuntaisin 11:00–15:00. Tarjolla on arkipäivisin lounasta sekä iltaisin ala cartea. Sunnuntaisin tarjoillaan brunssia, johon opinnäytetyömme keskittyy. Lisäksi asiakkailta on mahdollisuus noutomyyntiin eli tilata oppilastöitä erilaisiin juhliin, kokouksiin tai kotiin. Ravintola Perholla on myös oma panimo, joka toimii koulun yhteydessä ja sekä oppilaiden opetuspaikkana. Yhteensä ravintolasta löytyy noin 80 asiakaspaikkaa sekä kolme kabinettia, joissa on yhteensä 100 asiakaspaikkaa. Ravintola Perho on suosittu paikka järjestää erilaisia juhlia ja

tapahtumia ja tilausravintola palvelee asiakkaitaan aina sopimuksen mukaan. (Perho 2016.)

4.2 Tutkimusongelmat

Opinnäytetyömme pääongelmaksi asetettiin kysymys, siitä millainen on asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin. Tutkimusongelmaan lähdettiin hakemaan vastausta seuraavien alaongelmien kautta:

1. Millaiseksi asiakkaat kokevat brunssin laadun?
2. Mistä asiakkaiden odotukset ovat muodostuneet?

4.3 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimusmenetelmää valittaessa on syytä pohtia, millaista tietoa tarvitaan ja mihin tarkoitukseen tietoa aiotaan käyttää. Menetelmät voidaan jakaa sekä määrällisiin eli kvantitatiivisiin ja laadullisiin eli kvalitatiivisiin menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 78.)

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa menetelmässä lähtökohtana on selvittää ihmisten omat kuvaukset koetusta todellisuudesta. Tyypillisiä menetelmiä ovat teema-, avoin- ja ryhmähaastattelu. Laadullisessa menetelmässä tutkittavaa aihetta ei tunneta vielä entuudestaan kovin hyvin ja tutkittavia on huomattavasti vähemmän kuin kvantitatiivisissa tutkimuksissa. Haastattelujen takia analysoitavaa aineistoa syntyy kuitenkin huomattavasti kvantitatiivista enemmän. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.) Tarkoituksena on tuottaa uutta tietoa tutkittavasta asiasta ja tämän takia laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyssä tutkimuksessa tutkimusaineiston koolla ei ole väliä. Tutkimusaineiston kokoa ei säätele sen määrä vaan sen laatu. (Vilka 2015, 150.)

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän ajatuksena on kysyä samoja asioita samassa muodossa yleensä isolta joukolta vastaajia. Yleensä asiaa tutkitaan esimerkiksi lomakekyselyllä tai strukturoidulla lomakehaastattelulla. Määrällisessä tutkimusmenetelmässä voidaan testata pitääkö jokin väite tai oletamus paikkaansa. Tutkittavasta asiasta tehdään usein hypoteeseja eli väittämiä ja oletuksia, joita kyselyllä testataan. Kyselyn jälkeen väittämät voidaan todeta pitävätkö hypoteesit paikkaansa. Tutkimusmenetelmää käyttäessä tutkittavaan asiaan liittyvä teoria on syytä tuntea niin hyvin, että sitä on mahdollista alkaa mittaamaan. Lomakkeen kysymyksillä mitataan teorian paikkansapitävyyttä ja tämän jälkeen tulokset analysoidaan usein käyttäen apuna jotakin tilastollista menetelmää. (Ojasalo ym. 2014, 104–105.)

Päätimme hyödyntää opinnäytetyössämme kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja laadimme tutkimusongelman selvittämiseksi kyselylomakkeen. Koska tutkimusongelmanamme oli selvittää asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin, oli kyselylomakkeen valinta tutkimusmenetelmäksi hyvin perusteltua. Kyselylomake on yleisin määrällisessä tutkimuksessa käytetty aineiston keräämistapa ja sen tarkoituksena on kysyä suurelta joukolta vastaajia sama asiasisältö täysin samalla tavalla. Kyselylomaketutkimuksessa vastaaja lukee itse kirjalliset kysymykset ja vastaa kysymyksiin kirjallisesti. Kysely on nopea ja tehokas tapa hankkia tutkimustuloksia ja soveltuu hyvin tutkimukseen, jossa vastaajia on monia ja kyselyyn vastaavat ovat hajallaan. Kyselyt tuottavat yleensä paljon numeroihin ja lukuihin perustuvaa tietoa, joita on helppo käsitellä tilastollisesti erilaisten ohjelmien kuten Excelin avulla. Kyselylomakkeen etu on, että vastaava jää aina tuntemattomaksi, jos hän niin haluaa. Kyselylomakkeen avulla on helpompaa kysyä vastaajien mielipiteitä myös arkaluontoisista asioista. Riskinä on kuitenkin se, että vastausprosentti saattaa jäädä alhaiseksi, jolloin kyseessä on tutkimusaineistoin kato. Lisäksi on hankalaa arvioida tutkimustulosten reliabiliteettia, sillä tutkijan on hankalaa arvioida miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen sekä miten onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat vastaajien näkökulmasta. (Ojasalo ym. 2014, 121–120; Vilka 2015, 94.)

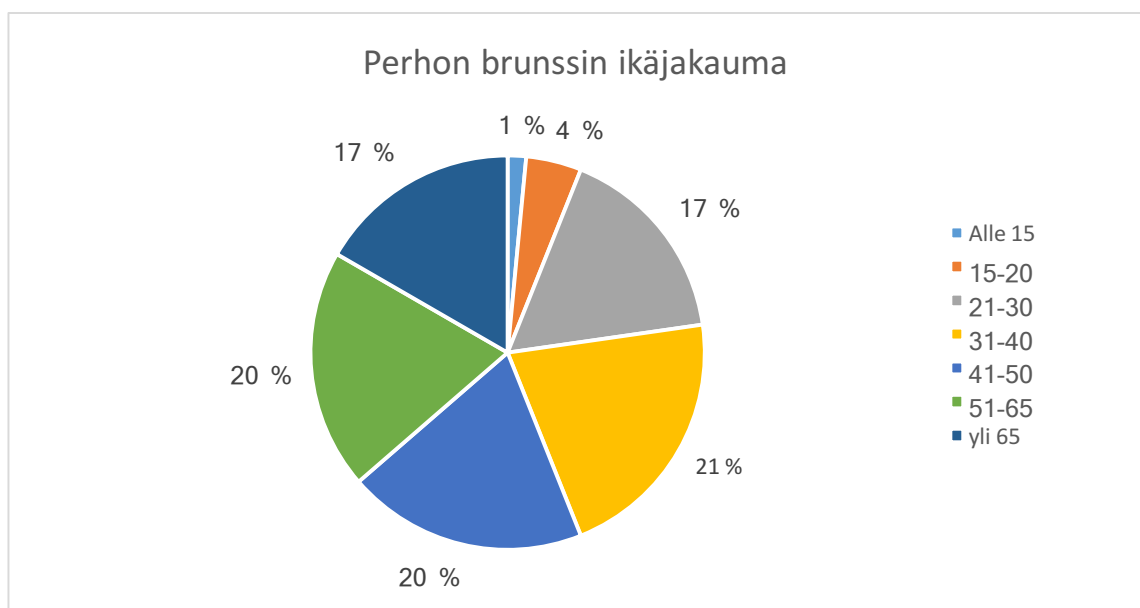
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa tutkimuksen tulokset esitellään diagrammien ja kuvioiden avulla. Jokainen vastaus syötettiin ensin Webropol-työkaluohjelmaan siten, että loimme oman kansion jokaiselle eri brunssille ja sen teemalle. Tämän jälkeen tulokset siirrettiin Excel-ohjelmaan, jossa niistä tehtiin diagrammeja käyttäen apuna Aki Taanilan tilastoapuohjelmaa. Joidenkin kysymysten tulokset havainnollistettiin käyttäen apuna yhtä diagrammia, jossa kaikkien kolmen brunssin tulokset olivat nähtävissä helposti. Osan kysymysten kohdalla pidimme vastaukset erillään, jotta pystyimme vertailemaan teemojen välisiä eroa. Mahdollisimman luotettavan tuloksen saamiseksi, vertailimme eri brunssien tuloksia toisiinsa ja loimme sekä taulukoita että diagrammeja asiakkaiden mielipiteistä jokaiselta brunssilta.

5.1 Taustatiedot

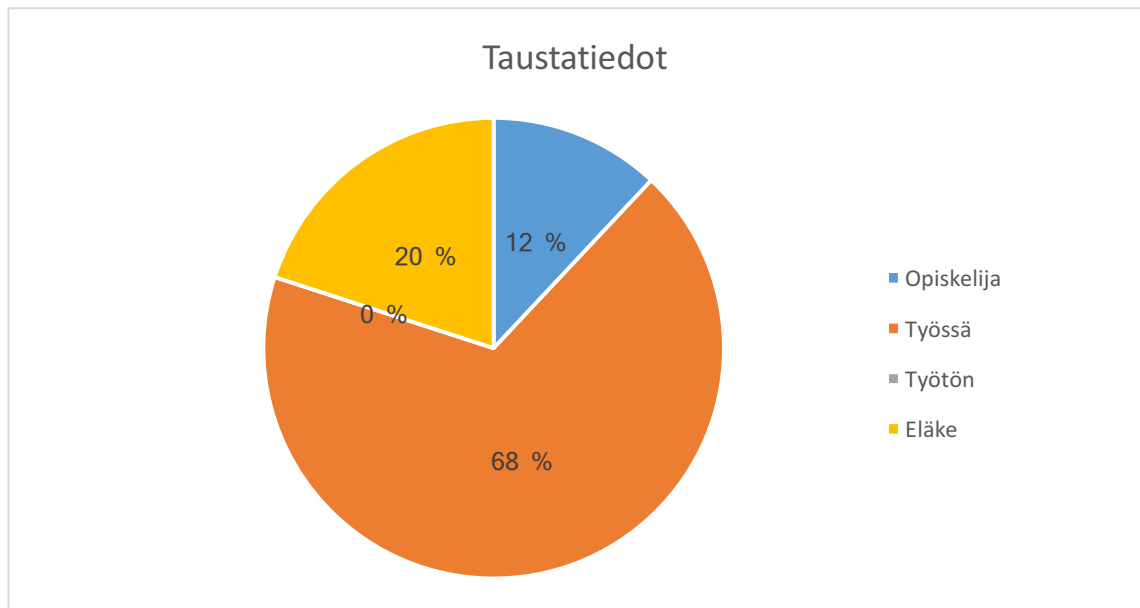
Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 132 asiakasta. Tutkimuksemme toteuttamisen kannalta tärkeitä tietoja oli selvittää vastaajien ikä sekä status eli nykyhetkinen työelämän tilanne. Emme kokeneet tarpeelliseksi selvittää vastaajien sukupuolta, sillä kyseinen tieto ei ole relevantti tutkimuksemme tuloksia ajatellen.

Kaksi asiakasta ei halunnut syystä tai toisesta ilmoittaa ikäänsä. Vastaajia löytyi tasaisesti kaikista ikäryhmistä. Kyselyyn vastanneista 1 % oli alle 15-vuotiaita, 4 % 15–20-vuotiaita, 17 % 21–30-vuotiaita, 21 % 31–40-vuotiaita, 20 % 41–40-vuotiaita, 20 % 51–65-vuotiaita sekä 17 % yli 65-vuotiaita.



Kuvio 3. Perhon brunssin ikäjakauma

Yhteensä seitsemän asiakasta (n.125) jätti vastaamaan kysymykseen, jossa selvitimme vastaajien statusta heidän tämän hetkisestä työtilanteesta. Vastaajista 12 % oli opiskelijoita ja 20 % eläkeläisiä. Työttömiä vastaajien joukosta ei löytynyt. Loput eli 68 % vastaajista ilmoittivat olevansa työssäkäyviä.

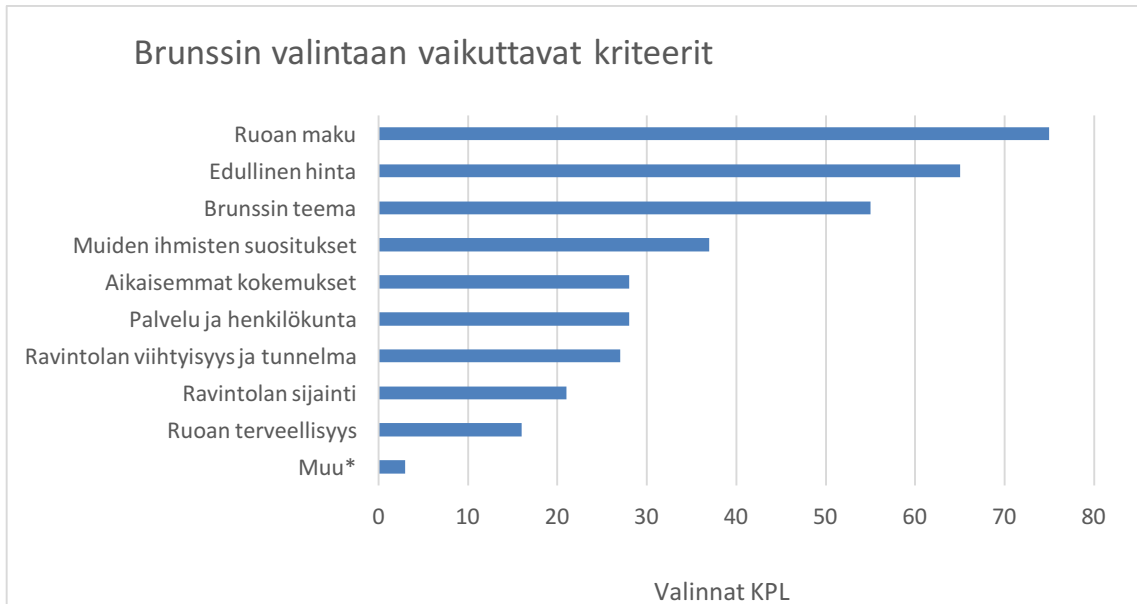


Kuvio 4. Asiakkaiden taustatiedot

5.2 Mitkä tekijät vaikuttavat brunssin valintaan ja ennakko-odotuksiin?

Kysymyksessä seitsemän selvitimme brunssin valintaan vaikuttavia tekijöitä ja sitä, miten asiakkaiden ennakko-odotukset vaikuttavat palvelun kokonaisuuden muodostumiseen. Kysymyksessä asiakkaan tuli valita itselleen kolme tärkeintä brunssin valintaan vaikuttavaa tekijää. Käsittelimme vastaukset ensin jokainen teema erillään ja tämän jälkeen kokosimme vastaukset yhteen kuvaan.

Kolme tärkeintä kriteeriä brunssin valintaan olivat asiakkaiden mielestä ruoan maku, hinta sekä brunssin teema. Ruoan maku oli selvästi tärkein kriteeri brunssiravintolaa valitessa, sillä kyseinen vaihtoehto oli valittu 75 vastauslomakkeesta. Brunssin edullinen hinta kiinnosti 65 vastaajaa kun taas 55 asiakasta ilmoitti brunssin teeman vaikuttavan oleellisesti brunssin valintaan. Lähes yhtä tärkeitä kriteereitä olivat loput vaihtoehtoedot kuten muiden ihmisten suositukset, aikaisemmat kokemukset, palvelu ja henkilökunta sekä ravintolan viihtyisyys ja tunnelma. Kolme asiakasta mainitsi valinnan perustuvan muuhun syyhyn kuten siihen, että erityisruokavaliot on huomioitu hyvin tai asiakkaan vaimo oli valinnut kyseisen päivän brunssiravintolan.



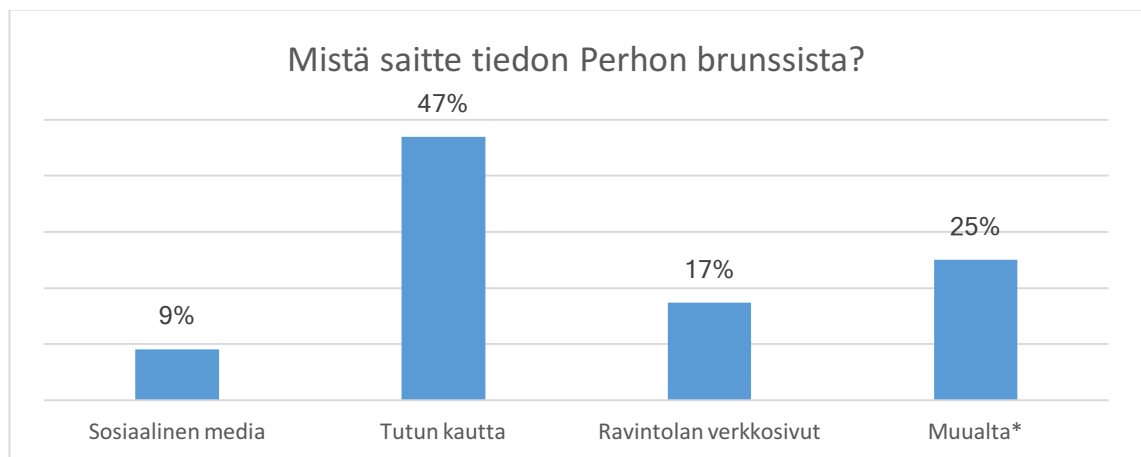
Kuvio 5. Brunssin valintaan vaikuttavat kriteerit

Tutkimustuloksia käy ilmi, että brunssien välisissä vastauksissa esiintyy eroavaisuuksia (kuvio 6). Vastaukset jakautuivat siten, että venäläisen brunssin asiakkaista 76 % ja vanhan ajan nakkioskibrunssin asiakkaista 69 % vastasivat ruoan hyvän maun olevan yksi kolmesta tärkeimmästä kriteeristä brunssia valitessa. Joulubrunssin asiakkaista kuitenkin vain 15 % oli tätä mieltä, sillä 77 % kyseisen brunssin asiakkaista valitsi edullisen hinnan yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi. Venäläisen brunssin asiakkaista 39 % oli sitä mieltä, että sekä hinta ja brunssin teema ovat molemmat yhtä tärkeitä valintaan vaikuttavia tekijöitä. Vanhan ajan nakkioskibrunssin asiakkaista 35 % olivat sitä mieltä, että sekä hinta ja brunssin tunnelma ovat maun ohella tärkeimpiä kriteerejä. Joulubrunssin asiakkaista kukaan ei pitänyt tunnelmaa tärkeänä valintakriteerinä. Jokaisen brunssin asiakkaiden vastauksia käy kuitenkin ilmi, että muiden ihmisten suositukset vaikuttivat lähes aina saman verran brunssin valintaan. Venäläisen brunssin asiakkaista 30 % oli tätä mieltä kun taas vanhan ajan nakkioskibrunssin asiakkaista 23 % ja joulubrunssin asiakkaista 28 % valitsivat muiden ihmisten suositukset yhdeksi tärkeimmäksi kriteeriksi.

Venäläinen	Nakkioskioski		Joulu					
	Lukumäärä	Prosenttia otoksesta (n= 67)	Lukumäärä	Prosenttia otoksesta (n= 26)	Lukumäärä	Prosenttia otoksesta (n= 39)		
Maku	51	76 %	Maku	18	69 %	Hinta	30	77 %
Hinta	26	39 %	Hinta	9	35 %	Teema	22	56 %
Teema	26	39 %	Tunnelma	9	35 %	Suositus	11	28 %
Palvelu+	20	30 %	Kokemus	8	31 %	Terveys	9	23 %
Suositus	20	30 %	Teema	7	27 %	Sijainti	9	23 %
Tunnelma	18	27 %	Suositus	6	23 %	Kokemus	7	18 %
Kokemus	13	19 %	Sijainti	6	23 %	Maku	6	15 %
Sijainti	6	9 %	Palvelu+	5	19 %	Palvelu+	3	8 %
Terveys	3	4 %	Terveys	4	15 %	Tunnelma	0	0 %
Muu	3	4 %	Muu	0	0 %	Muu	0	0 %

Kuvio 6. Brunssin valintaan vaikuttavat tekijät teemoittain.

Brunssin valintaan vaikuttavien tekijöiden yhteydessä selvitimme myös, mistä asiakkaat olivat saaneet tiedon Perhon brunssista. Yhteensä 130 asiakasta (98 %) vastasi kyseiseen kysymykseen. Lähes puolet eli 47 % kysymykseen vastanneista ilmoittivat saaneensa tiedon tutun kautta. Muualta tiedon sai 25 % asiakkaista. Tyypillisiä vastauksia olivat muun muassa netin hakukone, jonkun perheenjäsenen suosittelu sekä tuttu paikka. 17 % vastanneista kertoi löytäneensä tiedon Perhon brunssista ravintolan verkkosivuilta. Loput 9 % kertoivat saaneensa tiedon sosiaalisen median kautta. Brunssikohtaisia eroja oli vähän ja vastaukset jakautuivat tasaisesti brunssien kesken.



Kuvio 7. Mistä asiakkaat saivat tiedon Perhon brunssista.

5.3 Asiakaskokemuksen laatu Perhon brunssilla

Saadaksemme käsityksen asiakkaiden laatukokemuksesta Perhon brunssilla otimme kyselyssä selvää brunssin valintaan vaikuttavista tekijöistä sekä asiakkaiden mielipiteistä palveluprosessin eri vaiheissa. Asiakkaiden kokemuksia palveluprosessin eri vaiheissa selvitimme matriisikysymyksellä, jossa erilaisiin väittämiin vastatattiin valitsemalla vaihtoehto asteikolla *täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä*. Väittämät koskivat sekä palvelun että ruoan laatua. Myös tätä kysymystä analysoimme teemoittain pitämällä jokaisen kolmen brunssin vastaukset erillään, sillä teemojen välillä oli jonkin verran vaihtelua vastauksissa.

5.3.1 Perhon brunssin valinta

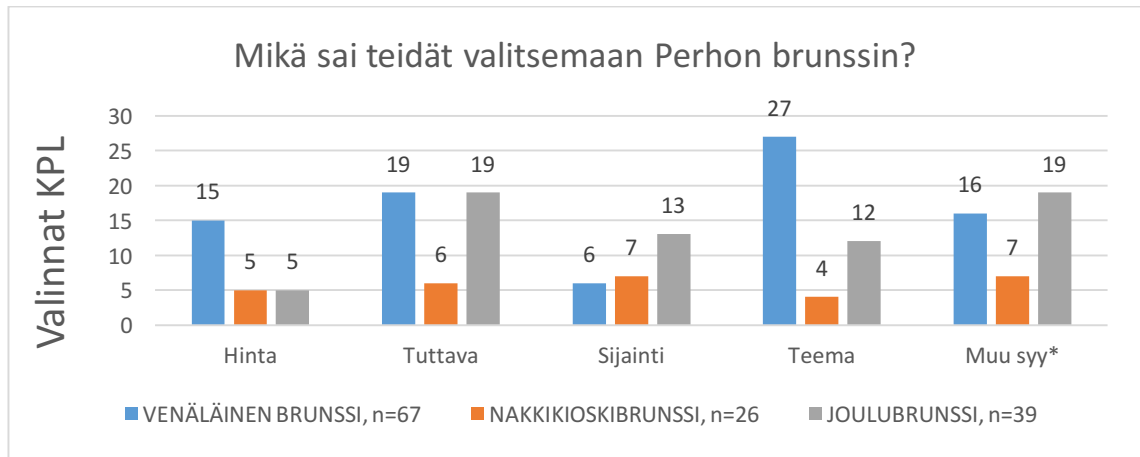
Perhon brunssin valintaan vaikuttavia tekijöitä selvitimme monivalintakysymyksellä ja analysoimme tuloksia teemoittain eli pidimme jokaisen mittaamamme brunssin tulokset eril-

lään. Erottelun teimme tietoisesti, sillä osassa brunseista teema saattoi olla isoin valintaan vaikuttava tekijä. Brunssin valintaan vaikuttavat tekijät kulkevat käsi kädessä ennako-odotusten kanssa ja kyseisen kysymyksen avulla pyrimme selvittämään asiakkaiden odotuksia. Kysymyksessä, jossa kysyttiin Perhon brunssin valintaan vaikuttavia tekijöitä, olivat vastaajat valinneet useita vaihtoehtoja.

Kuten kuvioista 7. näkyy, venäläisellä brunssilla 67 vastaajaa 27 vastaajasta (40 %) vastasi valinneensa brunssin teeman takia. Samalla brunssilla toiseksi merkittävin brunssin valintaan vaikuttava tekijä oli tuttavien suosittelu (28 %). Noin neljäsosa, 16/67 vastaajasta oli valinnut Perhon brunssin muiden syiden takia. Muita syitä oli vastaajien mukaan hyvä hinta-laatusuhde, makuelämykset, hyvä ruoka ja palvelu, henkilökunta sekä aiemmat kokemukset. Myös lähes neljäsosa vastaajista vastasi hinnan olevan brunssin valintaan vaikuttava tekijä. Vain 6 vastaajaa (9 %) valitsi Perhon brunssin sen hyvän sijainnin vuoksi.

Vanhanajan nakkioskibrunssilla vastaajia oli huomattavasti vähemmän, kuin venäläisellä brunssilla, sillä vastaajia oli yhteensä 26. Tällä brunssilla vastaukset jakautuivat hieman tasaisemmin. Muu syy sekä sijainti olivat molemmat 7 vastaajan (27 %) syy brunssin valintaan. Vastaajat ilmoittivat muiksi syiksi lahjakortin brunssille, tutun suosittelun sekä tyttären ja lapsenlapsen opiskelun koulussa. Tuttavien suosittelun valitsi 6 vastaajaa 26 vastaajasta ja hinta oli 5 vastaajan syy brunssin valintaan. Teema, joka oli venäläisellä brunssilla selkeästi suosituin valintaan vaikuttaja tekijä, oli nakkioskibrunssilla vähiten valittu vaihtoehto (15 %).

Viimeisellä, eli joulubrunssilla saimme kerättyä vastauksia 39 vastaajalta. Näistä vastaajista lähes puolet, 19 (49 %) kertoi valinneensa Perhon brunssin muun syyn sekä tuttavien suosittelun takia. Joulubrunssilla muita syitä olivat miellyttävät aikaisemmat kokemukset, hyvä ruoka, hinta-laatusuhde, loistava ruoka, perinne, mainos sekä aikataulut. Toiseksi tärkein syy joulubrunssilla oli sijainti, 13/39, ja sen jälkeen teema, jonka valitsi 12 vastaajaa. Joulubrunssilla hinta oli selkeästi pienin valintaan vaikuttava tekijä, sen valitsi vain 5 vastaajaa 39 vastaajasta (13 %).

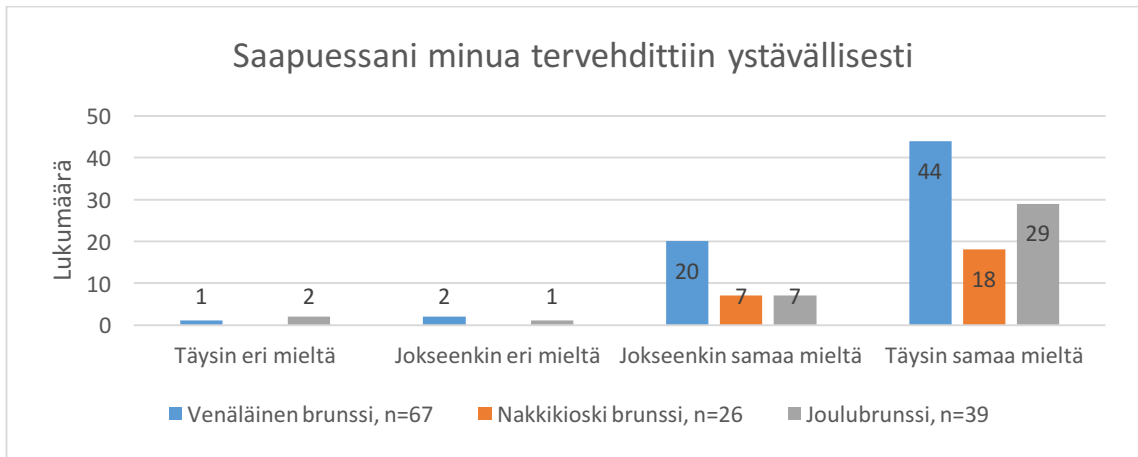


Kuvio 8. Perhon brunssin valintaan vaikuttavat tekijät.

5.3.2 Ravintolaan saapuminen

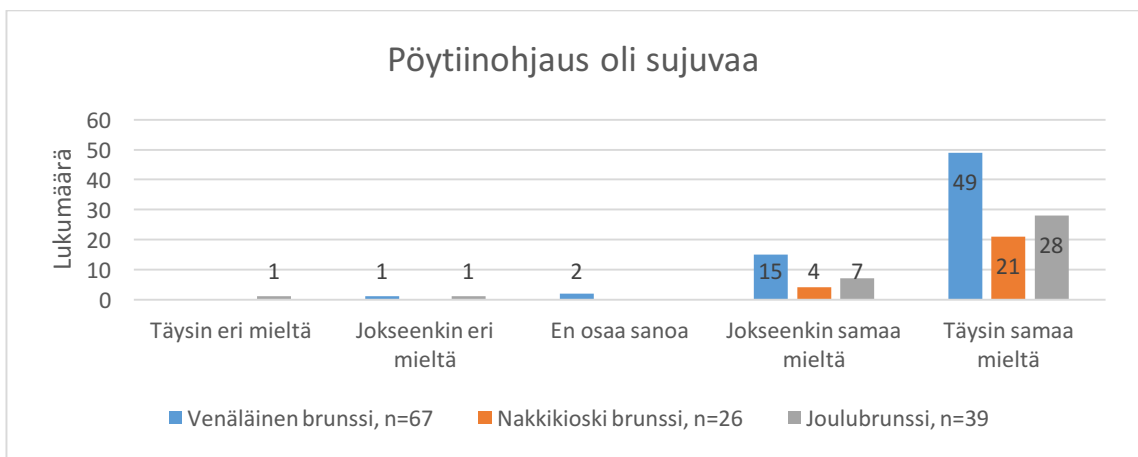
Ensimmäiset matriisikysymyksen väittämät koskivat asiakkaiden tervehtimistä ja pöytiinohjausta heidän saapuessa ravintolaan. Ravintola Perhon brunssilla asiakkaiden vastaanotosta ja pöytiinohjauksesta on vastuussa pääasiallisesti hovimestarit, jotka ovat Perhon palkattua henkilökuntaa eivätkä opiskelijoita.

Kuten kuviosta 9. näkyy, kaikilla kolmella brunssilla suurin osa asiakkaista koki, että heitä tervehdittiin ystävällisesti. Venäläisen brunssin 67 vastaajasta 44 (66 %) ilmoitti olevansa täysin samaa mieltä väittämään ”Saapuessani minua tervehdittiin ystävällisesti” kanssa. nakkikioskibrunssilla vastaava luku oli 18 vastaajaa 26 vastaajasta (69 %) ja joulubrunssilla 39 vastaajasta jopa 28 (74 %) oli kyseisen väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Venäläisellä brunssilla *Jokseenkin samaa mieltä* väittämän kanssa oli 20 vastaajaa (30%), nakkikioskibrunssilla 7 vastaajaa (27 %) ja joulubrunssilla 7 vastaajaa (18 %). *Jokseenkin eri mieltä* tai *täysin eri mieltä* väittämän kanssa oli venäläisellä brunssilla yhteensä vain 3 vastaajaa 67:sta, samoin myös joulubrunssilla. Nakkikioskibrunssilla kaikki vastaajista olivat joko *jokseenkin samaa-* tai *täysin samaa mieltä* väittämän kanssa. Nakkikioskibrunssilla yksi jätti vastaamatta kyseiseen väittämään.



Kuvio 9. Tervehtiminen ravintolaan tullessa.

Pöytiinohjausta koskevan väittämän vastaukset (Kuvio 10.) jakoutuivat melko samankaltaisesti tervehtimistä koskevan väittämän kanssa. Jokaisella brunssilla selkeä enemmistö koki pöytiinohjauksen olevan sujuvaa. Venäläisellä brunssilla *täysin samaa mieltä* väittämän kanssa oli 49 vastaajaa (73 %), nakkikioskibrunssilla 21 vastaajaa (81 %) ja joulubrunssilla 28 vastaajaa (72 %). *Jokseenkin samaa mieltä* vastaajista oli venäläisellä brunssilla 15 vastaajaa (22 %), nakkikioskibrunssilla 4 vastaajaa (15 %) ja joulubrunssilla 7 vastaajaa (18 %). Nakkikioskibrunssilla kukaan vastaajista ei ollut *jokseenkin eri- tai täysin eri mieltä* väittämän kanssa. Sekä venäläisellä-, että joulubrunssilla yhdet vastaajat olivat *jokseenkin eri mieltä* väittämän kanssa ja joulubrunssilla yksi vastaajista oli *täysin eri mieltä* väittämän kanssa. Venäläisellä brunssilla 2 vastaajista ei osannut sanoa oliko pöytiinohjaus sujuvaa. Nakkikioskibrunssilla kaksi ja joulubrunssilla kolme vastaajaa jätti vastaamatta tähän väittämään.

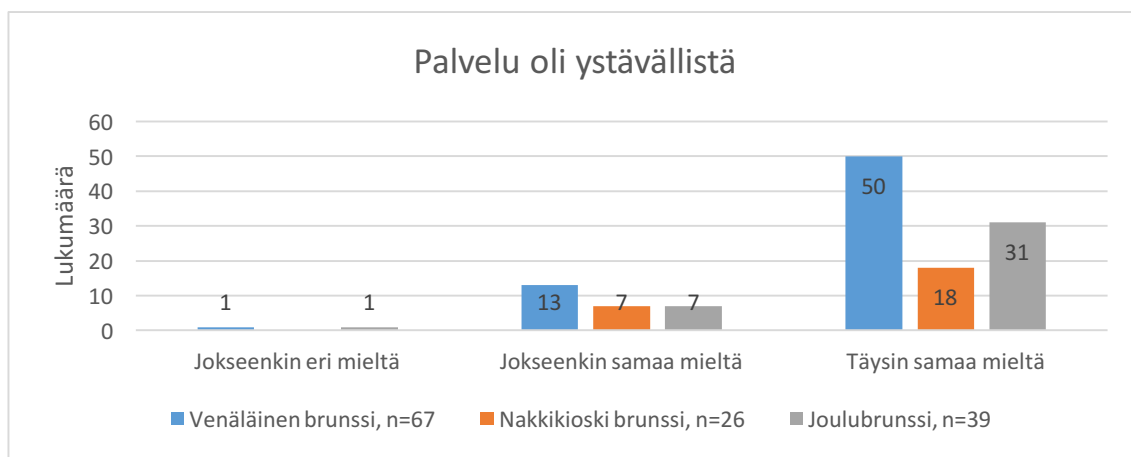


Kuvio 10. Pöytiinohjauksen sujuvuus.

5.3.3 Palvelu

Seuraavilla kysymyksillä halusimme selvittää Ravintola Perhon asiakkaiden kokemusta palvelun laadusta. Kysymykset koskivat palvelun ystävällisyyttä, henkilökunnan asiantuntijuutta sekä tavoitettavuutta. Perhon brunssi tarjoillaan noutopöydästä, joten varsinainen asiakaskohtaaminen jää vähäisemmäksi kuin pöytiin tarjoilussa. Kaikilla kolmella brunssilla palveluun ja henkilökuntaan oltiin pääosin tyytyväisiä.

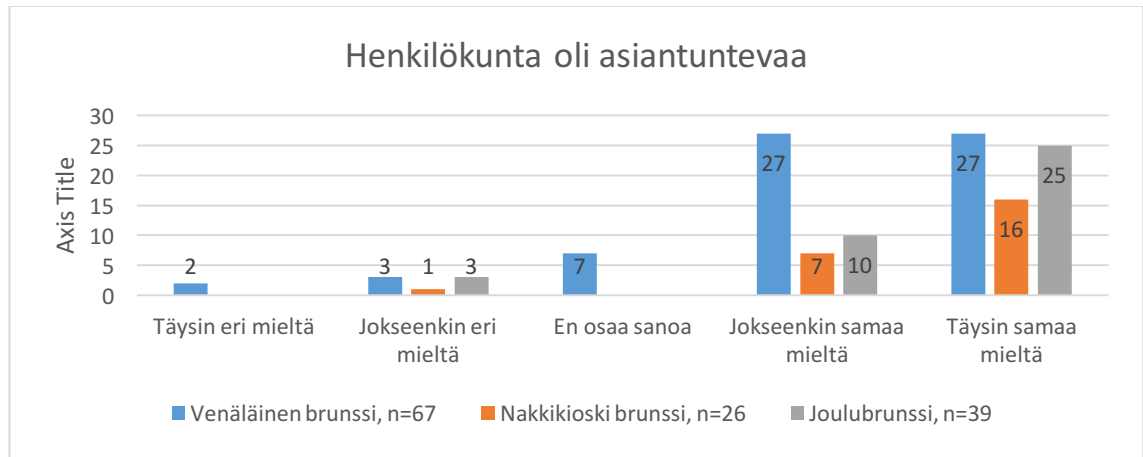
Kuvio 11. kuvaa palvelun ystävällisyyttä koskevan väittämän tuloksia. Venäläisellä brunssilla palvelun koki ystävälliseksi 50 vastaajaa 67:stä vastaajasta (75 %) ja jokseenkin ystävälliseksi 13 vastaajaa (19 %). Vain yksi vastaajaa vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Nakkikioskibrunssilla 26 vastaajasta 18 (69 %) oli täysin samaa mieltä ja 7 vastaajaa (27 %) jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa. Nakkikioskibrunssilla brunssilla kaikki vastaajat kokivat palvelun täysin tai jokseenkin ystävällisenä. Joulubrunssilla vastaukset jakoutuivat hyvin samankaltaisesti: täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 31 vastaajaa 39 vastaajasta (79 %), jokseenkin samaa mieltä 7 vastaajaa (18 %) ja jokseenkin eri mieltä oli vain yksi vastaaja. Palvelun ystävällisyyttä koskevassa väittämässä yhdelläkään brunssilla kukaan asiakkaista ei vastannut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Tähän väittämään jätti vastaamatta venäläisellä brunssilla kolme ja nakkikioskibrunssilla yksi vastaaja.



Kuvio 11. Palvelun ystävällisyys

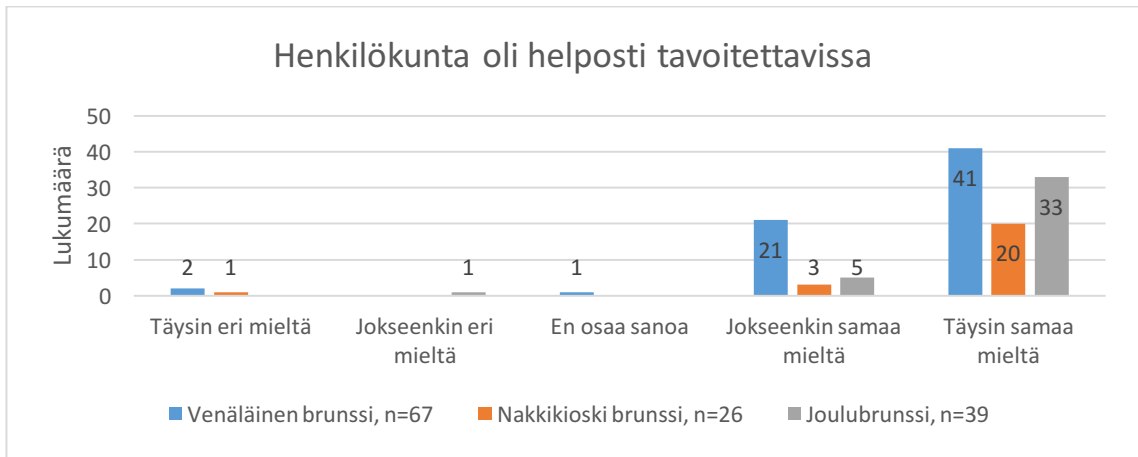
Seuraavalla väittämällä selvitimme asiakkaiden kokemusta henkilökunnan asiantuntijudesta (Kuvio 12.). Venäläisellä brunssilla sekä täysin samaa- että jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 27 vastaajaa 67 vastaajasta (40 %). 3 vastaajista (4 %) oli jokseenkin eri mieltä ja 2 vastaajista (3 %) kertoi olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. 7 vastaajista (10 %) ei osannut sanoa mielipidettään väittämään. Nakkikioskibrunssin 26 vastaajasta 16

(62 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 7 vastaajaa (27 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Vain yksi nakkioskibrunssin vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa eikä kukaan ei vastannut kysymykseen olevansa täysin eri mieltä. Nakkioskibrunssilla kaksi, ja venäläisellä- ja joulubrunssilla molemmilla yksi vastaajista jätti vastaamatta tähän väittämään.



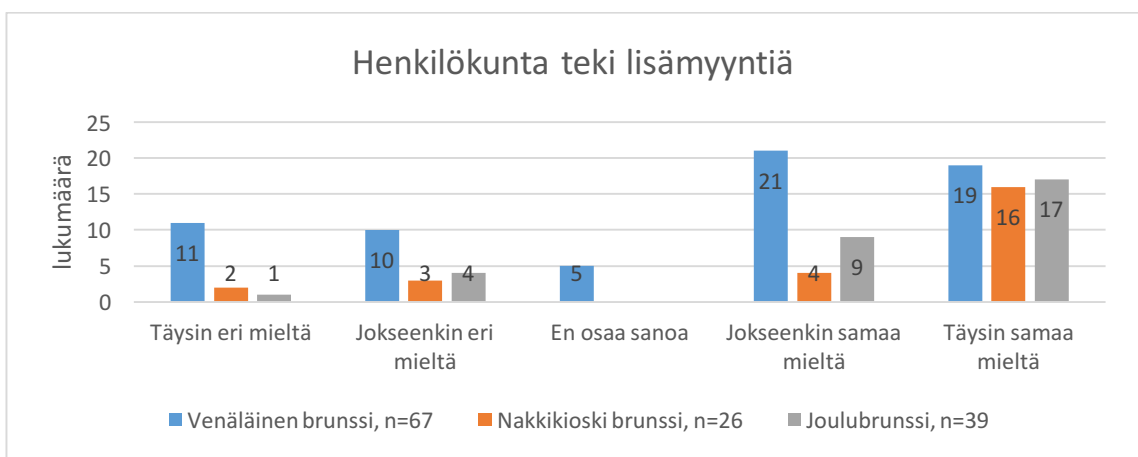
Kuvio 12. Henkilökunnan asiantuntijuus.

Kolmas palvelua koskeva väittämä oli ”Henkilökunta oli helposti tavoitettavissa”. Vaikka Perhon brunssi tarjottiin noutopöydästä, oli salihenkilökuntaa runsaasti ravintolan salissa. Kuten kuvio 13. käy ilmi, venäläisellä brunssilla 67 vastaajasta 41 (61 %) oli sitä mieltä, että henkilökunta oli helposti tavoitettavissa. Vajaa kolmasosa (31 %), 21 vastaajaa oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Vain 2 vastasi olevansa täysin eri mieltä ja yksi vastaaja ei osannut sanoa. Myös nakkioskibrunssilla selkeä enemmistö koki henkilökunnan olevan helposti tavoitettavissa. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 20 vastaajaa 26 vastaajasta (77 %), ja jokseenkin samaa mieltä 3 vastaajaa (12 %). Nakkioskibrunssilla yksi vastaajista oli väittämän kanssa täysin eri mieltä. Tulosten mukaan joulubrunssilla henkilökunta oli vastaajien mielestä parhaiten tavoitettavissa, 39 vastaajasta 33 (85 %) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 5 vastaajista (13 %) vastasi olevansa jokseenkin samaa mieltä ja vain yksi vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Tähän väittämään jätti vastaamatta venäläisellä brunssilla neljä, nakkioskibrunssilla kolme ja joulubrunssilla yksi asiakas.



Kuvio 13. Henkilökunnan tavoitettavuus.

Viimeinen palvelua koskeva väittämä koski lisämyyntiä. Brunssin asiakkailta on mahdollisuus tilata ruokajuomaksi esimerkiksi Perhon panimon omaa oluetta tarjoilijalta. Tämän väittämän kohdalla vastauksissa oli eniten vaihtelua (kuvio 14). Pääosin jokaisella brunssilla asiakkaat kokivat henkilökunnan tehneen lisämyyntiä, mutta myös eriäviä mielipiteitä löytyi. Venäläisen brunssin 67 vastaajasta 19 (28 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja enemmistö, 21 vastaajaa (31 %) oli väittämän kanssa jokseenkin samaa mieltä. Jokseenkin eri- ja täysin eri mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 21 vastaajaa, joka on lähes kolmasosa (31 %) kaikista vastanneista. 5 vastaajaa (7 %) valitsi vaihtoehdon *en osaa sanoa*. Nakkikioskibrunssilla 26 vastaajasta 16 (62 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 4 (15 %) oli jokseenkin samaa mieltä. Kaksi vastajaa (8%) ilmoitti olevansa täysin eri mieltä ja kolme (12 %) jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Myös joulubrunssilla suurin osa vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa (44 %) tai jokseenkin samaa mieltä (23 %). Jokseenkin eri mieltä vastanneita oli neljä ja täysin eri mieltä yksi vastaajaa. Venäläisellä brunssilla tähän väittämään jätti vastaamatta yksi, samoin kuin Nakkikioskibrunssilla. Joulubrunssilla kahdeksan vastaajaa ei vastannut tähän väittämään.

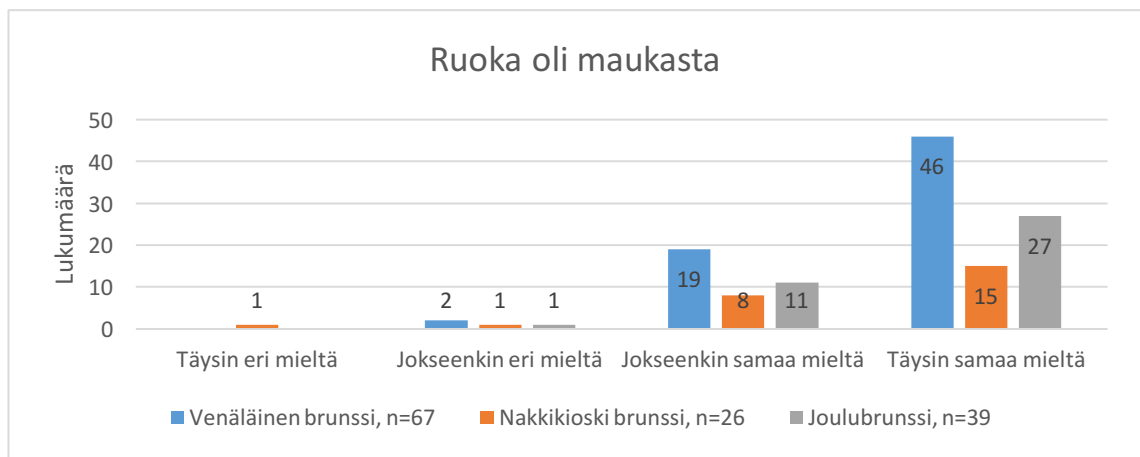


Kuvio 14. Henkilökunnan tekemä lisämyynti.

5.3.4 Ruoka

Palvelun jälkeen selvitimme asiakkaiden mielipiteitä ruoan mausta, ulkonäöstä ja laadusta. Kaikkia näitä kolmea selvitettiin omilla väittämillä, jotka olivat: ”Ruoka oli mausta”, ”Ruoka oli houkuttelevan näköistä” ja ”Ruoan laatu oli hyvä”. Kuten jo aiemmin on käynyt ilmi, brunssi tarjottiin noutopöydästä ja se sisälsi teemasta riippuen kylmiä ruokia, lämpimiä ruokia ja jälkiruokaa. Lisäksi tarjolla oli mehuja ja smoothieta.

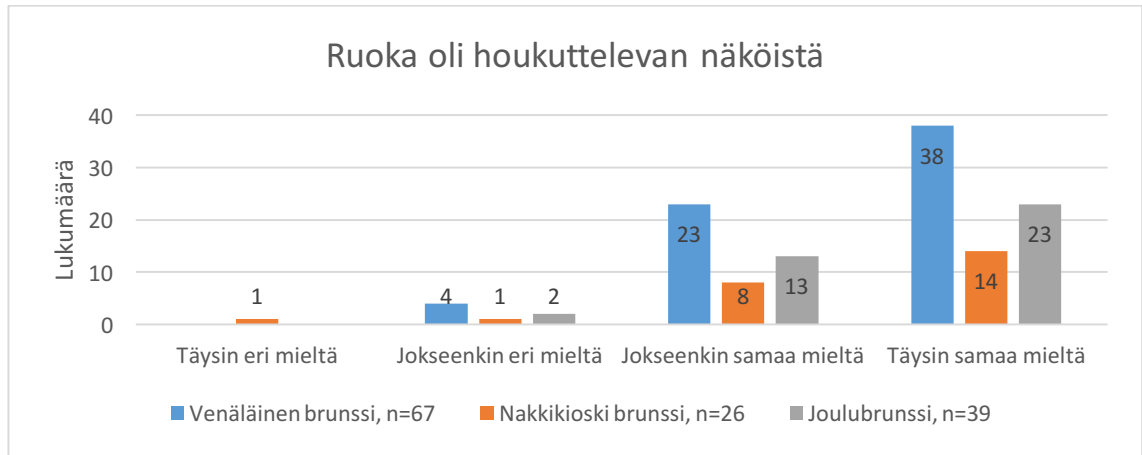
Kaikilla kolmella brunssilla suurin osa asiakkaista koki ruoan olevan maukasta (kuvio 15). Venäläisellä brunssilla 67 vastaajasta 46 vastaajaa (69 %) oli täysin samaa mieltä ruoan maukkautta koskevan väittämän kanssa. Jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli 19 vastaajaa (28 %) ja kaksi (3 %) vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä. Nakkikioskibrunssilla täysin samaa mieltä olevia oli 15 vastaajaa yhteensä 26 vastaajasta (58 %), jokseenkin samaa mieltä 8 vastaajaa (31 %) ja jokseenkin eri- ja täysin eri mieltä vastanneita molempia yhdet kappaleet. Joulubrunssilla mielipiteet ruoan maukkaudesta jakautuivat prosentuaalisesti täysin samalla lailla kuin venäläisellä brunssilla. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 27 vastaajaa 39 vastaajasta (69 %), jokseenkin samaa mieltä 11 vastaajaa (28 %) ja jokseenkin eri mieltä yksi vastaaja (3 %). Venäläisellä brunssilla ja joulubrunssilla kukaan ei vastannut olevansa täysin eri mieltä väittämän kanssa. Nakkikioskibrunssilla kaksi vastaajista ei vastannut tähän väittämään.



Kuvio 15. Ruoan maukkaus.

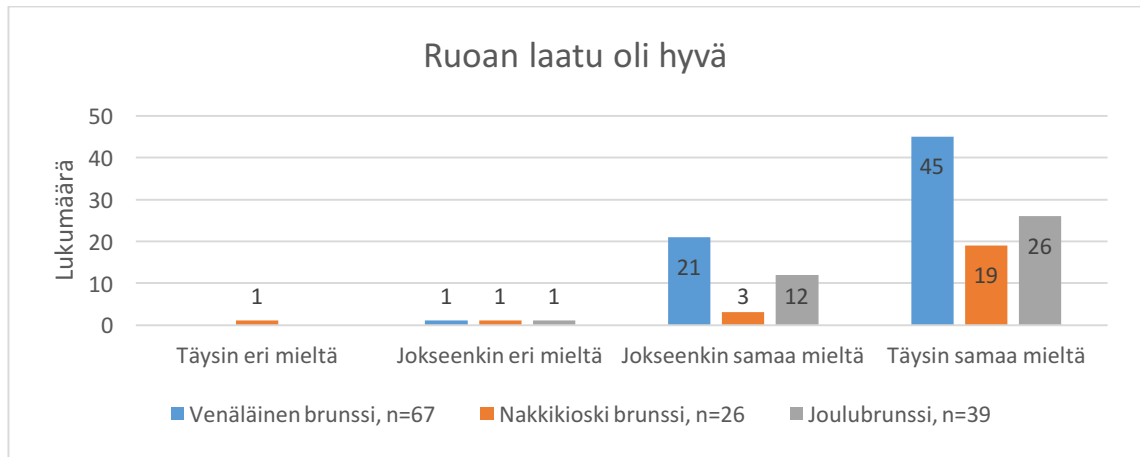
Ruoan houkuttelevuutta koskevan väittämän vastaukset kulkivat lähes käsikädessä maukkautta koskevan väittämän vastauksien kanssa (kuvio 16). Venäläisellä brunssilla täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa oli yhteensä 61 vastaajaa (91 %) 67 vastaajasta. Neljä vastaajista (6 %) kertoi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän

kanssa. Kaksi jätti vastaamatta tähän väittämään. Nakkioskibrunssilla hieman yli puolet (54 %), 14 vastaajaa 26 vastaajasta oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja vajaa kolmasosa (31 %) eli 8 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Sekä täysin eri- että jokseenkin eri mieltä oli molempia yhdet vastaajat (4 %). Joulubrunssilla ruoan houkuttelevuus sai parhaat tulokset. Täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 39 vastaajasta 23 (59 %), jokseenkin samaa mieltä 13 vastaajaa (33 %) ja jokseenkin eri mieltä 2 vastaajista (5 %). Venäläisellä- sekä nakkioskibrunssilla kaksi ja joulubrunssilla yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän väittämään.



Kuvio 16. Ruoan houkuttelevuus.

Ruoan laatu Perhon brunssilla koettiin pääasiallisesti hyvänä. Kaikilla kolmella brunssilla enemmistö vastaajista oli väittämän ”Ruoan laatu oli hyvä” kanssa täysin samaa mieltä (kuvio 17). Venäläisellä brunssilla 67 vastaajasta 45 (67 %) oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Jokseenkin samaa mieltä vastanneita oli 21 (31 %) ja jokseenkin eri mieltä oli vain yksi vastaajista. Nakkioskibrunssilla täysin samaa mieltä vastanneita oli prosentuaalisesti eniten, 26 vastaajasta 19 (73 %). Jokseenkin samaa mieltä oli 3 vastaajaa (12 %) ja jokseenkin eri- ja täysin eri mieltä vastaajista oli molempia yhdet (4 %). Joulubrunssin tulokset jakautuivat jälleen lähes yhdenmukaisesti Venäläisen brunssin tulosten kanssa. Täysin samaa mieltä oli 39 vastaajasta 26 asiakasta (67 %), jokseenkin samaa mieltä 12 (31 %) ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli 1 vastaajista (3 %). Laattua koskevaan väittämään jätti vastaamatta nakkioskibrunssilla 2 vastaajista.

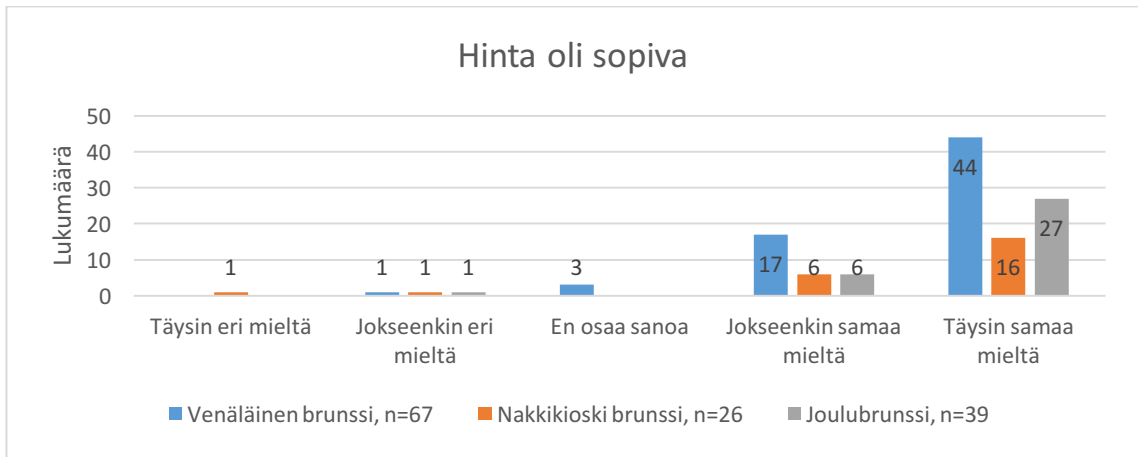


Kuvio. 17. Ruoan laatu.

5.3.5 Hinta ja maksaminen

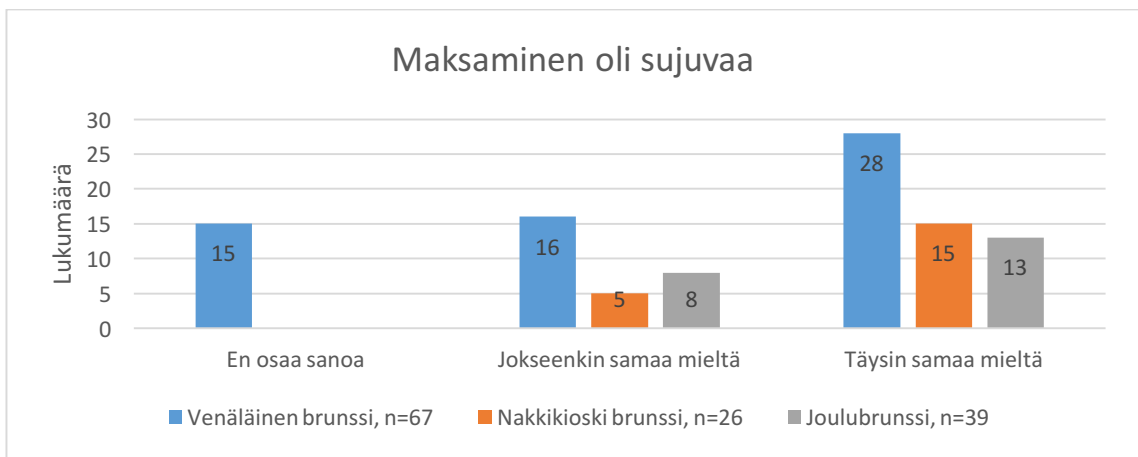
Lopuksi selvitimme asiakkaiden näkemystä brunssin hinnasta ja maksamisen sujuvuudesta. Brunssin hinta oli 19€/henkilö teemasta riippumatta ja se maksettiin joko pöydässä tai hovimestarille pois lähtiessä.

”Hinta oli sopiva” –väittämällä selvitimme, kokivatko asiakkaat saavansa rahalleen vastinetta, ja oliko brunssin hinta heidän mielestään sopiva suhteessa sen tarjontaan ja laatuun. Jokaisella brunssilla suurin osa vastauksista jakautui täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa –vaihtoehtojen kesken (kuvio 18). Venäläisellä brunssilla 44 asiakasta yhteensä 67 vastaajasta oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja 17 vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Yksi vastasi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja 3 ei osannut sanoa. Nakkikioskibrunssilla täysin samaa mieltä väittämän kanssa oli 16 vastaajaa ja jokseenkin samaa mieltä 6 vastaajaa. Täysin eri- ja jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa oli molempia yhden vastanneista. Myös joulubrunssilla yksi vastaajista oli väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Jokseenkin samaa- tai täysin samaa mieltä oli yhteensä 33 vastaajista. Tähän kysymykseen jätti vastaamatta venäläisellä brunssilla 2 asiakasta, Nakkikioskibrunssilla 3 asiakasta ja joulubrunssilla 5 asiakasta, johtuen luultavasti siitä, että he eivät välttämättä itse maksaneet brunssia, eivätkä näin ollen voineet vastata väittämään.



Kuvio 18. Brunssin hinta.

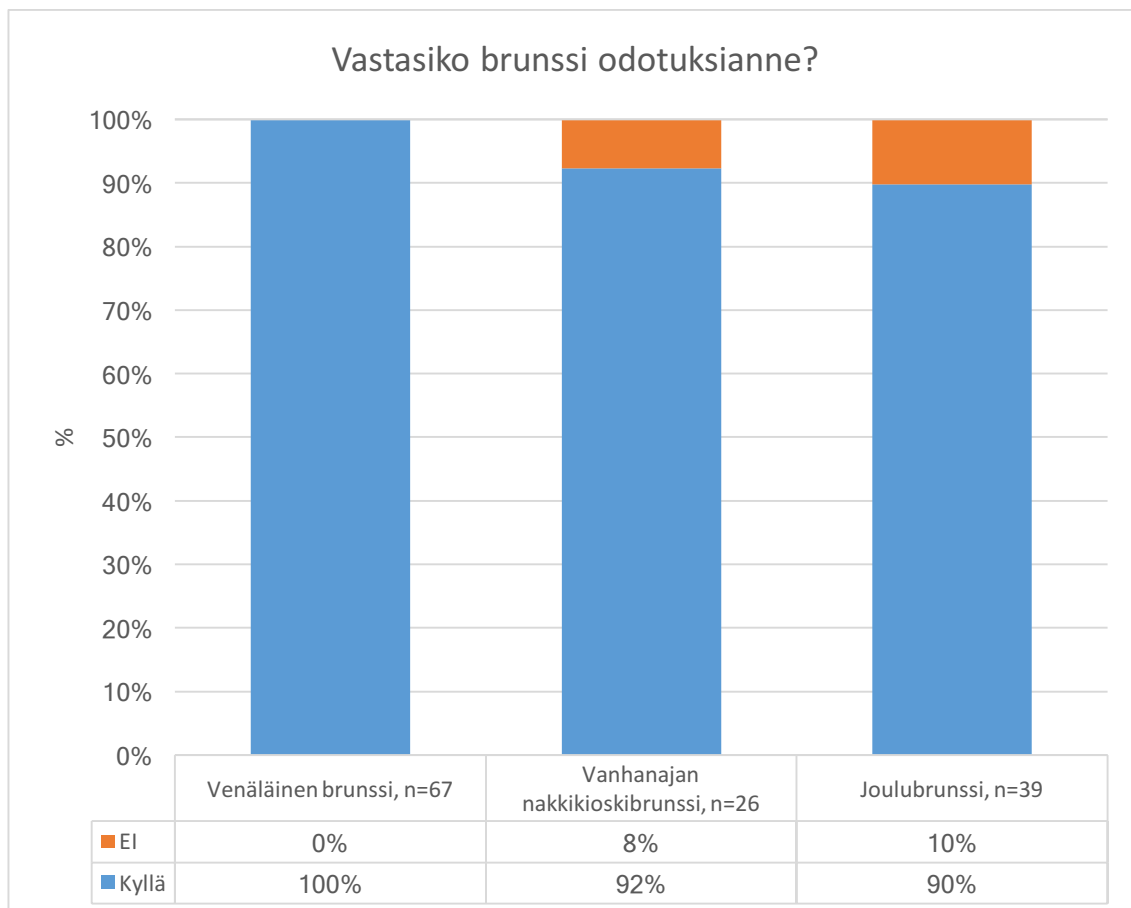
Viimeinen väittämä koski maksamisen sujuvuutta. Kuten edelliseen väittämään, myös tähän väittämään moni jätti vastaamatta. Luultavasti he eivät itse maksaneet brunssia tai he täyttivät vastauslomakkeen ennen maksamista. Kuten kuviosta 19. käy ilmi, ne jotka vastasivat väittämään, kokivat maksamisen sujuvaksi. Jokaisella brunssilla vastaukset jakautuivat täysin samaa mieltä ja jokseenkin samaa mieltä –vaihtoehtojen kesken. Kukaan ei kokenut maksamisen olleen hankalaa tai vaivalloista. Venäläisellä brunssilla 15 vastaajaa valitsi vaihtoehdon ” En osaa sanoa”. Tähän väittämään jätti vastaamatta venäläisellä brunssilla 8 asiakasta, nakkikioskibrunssilla 6 asiakasta ja joulubrunssilla 18 asiakasta.



Kuvio 19. Maksamisen sujuvuus.

5.4 Toteutuvatko asiakkaiden odotukset Perhon brunssilla?

Kuten tietoperustasta käy ilmi, palvelun laatu muodostuu asiakkaan odotusten ja kokemusten välisestä erotuksesta. Tutkimuksemme onnistumisen kannalta oli tärkeää selvittää vastasiko Perhon brunssi asiakkaiden odotuksia. Kysymykseen vastasi jokainen asiakas eli 132 vastaajaa.



Kuvio 20. Asiakkaiden odotusten täytyminen.

Venäläisen brunssin asiakkaista 100 % oli sitä mieltä, että brunssi vastasi heidän odotuksiaan. Vastaavasti vanhanajan nakkikioskibrunssin asiakkaista 92 % koki brunssin vastanneen odotuksiaan, kun taas vastanneista 2 % oli sitä mieltä, ettei brunssi ei täyttänyt heidän odotuksiaan. Joulubrunssilla 90 % asiakkaista oli tyytyväisiä brunssin ja loput 10 % kokivat brunssin olleen pettymys odotusten suhteen.

5.6 Asiakkaiden kommentit ja avoin palaute

Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 132 asiakasta, joista 34,6 % eli 53 asiakasta vastasi myös viimeiseen, avoimeen kysymykseen. Vastaukset jakautuivat siten, että venäläisellä brunssilla 4.12. kysymykseen vastasi 42 % asiakkaista eli vastauksia saatiin 28 kappaletta. Vanhan ajan nakkioskibrunssilla 11.12. kysymykseen vastasi 11 asiakasta eli 42 % kyselyyn vastanneista. Joulubrunssilla 18.12. vastauksia saatiin 14 kappaletta eli vastausprosentti oli n. 36 %. Vastanneita oli siis tasaisesti jokaiselta brunssilta. Vastauksia tuli monipuolisesti ja riittävästi, ottaen huomioon sen, että kyseessä oli avoin kysymys, jonka vastaamiseen asiakkaiden tulee käyttää hieman enemmän aikaa. Ryhmittelimme jokaisen brunssin vastaukset erikseen, sillä halusimme selvittää onko asiakastytyväisyys riippuvainen brunssin teemasta ja nouseeko esiin suuria poikkeamia. Liitteenä olevissa taulukoissa 1-6 esitetään tarkemmin jokaisen brunssin risut ja ruusut.

Asiakkaiden avoimista vastauksia on havaittavissa kolme selkeää teemaa, jotka toistuvat jokaisen brunssin vastauksissa; *ruoka, palvelu sekä yleinen toimintaympäristö*.

Ruokatuote sai paljon kehuja etenkin joulubrunssilla sekä venäläisellä brunssilla. Ruokat olivat asiakkaiden mielestä maukkaita ja niiden esillepano sai kiitosta. Yhdessä palautteessa venäläisen brunssin kehuttiin olevan ”erittäin onnistunut ja maukas kokemus”. Pääsääntöisesti ruokatuote koettiin erinomaiseksi jokaisella brunssilla, lukuun ottamatta muutamia poikkeuksia. Palautteista käy ilmi, että jokaisella brunssilla erityisruokavaliot huomioidiin heikosti. Venäläisen brunssin vastauksissa kolmessa mainittiin allergeenitietojen puuttuminen ja palautetta annettiin siitä, että erityisruokavaliot on huomioitu huonosti. Myös kasvisruokavaihtoehtojen puuttumisesta huomautettiin. Lisäksi muutamasta vastauksessa toivottiin noutopöydän nopeampaa täyttöä, sillä vastaajan mielestä tyhjät astiat eivät houkuttele asiakkaita eikä asiakkaan tehtävä ole huolehtia noutopöydän antimien riittävydestä.

Kaunis ympäristö, ystävällinen palvelu ja hyvä tunnelma saivat kiitosta. Nakkioskibrunssin palautteista käy ilmi, että opetusravintolan toimintaa on hieno seurata ja henkilökunnan moninkertainen määrä ”normaaliin” ravintolaan verrattuna, koetaan positiiviseksi asiaksi. Kuten aina, myös negatiivia vastauksia palvelun laadusta ilmeni. Yksi asiakkaista mainitsee, että asiakkaiden tervehtiminen heidän saapuessaan sisään, olisi palvelun laadun kannalta erittäin tärkeää. Muutamassa vastauksessa mainitaan myös ongelmia oppilaiden sekä opettajien palveluasenteessa. Asiakkaiden mielestä henkilökunnan tulisi opastaa opiskelijoita enemmän ravintolassa työskentelyyn. Ajoittain opiskelijat olivat tiellä ja ”hengailivat”. Palvelukokemuksen kannalta tärkeä small talk ja eleet kuten kiitos, ole

hyvä, hei jäivät muutamien asiakkaiden mielestä puuttumaan. Joulubrunssin kahdessa avoimessa palautteessa mainittiin henkilökunnan (=opettajien) epäystävällinen palvelu.

Venäläisen brunssin ja nakkioskibrunssin avoimissa vastauksissa mainitaan markkinoinnin epäonnistumisesta. Perhon brunseja ei asiakkaiden mielestä markkinoida riittävästi eikä tarpeeksi ajoissa. Asiakkaiden mielestä markkinointiin olisi syytä panostaa ja esimerkiksi sosiaalinen media olisi hyvä ottaa paremmin huomioon. Eräs asiakas ehdottaa, että opiskelijat voisivat ottaa vastuun sosiaalisen median avulla brunssien markkinoinnista.

6 Pohdinta

Tässä luvussa esittelemme tutkimuksen tulosten perusteella tehtyjä johtopäätöksiä tutkimusongelmien kautta ja niiden pohjalta laadittuja kehitysehdotuksia. Lopuksi arvioimme tutkimuksen luotettavuutta sekä omaa oppimistamme tämän opinnäytetyön myötä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksemme pääongelmana oli selvittää, *millainen on asiakkaiden tyytyväisyys Ravintola Perhon brunssiin*. Pääongelmaa tukemaan asetimme seuraavat alaongelmat: *Mistä asiakkaiden odotukset ovat muodostuneet ja millaiseksi asiakkaat kokevat brunssin kokonaislaadun*. Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastasi yhteensä 132 asiakasta ja vastaukset jakautuivat siten, että venäläisellä brunssilla vastanneita oli 67, vanhanajan nakkikioskibrunssilla 26 ja joulubrunssilla 39. Vastaajia löytyi tasaisesti kaikista ikäryhmistä. Vastaajajoukon enemmistö edusti 31–65 -ikäisiä. Suurin osa vastaajista oli työssäkäyviä aikuisia.

6.1.1 Asiakkaiden odotukset ja asiakaskokemuksen laatu

Kuten tietoperustassa on esitetty, laatu muodostuu asiakkaan odotusten ja tarpeiden täytymisestä. Muodostaessaan arviota palvelun laadusta, asiakas peilaa odotuksiinsa kokeuksiinsa. (Pesonen ym. 2002, 44; Ford ym. 2012, 20.) Asiakkaiden odotuksiin vaikuttaa onko kyseessä pikaruoka-, illallis- tai kuten tässä tapauksessa, brunssiravintola. Saadaksemme selville asiakkaiden odotuksia ja ennakkokäsityksiä, selvitimme mitkä ovat tärkeimmät kriteerit brunssia valitessa ja mitkä tekijät vaikuttivat juuri Perhon brunssin valintaan. Kolme tärkeintä brunssin valintaan vaikuttavaa tekijää olivat asiakkaiden mielestä ruoan hyvä maku, sopiva hinta ja brunssin teema. Asiakkaat lähtevät brunssille pääasiallisesti nauttimaan hyvästä ruoasta ja odottavat brunssilta hyvää hinta-laatusuhdetta. Avoimissa palautteissa Perhon brunssia kiiteltiin moneen otteeseen juuri hyvästä hinta-laatusuhteesta ja erilaisista vaihtuvista teemoista. Yleisesti brunssin valintaan vaikuttavista tekijöistä käy ilmi, että teema oli kolmen kärjessä brunssin valintaan vaikuttavissa kriteereissä. Asiakkaiden mielestä Ravintola Perhon brunssin valintaan vaikuttavissa tekijöissä teema oli kärkipäässä. Brunssin teema on myös tärkeässä asemassa asiakkaiden odotuksiin nähden. Tullessaan sitten venäläiselle-, nakkikioski- tai joulubrunssille, on asiakkailla tietyt odotukset ruoasta ja palvelusta. Perhon brunssin valintaan vaikutti tulosten mukaan merkittävästi myös tuttavien suosituksien, eli kuten Eräsalo (2011, 16) kirjoitti, hyvä palvelu ja sen kautta syntyvä asiakastyytyväisyys on osa tulevaisuuden markkinointia.

Tietoperustassa on esitetty hyvän asiakaspalvelun tunnuspiirteitä, joita ovat ammattitaito ja osaaminen, empatia, innostus ja palveluasenne. Ravintola Perhon kohdalla tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat innostus ja palveluasenne, sillä ammattitaito ja empatiakyky karttavat vasta kokemuksen myötä. Asiakaskohtaamisen avain on asiakkaan huomioiminen. Huomioimatta jäänyt asiakas ei usein koe oloaan mukavaksi eikä hän koe saaneensa hyvää palvelua. Kuutta vastaajaa lukuun ottamatta, asiakkaat kokivat, että heitä tervehdittiin pääosin ystävällisesti heidän saapuessaan ravintolaan. Kaikilla kolmella brunssilla asiakkaat kokivat myös palvelun ystävälliseksi ja asiantuntevaksi huolimatta siitä, että kyseessä oli opetusravintola. Vaikka opiskelijat ovat hieman epävarmoja asiakaspalvelijoita ja kokevista ei vielä juurikaan ole, olivat he vastaajien mukaan helposti tavoitettavissa jokaisella brunssilla. Useissa avoimissa palautteissa henkilökuntaa kuvattiin ripeäksi, palvelualttiiksi, ystävälliseksi ja kohteliaaksi. Nämä palautteet tukevat myös tietoperustassa esitettyjä hyvän asiakaspalvelun tunnuspiirteitä. Muutama vastaaja koki miellyttäväksi sen, että likaiset astiat vietiin pöydästä ja vesilasit täytettiin huomaamattomasti. Toisaalta, jotkut toivoivat palautteessaan rohkeampaa kontaktin ottamista ja small talkia. Nämä seikat puolestaan vahvistavat teoriaa siitä, että kaikkia asiakkaita ei voi palvella samalla tavalla, vaan asiakkaat arvostavat eri asioita. Asiakkaan ja tilanteen lukeminen on tärkeä taito ravintolalalla ja sen merkitys asiakaspalvelussa on hyvä opetella alusta alkaen. Tietoperustassa mainitaan palveluympäristö tärkeäksi tekijäksi asiakaskokemuksen kannalta. Jätimme kuitenkin tietoisesti ympäristön kyselylomakkeen ulkopuolelle, sillä Ravintola Perho on hyvin perinteinen ravintola ja sen ympäristöön ja sisustukseen emme voi vaikuttaa.

Uskomme, että koska kyseessä on opetusravintola, asiakkaat eivät ole palvelua arvioidessaan yhtä kriittisiä kuin ehkä tavallisessa ravintolassa asioidessaan. Osa kyselyyn vastanneista koki miellyttäväksi sen, että henkilökuntaa salissa oli enemmän kuin normaalisti ravintoloissa. Mielestämme henkilökunnan määrä on Ravintola Perholle ehdottomasti kilpailuetu, sillä normaaleilla ravintoloilla ei ole mahdollisuutta pitää yhtä paljon henkilökuntaa samassa vuorossa. Etenkin sunnuntaisin henkilökunnan määrä on usein minimissään, sillä sunnuntaisin työvoimakulut ovat kaksinkertaiset. Ravintola-alaa rasittaa tällä hetkellä huutava työvoimapula, joten Ravintola Perholla on myös tällä osa-alueella hyvä asema kilpailijoihin nähden. Ruoka sai pääasiallisesti asiakkailta hyvää palautetta. Ruoan laatu ja maku koettiin hyväksi ja se oli asiakkaiden mielestä houkuttelevan näköistä. Ruoan maku oli tärkein brunssin valintaan vaikuttavista kriteereistä ja se on myös tärkeänä tekijänä kokonaislaadun muodostumisessa. Uskomme, että Ravintola Perhon kohdalla ruoka ei kuitenkaan ole tärkeimmässä asemassa asiakkaiden näkökulmasta. Tutkimustulosten mukaan Ravintola Perhoon tullaan useimmiten juuri brunssin teeman takia. Muiden ihmisten suosittelut tai esimerkiksi perinteeksi muodostunut ravintolakokemus vaikuttivat asiakkaiden brunssiravintolan valintaan positiivisella tavalla. Maukas ja laadukas ruoka ovat osana

tukemassa onnistunutta asiakaskokemusta, mutta eivät kuitenkaan asiakaskokemuksen pääasia.

Tärkeä tekijä asiakassuhteen muodostumisessa on asiakkaan luottamus palveluntarjoajaan (Grönroos 2009, 121). Tullessaan ruokailemaan opetusravintolaan, kokevat ihmiset usein tulevansa paikkaan, jossa palvelun ja ruoan laatu on poikkeuksellisen hyvä. Tämä johtuu luultavasti siitä, että Perhon kaltaisessa ravintolassa sekä ruoan valmistusta että palvelun sujuvuutta on aina valvomassa joku. Tämä voi asettaa myös haasteita ravintolalle, sillä asiakkaiden odotukset saattavat olla liian kovat ja niiden täyttäminen hankalaa. Ennen tutkimuksen toteutusta keskustelimme Ravintola Perhon ravintolapäällikön kanssa, ja hän mainitsi, että usein Ravintola Perhoon tullessaan asiakkaat odottavat palvelun olevan laadultaan erinomaista, koska kyseessä on opetusravintola. Ravintola Perho on kuitenkin opetusravintola, jossa suurin osa henkilökunnasta työskentelee ravintola-alan työtehtävissä ensimmäistä kertaa. Selvitimme asiakastyytyväisyyskyselyn avulla, onko ruoan tai palvelun suhteen havaittavissa että kyseessä on opetusravintola. 42 % kaikkien kolmen brunssin vastaajista vastasi kysymykseen kieltävästi ja 58 % vastanneista oli sitä mieltä, että palvelukonseptista on havaittavissa kyseessä olevan opetusravintolan. Tutkimuksen kokonaistuloksista käy ilmi, että palvelua tai ruokaa ei kuitenkaan koettu huonoksi, vaan suurin osa asiakkaista vastasi odotustensa täyttyvän ja olisivat valmiita suosittelemaan brunssia tutuilleen.

6.1.2 Asiakkaiden tyytyväisyys Perhon brunssiin

Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaiden odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. Tyytyväisyyteen käsitteenä sisältyy kaikki ennakkokäsitysten ja ravintolasta poistumisen sekä mahdollisen jälkimarkkinoinnin välillä. (Kannisto & Kannisto 2008, 104; Lecklin 2006, 105–106.) Kuten tietoperustassa esitetään, jos kokemukset vastaavat odotuksia, on asiakastyytyväisyys hyvä. Kaikista 132:sta kyselyyn vastanneesta 126 (95 %) vastaajaa koki brunssin vastaavan odotuksiaan. Kun asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia katsotaan kokonaisuutena, voidaan todeta, että selvästi suurin osa Perhon asiakkaista oli ilmeisen tyytyväisiä Perhon brunssiin. Brunssi vastasi odotuksia ja palvelu sekä ruoka koettiin laadukkaina. Koko palveluprosessi oli kokonaisuudessaan asiakkaiden mielestä pääosin onnistunut, ravintolaan saapumisesta aina maksamiseen asti. Myös brunssin hinta oli asiakkaiden mielestä sopiva, eli voimme todeta hinta-laatusuhteen olevan hyvä ja asiakkaan tarpeita vastaava.

6.2 Kehitysehdotukset

Kuten tietoperustasta käy ilmi, jokaiseen tuotteeseen tai palveluun liittyy aina odotuksia. Jos aiempia kokemuksia ei ole, muodostuvat asiakkaan odotukset yrityksen käyttämästä markkinointiviestinnästä ja mielipiteistä, joita asiakas on kuullut muilta käyttäjiltä. Lopullinen asiakaskokemus muodostuu odotusten ja kokemusten välisestä suhteesta. (Kannisto & Kannisto 2008, 104; Lecklin 2006, 105–106.) Mielestämme Ravintola Perhon on jatkossa syytä keskittyä paremmin yrityksen markkinointiviestinään. Tällä hetkellä etenkin brunssien markkinointi on lähes olematonta ja kuluttajien on hankalaa löytää tietoa edullisesta mutta laadukkaasta brunssista, jota Ravintola Perho kuitenkin tarjoaa joka sunnuntai. Kuten tutkimustuloksista käy ilmi, vain 9 % asiakkaista (n=132) sai tiedon brunssista sosiaalisen median kautta ja 17 % (n=132) ravintolan verkkosivuilta. Muutamassa avoimessa palautteessa toivottiin brunssien markkinointia sosiaalisessa mediassa. Sosiaalinen media on erittäin tehokas tapa mainostaa, kun se tehdään oikein ja oikeissa kanavissa. Esimerkiksi Facebook-mainonta on helppoa toteuttaa ja se pystytään kohdentamaan asiakkaille heidän iän, sukupuolen ja kiinnostuksen kohteiden mukaisesti. Tällä hetkellä Ravintola Perhon asiakkaista alle neljännes on 15–30-vuotiaita. Ilman kunnon sosiaalisen median markkinointia nuoret ja potentiaaliset asiakkaat jäävät tavoittamatta myös jatkossa. Sosiaalisen median mainonnan avulla Ravintola Perhon olisi mahdollista saavuttaa entistä laajempi asiakaskunta. Jatkossa on hyvä miettiä, olisiko markkinointia mahdollista toteuttaa yhteistyössä opiskelijoiden kanssa. Samalla opiskelijat oppisivat uutta ja opettajat saisivat käytännön vinkkejä sekä arvokasta tietoa nuorten sosiaalisen median käyttäytymisestä. Asiakassuhteiden ylläpidossa myös jälkimarkkinoinnilla on suuri merkitys. Tutkimuksen tuloksista kävi ilmi, että 71 % vastanneista, ei ollut käynyt aikaisemmin Ravintola Perhossa asiakkaana. Ravintolan olisi tärkeää saada tyytyväiset asiakkaat palaamaan, ja jälkimarkkinoinnilla suhde asiakkaaseen saataisiin säilymään myös ravintoläkäynnin jälkeen. Jälkimarkkinointi voisi olla jälkikäteen sähköpostitse lähetetty palautekysely –tosin tämä vaatisi asiakkaiden yhteystietojen hankkimista–, tai uutiskirje koskien tulevia brunssiteemoja, lounaita tai muita erikoisviikkoja. Asiakas on pyrittävä pitämään tyytyväisenä asiakkuuden elinkaaren jokaisessa vaiheessa, aina hankinnasta säilyttämiseen asti. (Mäntyneva 2003, 18–23).

Yritysten on nykypäivänä ymmärrettävä yhä paremmin asiakkaidensa tarpeita, odotuksia, arvoja ja asenteita. Viime vuosina yksi pinnalla olleista tarpeista on jatkuvasti yleistyneet erityisruokavaliot. Mielestämme Ravintola Perhon on jatkossa syytä kiinnittää enemmän huomiota asiakkaiden erityisruokavalioihin. Noutopöydässä ei ollut nähtävillä allergeenitietoja ja useissa asiakaspalautteissa mainittiin allergeenitietojen puuttuminen sekä erityisruokavalioiden huomioimattomuus. Erityisruokavalioiden huomioiminen ei ole kallista eikä

se vaadi suuria järjestelyitä. Koska kyseessä on opetusravintola, olisi erittäin tärkeää, että allergeenitiedot olisivat asiakkaan nähtävillä noutopöydässä. Näin allergisten, yliherkkien ja erityistä ruokavaliota noudattavien asiakkaiden on helppoa valita itselleen sopivat tuotteet ja välttää kiusallisilta tilanteilta, joissa opiskelija eli tarjoilijat eivät osaa vastata kysymyksiin allergeenitiedoista. Samalla opiskelijat oppisivat, kuinka nykypäivänä on tärkeää ostata vastata kuluttajien erilaisiin lisääntyviin tarpeisiin erityisruokavaliosta. Nykyisin kuluttajien ravintolavalintaan ohjaa pitkälti tieto siitä, että kyseinen ravintola palvelee hyvin jokaisen seurueen jäsenen erityisruokavaliota.

Asiakaskokemus rakentuu monista pienistä eri osista ja siksi asiakkaan kokonaisvaltainen huomioiminen on tärkeää. Asiakas ja asiakaspalvelijat muodostavat yhdessä palvelukokemuksen ja sitä varten tarvitaan molemmilta puolilta vuorovaikutusta ja ymmärrystä toistensa tarpeista. (Tuulaniemi 2011, 78.) Muutamissa palautteissa mainittiin opiskelijoiden palveluasenteen ongelmallisuus. Asiakkaita ei tervehditty heidän saapuessaan ravintolaan tai kiitetty heidän poistuessaan. Tulevaisuudessa tärkeää olisi, että opiskelijoille painotettaisiin asiakaskontaktin ja ravintolakokemuksen muodostumista. Eleet ja pienet sanat kuten ”kiitos”, ”hyvää päivää” ja ”ole hyvä” kuuluvat jokaisen asiakaspalvelijan tärkeimpiin sanoihin ja osoittavat asiakkaalle hänen olevan tervetullut ravintolaan. On täysin ymmärrettävää, että kyseessä on opetusravintola ja opiskelijat ovat usein ensimmäistä kertaa kosketuksessa työelämään. Asiakaskontakti on varmasti jännittävä tilanne uudelle opiskelijalle, mutta on syytä muistaa, että kyseessä on ravintola, jossa palvellaan maksavia asiakkaita. Hymy ja pienet eleet eivät maksa mitään, mutta voivat parhaimmassa tapauksessa saavuttaa useita uusia asiakkaita tai pelastaa jonkun päivän. Ravintola Perhon asiakaskunta koostuu keski-ikäisistä tai sitä vanhemmista asiakkaista, jotka odottavat palvelultaan tiettyä normeja ja joiden palvelussa kohteliaisuudet sekä erilaiset tervehdykset ovat erittäin tärkeässä osassa.

Lisämyynti tulee jatkossa olemaan yhä suuremmassa roolissa kilpailun kiristyessä ravintola-alalla jatkuvasti. Kun lisämyynnin tärkeys opetellaan jo koulussa, on luontevaa siirtyä työelämään, jossa se on osaavan asiakaspalvelijan tärkeimpiä tunnusmerkkejä. Ravintola Perholla on oma panimo, jonka tuotteita opiskelijat voisivat luontevasti myydä brunssin asiakkaille ruokailun yhteydessä. Vuoden 2017 trenditutkimuksen mukaan oluenkulutus lisääntyy ja pienpanimo-oluiden tarjonta kasvaa vuosi vuodelta. Alkon tuoteryhmäpäällikkö Mika Kauppinen mukaan, erikoisolutet ovat maailmanlaajuinen trendi. Kyseisen trendi vahvistuu vuosi vuodelta kun yritysten on reagoitava nopeasti kasvavaan kysyntään. (HS 2016; Aamulehti 2016.) On siis selvää, että pienpanimo-olut kiinnostavat kuluttajia ja oman panimon olut tuo lisäarvoa Ravintola Perholle. Sen avulla on mahdollista erottautua

kilpailijoista ja tarjota asiakkaille uudenlaisia elämyksiä. Samalla opiskelijat saavat harjoitella asiakaspalvelutaitoja ja oppivat varmasti monipuolisesti ravintolajuoimista.

Kyseessä oli ensimmäinen kerta, kun Ravintola Perhon asiakastytyväisyyttä mitattiin. Asiakastytyväisyyttä on hyvä seurata myös jatkossa ja mahdollisesti toteuttaa uusi kysely koskien ravintolan muita palveluita kuten ala cartea tai tilaustarjoilua. Asiakastytyväisyyskysely antaa arvokasta tietoa asiakkaiden kokemuksista ja tarpeista sekä osoittaa asiakkaille, että yritys on valmis muuttamaan palvelukonseptiaan asiakkaiden toiveiden mukaisesti.

6.3 Tutkimuksen luotettavuus

Kaikissa tutkimuksissa arvioidaan tehdyn tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta arvioidessa puhutaan sen pätevydestä (validiteetti) sekä luotettavuudesta (reliabiliteetti). Validiteetti ilmaisee tutkimuksen mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksen on tarkoitus selvittää. Kun tutkimuksen pätevyyttä arvioidaan on syytä pohtia ovatko tutkittavat esimerkiksi ymmärtäneet kyselylomakkeen ja kysymykset oikein. Tutkimusta suunniteltaessa on hyvä miettiä sen validiteettia ja ottaa huomioon käsitteiden ja perusjoukon määrittely sekä suunnitella huolellisesti aineiston keräämisen ja siihen käytettävät mittarit. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten tarkkuutta eli sen kykyä antaa luotettavia tuloksia ja mittaustuloksen toistettavuutta. Jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen luotettava tutkimus antaisi samat tulokset ajasta tai tutkijasta riippumatta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 231–232.)

Tutkimuksemme validiteetti on hyvä, sillä tutkimuksellemme oli asetettu selkeät tavoitteet. Tutkimusongelma ja sen alaongelmat määriteltiin tarkkaan ja saimme vastaukset tutkimusongelmiimme tutkimustuloksista. Laadimme kyselylomakkeet huolellisesti ja testasimme ne Haaga-Helia ammattikorkeakoulussa kolmannen vuoden hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelijoilla. Yhteensä kyselylomakkeen testaukseen osallistui 25 opiskelijaa. Tämän jälkeen muutimme kyselylomakkeitamme saatujen palautteiden pohjalta. Kysymykset olivat aseteltu selkeästi eikä pelkoa väärinymmärryksistä ollut. Vastaajia oli paljon (n. 132) ja saimme riittävästi analysoitavaa dataa. Tutkimustuloksia analysoidessamme pohdimme, olisiko meidän ollut viisaampaa käyttää Net Promoter Score arvostelusteikkoa viimeisessä kysymyksessämme, jossa tiedustelimme asiakkaiden suositteluhalukkuutta. NPS mallin taustalla on kysymys siitä, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi yritystä/tuotetta. Asiakkaiden suositteluhalukkuus on yksi tärkeimmistä yrityksen mittareista, kun tutkitaan palvelun laatua ja toteutunutta asiakastytyväisyyttä.

Tutkimuksemme reliabiliteetti ilmaisee tulosten tarkkuutta. Jos vastaava tutkimus toteutetaisiin muutamien kuukausien sisällä uudestaan, tulokset olisivat mitä luultavammin samoja. Tulokset ovat kuitenkin riippuvaisia brunssin teemasta sekä mahdollisista muutoksista, joita opinnäytetyömme tuloksien seurauksena toteutetaan. On vain arvailua jatkuvatko teemabrunssit samantapaisina myös tulevaisuudessa. Myös palvelun laatu on osittain riippuvainen opiskelijoiden taidoista ja siitä ovatko kyseessä ensimmäisen, toisen vai kolmannen vuoden opiskelijat. Myös opiskelijoiden suuntautumisvaihto eli onko kyseessä tarjoilijan vai kokin tutkintoon suuntautuva opiskelija vaikuttaa varmasti palvelun laatuun ja asiakkaiden mielipiteisiin palvelusta. Kyselylomakkeella toteutetussa tutkimuksessa on vaikea selvittää, kuinka tosissaan ihmiset ovat lomaketta täyttäessään ja kuinka harkittuja vastaukset ovat. Tästä syystä vastausten määrällä on merkitystä, sillä vain siten voidaan tehdä vastauksien pohjalta johtopäätöksiä. Tutkimuksemme perusjoukko oli 132 vastaajaa, joka vahvistaa tutkimuksen reliabiliteettia, sillä kehitykseen tähtäävässä tutkimuksessa perusjoukon on hyvä olla suuri. Tutkimustuloksia analysoidessa virhemahdollisuuksien määrä minimoitiin syöttämällä tulokset Webropol-työkaluohjelmaan huolellisesti ja siten, että jokaisen brunssin vastaukset pidettiin erillään. Syötetyt tiedot tarkistettiin ja virheitä ei havaittu.

6.4 Oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyömme suunnittelu alkoi toukokuussa 2016 nähtyämme Ravintola Perhon ilmoituksen vapaasta opinnäytetyön aiheesta. Pohdittuamme asiaa päätimme toteuttaa työn yhdessä. Työskentelytapamme ja tavoitteemme ovat samanlaisia ja koimme, että työn tekeminen kahdestaan on kummallekin meistä parempi vaihtoehto. Käytimme opinnäytetyöhömmme runsaasti aikaa ja sen työstämiseen kului lähes 9 kuukautta. Aikaa kului runsaasti, sillä kumpikin meistä työskentelee vakituisissa työsuhteissa koulumme ohella. Yhteistä aikaa löytyi vähän, mutta koska tavoitteenamme oli toteuttaa laadukas opinnäytetyö päätimme venyttää työmme valmistumisaikataulua ja keskittyä työn laatuun.

Asiakaspalvelu ja sen kehittäminen ovat asioita, jotka kiinnostavat meitä. Kummallakin meistä on monipuolinen tausta ravintola-alan työtehtävistä ja oli selvää, että haluamme tehdä opinnäytetyömme toimeksiantonamme jollekin ravintola-alan yritykselle, jotta työstä on konkreettinen hyöty kyseiselle yritykselle. Ravintola Perhon asiakastyytyväisyyttä ei ole tutkittu aikaisemmin ja siksi aihe oli meistä erityisen mielenkiintoinen. Lisäksi toinen meistä on valmistunut Ravintola Perhosta ravintolakokiksi ja oli mielenkiintoista toteuttaa opinnäytetyö tutulle yritykselle. Ravintola Perho oli myös ympäristönä hyvin kiinnostava asiakastyytyväisyyden tutkimiseen, sillä siellä henkilökunta koostuu opiskelijoista, jotka ot-

tavat vasta ensiaskelia asiakaspalvelijoina. Oli erittäin kiinnostavaa nähdä, kuinka asiakkaat kokivat ravintolan palvelun ja ruoan laadun sekä kuinka ravintolan asiakastytyvyisyys muodostui. Mikäli aikaa olisi ollut vielä enemmän olisi ollut myös kiinnostavaa nähdä, miten tutkimustuloksiin olisi vaikuttanut tieto siitä, mikä vuosikurssi ravintolassa työskenteli kyseisellä tutkimushetkellä.

Opinnäytetyön tekeminen on ollut erittäin mielenkiintoista sekä antoisaa toteuttaa. Työ on osoittanut meille konkreettisesti kuinka monesta osasta palvelun kokonaislaatu on riippuvainen sekä kuinka tärkeää asiakastytyvyyttä on tutkia sekä seurata. Meille tuli yllätyksenä, kuinka aikaa vievää asiakastytyvyysskyselyn toteuttaminen ja tuloksien analysointi on. Harjaannuimme käyttämään sujuvasti sekä Webropol- että Excel työkaluohjelmia ja havaitsimme konkreettisesti, kuinka monipuolisista ohjelmista on kyse.

Jälkikäteen ajateltuna varsinaisen kyselylomakkeen laatimiseen olisi voinut käyttää hieman enemmän aikaa, sillä nyt myöhemmin huomasimme, että osa kysymyksistä ei ollut tutkimusongelmien kannalta merkityksellisiä. Kaikilla kysymyksillä saimme kuitenkin tärkeää tietoa toimeksiantajalle, joten hyödyttömiksi ne eivät jääneet.

Mielestämme varsinainen oppimisprosessi painottui eniten empiirisen osan ja pohdinnan vaiheisiin. Niistä kahdesta erityisesti pohdinta-osuus oli se, jossa isoimmat oivallukset tulivat. Oivalluksilla tarkoitamme esimerkiksi sitä, miten pohdinnan ja johtopäätösten ja tietoperustan välinen vuorovaikutus muodostuu ja kuinka tärkeää se on työn kokonaisuuden kannalta. Vaikka asiakaspalvelu, laatu ja asiakaskokemus ovat olleet meille molemmille tuttuja käsitteitä, tietoperustan kirjoittaminen avasi käsitteet uudella tavalla ja tutkimuksessa saadut tulokset vahvistivat vielä osaltaan näiden käsitteiden merkityksiä. Tästä konkreettisena esimerkkinä asiakkaan yksilöllisyyden korostaminen ja hänen tarpeisiinsa vastaaminen ja kuinka Perhon brunssilla hyvin samankaltaisesta asiakasryhmästä löytyy hyvin erilaisia tarpeita ja toiveita palvelun suhteen.

Ravintola-alalla ei suotta puhuta elämyksien ja kokemusten tuottamisesta sillä nykypäivänä ne todella ovat avain menestykseen. Asiakaslähtöinen palvelujen kehittäminen on myös merkittävä taito, joka jokaisen palvelua tuottavan yrityksen on omaksuttava pärjätäkseen nyt ja tulevaisuudessa tällä kiristyvän kilpailun alalla.

Lähteet

- Aamulehti 2016. Kotimaiset pienpanimo-oluet viedään käsistä: Näin Alko vastaa kysyntään. Luettavissa: <http://www.aamulehti.fi/raha/kotimaiset-pienpanimo-oluet-viedaan-kasista-nain-alko-vastaa-kysyntaan-23635110/>
- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY. Helsinki.
- Aunola, E. 2014. Palvelumuotoilulla asiakastyytyväisyys ja kassavirta kasvuun. Vitriini. 8, s. 44-47.
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2015. Yrityksen asiakasmarkkinointi. 16., uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Catani, J. 2015. Tervetuloa Perhoon. Ravintolakoulu Perho.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3., uudistettu painos. WSOYpro. Helsinki.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark Oy. Helsinki.
- Ford, R. C., Sturman, M. C. & Heaton, C. P. 2012. Managing Quality Service in Hospitality. How Organizations Achieve Excellence in the Guest Experience. Delmar, Cengage Learning. Boston.
- Gerdt, B. & Korhikoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki. Talentum. Helsinki.
- Harris, E. K. 2007. Customer Service a practical approach. Pearson. New Jersey.
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 15.- 16. painos. Tammi. Helsinki.
- HS 2016. Näitä Suomi syö ja juo vuonna 2017, arvioivat asiantuntijat: Caipiroskaa, ostereita ja kotimaista kasvisruokaa. Luettavissa: <http://www.hs.fi/ruoka/art-2000005021088.html>. Luettu 1.3.2017.

- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu - tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjär-
keä. 1.painos. Amk-Kustannus Oy. Tampere.
- Kotler, P. Bowen, J. & Makens, J. 2010. Marketing for Hospitality and Tourism. Fifth edi-
tion. Pearson. New Jersey.
- Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5., uudistettu painos. Talentum. Hel-
sinki.
- Löytänä, J. & Korteso, K. & 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnek-
seen. Talentum. Helsinki.
- Mara 2016. Mara-alan kasvu jatkuu, mutta rekrytointivaikeudet hidastavat kasvua. Luetta-
vissa: [https://www.mara.fi/tiedotteet-2/mara-alan-kasvu-jatkuu-mutta-rekrytointivaikeudet-
hidastavat-kasvua](https://www.mara.fi/tiedotteet-2/mara-alan-kasvu-jatkuu-mutta-rekrytointivaikeudet-hidastavat-kasvua). Luettu 2.3.2016
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu –uusien menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyö-
dyntämiseen. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. 1.-2. painos. WSOY. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista
osaamista liiketoimintaan. 3. painos. Sanoma pro. Helsinki.
- Perho liiketalousopisto 2016. Luettavissa: <http://perho.fi/>. Luettu 22.1.2016.
- Pesonen, H. 2007. Laatu. Infor Oy. Helsinki.
- Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua. Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. WSOYpro.
Helsinki.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.
- Reisinger, Y. 2001. Unique Characteristics of Tourism, Hospitality, and Leisure Services.
in Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure, eds. J. Kadampully,
C. Mok & B. Sparks, The Haworth Hospitality Press, New York, pp. 15-50.
- Saarijärvi, H. 2016. Asiakaskokemus on johtamiskysymys. Vitriini, 69, 5, s. 30–34.

Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta. Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2., uudistettu painos. SelinSelin. Turku.

Szwarc, P. 2005. Researchin customer satisfaction & loyalty. How to find out what people really think. London Kogan Page. Lontoo.

Taanila, A. 2017. Akin menetelmäblogi. Tilastoapu. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/tilastoapu/>. Luettu: 6.1.2017.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum. Helsinki

Vilkkä, H. 2015. Tutki ja kehitä. 4., uudistettu painos. PS-kustannus. Jyväskylä.

Liitteet

Liite 1 Avoimen kysymyksen vastaukset

Taulukko 1. Venäläisen brunssin ruusut.

Myönteisessä mielessä, henkilökuntaa paljon paikalla
Kiitos ihanasta brunssista!:)
Käytämme Perhon brunssi säännöllisesti, noin kaksi kertaa kuukaudessa. Ruoka erittäin laadukasta, käytännössä poikkeuksetta. Syyskauden 2016 teemabrunssit ovat olleet kivoja ja ruoka maukasta. Pidimme myös paljon aikaisemmin olleista vaihtoehtoista tilata pikkuannoksia buffan lisäksi. Niiden paluuta toivomme. Se, että kyseessä on opetusravintola on havaittavissa mutta kysymyksessä ei ole negatiivinen asiakaspalvelijalle. Missään muussa ravintolassa, jossa käymme säännöllisesti ei ole havaittavissa näin paljon henkilökuntaa.
Perhon brunssi ylläpitää hyvällä tavalla perinteistä ravintolakulttuuria ja keittiötä. Sunnuntain nimi voisi olla hyvin perinteisesti sunnuntailounas. Tänne on kiva tulla perheen kanssa.
Kiitos oikein mukavasta brunssista!
Miellyttävä kokemus kiitos !
Ruoka oli hyvää ja linjasta hyvännäköinen saapuessani.
herkullista ruokaa, hyvä tunnelma, kaunis esillepano.
Kiva puheensorina, tsemppiä opiskelijoille
Palvelu oli ripeätä
Oli herkullista
Ruoat olivat erityisen maukkaita Palvelualttiit opiskelijat
Palvelu oli tosi ystävällistä ja hienotunteista. Likaiset astiat katosi pöydästä nopeasti ja tarjoilijoiden käyntiä tuskin huomasin.
Erittäin onnistunut ja maukas kokemus. Hyvä teemavalinta joulukuulle.
Kiitos maukkaasta brunssista, valinnanvaraa oli sopivasti.
Olen käynyt Perhon brunssilla usein ja ruoka on ollut aina todella hyvää. Joka viikko uusiutuva brunssi houkuttelee tulemaan uudestaan. Hinta-laatusuhteeltaan paras syömäni brunssi. Illallisella voisin käydä, jos menu vaihtuisi useammin. Erilaiset illallisteemat voisivat myös olla hyviä.

Taulukko 2. Venäläisen brunssin risut.

Arkilounaissa lämpimien ruokien osalta epätasaisuutta. jälkiruoat puuttuivat
Jokaisen ruoan lisäkkeen kohdalle pieni nimilappu mitä on, sisältää.
Vaikka opiskelijat ovat nuoria voisi heitä entistä enemmän opastaa ottamaan kontaktia asiakkaaseen, kertoa ruuista, myydä juomia ja ohjeistaa miten brunssilla toimitaan, mistä linjasto löytyy ja mistä sieltä löytyy jne.
Sunnuntain teemabrunssit hyvä idea! Markkinointiin voisi panostaa enemmän ja aikaisemmassa vaiheessa ennen tullevia tapahtumia
Buffapöydän täytössä pitäisi olla nopeampi, tyhjät astiat ei kivan näköisiä
Pappa sanoi, että kahvi oli pahaa
Lisää kasvisvaihtoehtoja, kiitos!

Tervehtiminen sisääntullessa olisi jees
Tarjoilijaopiskelijoiden tulisi rohkeasti tarkkailla asiakkaiden tarpeita ja viedä nopeammin käytetyt astiat pöydästä
Lisää oluthanoja, draftbeer valikoima
Gluteenittomat/Erityisruokavaliot voisivat olla paremmin saatavissa/nähtävissä
Kievin kana oli vähän kuivaa
Erityisruokavaliota huonosti huomioitu!
Toivottavasti opetetaan "nuorille" small talkingin uusi askeleet!
Tuotteille nimikyltit, ehkä myös ruotsin kielellä
Ruokalista oli hyvin perinteinen--> toki hieman vanhanaikainen. Toki venäläiselle brinssille tulija olettaa saavansa klassikoita. Alkoholiittomat juomat mehun+kahvin lisäksi olisivat tervetulleita ja niistä voisi olla mainoksia esim piirrosten sijaan baarin liitutaululla. Erityisesti jälkiruokien esillepanossa voisi skarpata, sinänsä hyvännäköiset jälkkärit nätti kauniiden blini-täytekulhojen rinnalla vanhanaikaisilta ja hieman ankeilta.
Letut olisivat maistuneet paremmille lämpimänä
Oloisin toivunut, että letut olisivat olleet lämpimät

Taulukko 3. Nakkioskibrunssin ruusut

Palvelu oli ripeää ja ruokatäydennykset hoituivat huomaamattomasti.
Sen, että kyseessä on opetusravintola huomasi vain siitä, että henkilökuntaa huomattavasti enemmän kuin muissa ravintoloissa. Positiivisella tavalla siis.
Opetusravintolan toimintaa on hieno seurata
Hinta oli liian edullinen verrattuna sisältöön
Erittäin kaunis ja viihtyisä ympäristö! Hovimestarin asiakaspalvelu poikkeuksellisen ystävällistä ja kontaktikykyistä, kiitos! Ruoka huolellisesti ja hyvin valmistettu

Taulukko 4. Nakkioskibrunssin risut.

Vesikannu pöydässä olisi kiva
ikkunat olivat tosi likaiset!!
Nettisivuille ja ulko-oveen tieto siitä mitä milloinkin brunssilla on tarjolle. Opiskelijat ja henkilökunta pois buffetpöydän ympäriltä tilaa viemässä. Asiakkaan tehtävä ei ole huolehtia buffetpöydän antimien riittävydestä vaan se kuuluu ohjaajien ohjaamiseen mikäli opiskelija ei sitä ite oivalla. Jälkiruokalettua on helpompi syödä jos käytettävissä on jälkiruokaveitsi
Brunsseja voisi mainostaa enemmän. En ole koskaan somessa törmännyt Perhon mainontaan, mikä on sääli. Voisivatko opiskelijat vaikka päivittää facesivuja tms.?
Kun ilmaista työvoimaa ja intoa on tehdä enemmän itse. Nyt oli makkarat, hillot, leivät valmiita, vaikka juuri niillä erottuu massasta kun tekee itse.
Kaikki oli hyvää paitsi makkara
Brunssin hintaa voisi nostaa. Pidän brunssin tyylistä (ei liikaa makeaa). Drinkkilista voisi olla pop (lisämyynti :)). Tarjoilija vastasi kiitokseen "kiitti", vaikka pientä jännitystä oli ilmassa (ymmärrettävää) olisi hän voinut vastata "ole hyvä"

Taulukko 5. Joulubrunssin ruusut.

Todella hyvät ruuat kauniisti esillä. Tosi ystävällinen henkilökunta. Kaiken kaikkiaan tosi ihana kokemus, kiitos!
Ihanaan jouluihin tunnelma ja erinomainen palvelu - kiitos!
Ei haittaa vaikka palvelu on haparoiva.
Hyvää jatkoa samaan tyyliin. Kiitos
Positiivisen paljon oppilashenkilökuntaa paikalla.
Loistavan hyvää ruokaa, aina!
Jälkiruokajuusto oli erityisen maukasta. Kaikki maistui erittäin hyvältä. Palvelu oli erittäin huomaavaista ja nopeaa. Hieno elämys!
Aina olen saanut hyvää palvelua ja hyvää ruokaa
ruoka hyvää, henkilökunta ystävällistä ja osaavaa, siistiä
Hyvää joulua ja kiitokset kuluneesta vuodesta
Palvelu hyvää, henkilökuntaa runsaasti.
Hyvää jatkoa samaan tyyliin. Kiitos.

Taulukko 6. Joulubrunssin risut.

Varmistakaa että joka kipossa on ottimet.
Henkilökunta hengaili turhan näköisenä Melu Liian vähän vaihtoehtoja (olisin toivonut jotain freshiä esim hedelmiä) Liian vähän naulakoita
Seisovan pöydän "ohjaus"; jostain syystä yritän aina ja toistuvasti kulkea väärään suuntaan.
Kurpitsasalaatti oli jäässä. Kasvisvaihtoehdot voisi merkitä selkeämmin.
Muuten hyvä, mutta väärä sijainti
Paljon henkilökuntaa ravintolassa, ahdas olo välillä
Teimme pöytävarauksen 2 viikkoa sitten kun olimme täällä. Miespuolinen (opettaja) otti varauksen vastaan, nyt varausta ei löytynyt ja punapäinen naispuolinen opettaja oli hyvin epäystävällinen.
Jossain liikaa suolaa.
Kohteliaisuus ei maksa mitään. Opettajan käytöksestä jäi sellainen olo, ettei kovin helposti tee mieli tulla uudestaan.

Liite 2 Asiakastyytyväisyyskyselylomake



Asiakastyytyväisyyskysely

Hyvä asiakas,

Ravintola Perho haluaa kuulla mielipiteenne ja kehittää toimintaansa sen myötä entistä paremmaksi. Olemme Haaga-Helia ammattikorkeakoulun liikkeenjohdon restonomiopiskelijoita ja teemme opinnäytetyötämme Ravintola Perhon brunssin asiakastyytyväisyydestä.

Vastaamalla kysymyksiin autatte meitä opinnäytetyömme tekemisessä ja Ravintola Perhoa kehittämään toimintaansa.

Ympyröi sopiva vaihtoehto

1. Ikä

- a) Alle 15 vuotta
- b) 15 – 20 vuotta
- c) 21 – 30 vuotta
- d) 31 – 40 vuotta
- e) 41 – 50 vuotta
- f) 51 – 65 vuotta
- g) yli 65 vuotta

2. Oletko...

- a) Opiskelija
- b) Työelämässä
- c) Työtön
- d) Eläkeläinen

3. Mistä saitte tiedon Perhon brunssista?

- a) Sosiaalisesta mediasta
- b) Tutun kautta
- c) Ravintolan verkkosivuilta
- d) Muualta, mistä? _____

4. Kuinka usein käytte brunssilla?

- a) Kerran viikossa
- b) 2-3 kertaa kuukaudessa
- c) Kerran kuukaudessa
- d) Harvemmin kuin kerran kuukaudessa

5. Mikä sai teidät valitsemaan Perhon brunssin?

- a) Edullinen hinta
- b) Tuttava suositteli
- c) Sijainti
- d) Teema
- e) Muu syy, mikä? _____

6. Oletteko käyneet Perhon brunssilla aikaisemmin?

- a) En
- b) Kyllä, milloin viimeksi? _____

7. Valitkaa itsellenne kolme (3) tärkeintä brunssin valintaan vaikuttavaa tekijää

- a) Edullinen hinta
- b) Ruoan maku
- c) Ruoan terveellisyys
- d) Palvelu ja henkilökunta
- e) Brunssin teema
- f) Aikaisemmat kokemukset
- g) Muiden ihmisten suositukset
- h) Ravintolan sijainti
- i) Ravintolan viihtyisyys ja tunnelma
- j) Muu, mikä? _____

8. Mitä mieltä olette seuraavista Perhon brunssia koskevista väittämistä?

Valitkaa jokaisen väittämän kohdalla mielipidettänne vastaava vaihtoehto

	Täysin samaa mieltä	Jokseenkin samaa mieltä	Jokseenkin eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Saapuessani minua tervehdittiin ystävällisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pöytiinohjaus oli sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelu oli ystävällistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta oli asiantuntevaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta oli helposti tavoitettavissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruoka oli maukasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruoan laatu oli hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruoka oli houkuttelevan näköistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta teki lisämyyntiä (esim. juomat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruoan hinta oli sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Maksaminen oli sujuvaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Vastasiko ravintolakäynti odotuksianne?

- a) Kyllä
- b) Ei, kuvailkaa muutamalla sanalla, missä voimme parantaa:

10. Onko palvelun tai ruoan suhteen havaittavissa, että kyseessä on opetusravintola?

- a) Kyllä
- b) Ei

11. Suositteletko brunssia tutullesi?

- a) Kyllä
- b) En

12. Risuja, ruusuja, toivomuksia Ravintola Perholle

Jättämällä yhteystietonne osallistutte arvontaan, jossa voitte voittaa kahden hengen lahjakortin brunssille.

Nimi _____

Sähköpostiosoite _____

Minulle saa lähettää sähköpostia Perhon tulevista tapahtumista

Kiitos vastauksistanne!