

## Asiakkaiden tyytyväisyys ravintola Meripaviljongin palveluun

Minna Kärras



<b>Tekijä</b> Minna Kärras	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli - ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Asiakkaiden tyytyväisyys ravintola Meripaviljongin palveluun	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 57 + 7
<p>Tässä Opinnäytetyössä tutkittiin Hakaniemessä sijaitsevan äyriäis- ja kalaravintola Meripaviljongin asiakkaiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun asiakaskokemuksien kautta. Tutkimus rajattiin vuonna 2019 ruokailemassa käyneisiin asiakkaisiin. Tutkimusongelmaksi saatiin, millaisena Meripaviljongin asiakkaat kokevat palvelun laadun. Alaongelmat tutkimustyyppisellä työllä olivat asiakkaiden palvelun toiveet ja odotukset, palvelupolun onnistumiset ja kehittämiset sekä odotukset ylittävä asiakaskokemus.</p> <p>Työn taustalla oli omakohtainen kiinnostus asiaan. Työn tavoitteena oli muodostaa syvällisempi kuva palvelun kokonaislaadusta ravintolassa asiakaspalautteita yhdistämällä, jolloin tuotos voi auttaa henkilökuntaa ammatillisessa mielessä sekä työnantajaa kehitysehdotuksien osalta. Tämä työ tehtiin yhteistyössä Ravintolakolmio-konsernin kanssa.</p> <p>Tämän työn teoriaosassa käydään läpi palvelua, palvelun laatua sekä asiakaskokemusta palvelu- ja tunnelmamuotoilun keinoin. Tutkimustyyppinen toteutus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena sekä kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimus perustuu kyselyyn, työnantajan antamiin jo olemassa oleviin asiakaspalautteisiin sekä ulkopuolisen tahon tekemiin mystery shopping-tuloksiin. Korona-pandemian alkaessa keväällä vuonna 2020, 32 vastaajalle lähetettiin Webropol-kysely sähköpostiin. Kyselyssä oli 17 avointa tai valintakysymystä sekä 2 vapaaehtoista kysymystä. Lisäksi 173 asiakaspalautetta kerättiin ravintola Meripaviljongin nettisivujen, Facebookin, asiakkaille lähetettyjen ja QR- koodin kautta tulleista palautteista. Ravintolan palvelun laatua mitattiin myös mystery shopping-raportteja tutkimalla.</p> <p>Tulokset jaettiin tekniseen, toiminnalliseen ja palvelumaiseman laatuun. Kyselyn sekä saatujen asiakaspalautteiden perusteella palvelu, ruoka ja sijainti saivat laadusta erittäin hyvät arvostelut. Osa asiakkaista kehitti myös ravintolan toimintaa parempaan suuntaan. Eniten vaihtelevaisuutta tuloksissa ilmeni kyselyn palvelun asiakaskeskeisyydessä ja palvelun laadun suurta vaihtelua oli työn kaikissa tutkimustuloksissa. Asiakaspalautteiden avulla saatiin vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin, jotka olivat muodostettu tutkimusongelmasta. Mystery shopping-raportit tukivat tutkimusta palvelun laadun vaihtelun olemassaololla sekä kuilusta odotetun ja koetun palvelun välillä.</p> <p>Grönroosin laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä peilattiin tutkimustuloksiin. Tämän perusteella todettiin ravintola Meripaviljongin palvelun olevan yleisesti hyvää tai lähes erinomaisen laadukasta jokaisella laadun ulottuvuudella. Ravintolan vahvuuksia olivat ammattitaitoinen henkilökunta, laadukas ruoka ja upea maisema.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palvelu, laatu, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, tunnelma, elämys	

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palvelu .....	4
2.1	Palveluprosessi .....	6
2.2	Palvelun laatu .....	8
2.2.1	Kokonaislaatu .....	9
2.2.2	Palvelun laadun johtaminen .....	11
2.3	Palvelumuotoilu .....	13
3	Asiakastyytyväisyys .....	15
3.1	Asiakaskokemus .....	15
3.2	Tunnelmamuotoilu .....	20
4	Tutkimusympäristö .....	22
4.1	Arvot, missio ja visio .....	22
4.2	Meripaviljonki .....	23
4.3	SWOT-analyysi .....	23
5	Tutkimus .....	27
5.1	Tutkimusmenetelmät .....	27
5.2	Tutkimustulokset .....	29
5.2.1	Kyselyn tekninen laatu .....	29
5.2.2	Kyselyn toiminnallinen laatu .....	31
5.2.3	Kyselyn palvelumaiseman laatu .....	34
5.2.4	Kyselyn asiakastyytyväisyys .....	35
5.2.5	Kyselyn kehitettävät asiat .....	38
5.2.6	Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteet .....	40
5.2.7	Mystery shopping-raportit .....	44
5.3	Yhteenveto .....	45
6	Pohdinta .....	49
6.1	Johtopäätökset, kehitysehdotukset .....	50
6.2	Eettisyys, validiteetti, reliabiliteetti .....	52
6.3	Oma oppiminen ja kehittyminen .....	53
	Lähteet .....	55
	Liitteet .....	58
	Liite 1. Tutkimuskysymykset ja kysely .....	58
	Liite 2. Mystery shopping-raportti 1 .....	60
	Liite 3. Mystery shopping-raportti 2 .....	63

# 1 Johdanto

Nykyään eletään palvelutaloudessa ja yritysten keskinäinen kilpailu on kiristynyt. Kova kilpailu pakottaa yritykset kehittämään palveluitaan lähemmäs elämyspalveluita, jotta asiakkaiden kiinnostus saataisiin heräämään ja yritykset saisivat itselleen kaivattua kilpailuetua. Koronapandemian vaikutukset palvelutalouteen sekä koko Suomen talouteen ovat olleet ennalta arvaamattomat. Ravintoloiden sulkeminen asiakkailta ja päätösten hidas eteneminen ovat saaneet monen ravintolan omistajan mietteliääksi. Joillakin liiketoiminta on lopunut kokonaan. Vaikean tilanteen vuoksi ravintolat ovat joutuneet kehittämään take away-toimintaansa tai ottaneet sen uutena toimintatapana kokeiltavaksi. Nähtäväksi jää, miten palvelutalouden yritykset selviytyvät tästä vuodesta, sillä koronaepidemia kestää asiantuntijoiden mukaan vielä pitkään ja talousvaikutukset vielä pidempään. (Grönroos 2015, 35.)

Palvelut muodostuvat palveluprosesseista, joissa tapahtuvat erilaiset vuorovaikutustilanteet eli totuudenhetket. Kilpailuedun saavuttamiseksi ravintoloiden tulee kehittää palveluprosessejaan mahdollisimman tehokkaiksi ja asiakaskeskeisiksi. Yritysten menestyksen salaisuus on odotukset ylittävä asiakaskokemus. On hienoa huomata suomalaisten yritysten johtajien kasvava mielenkiinto asiakaskokemusta kohtaan. Palveluiden johtamisen tärkeys korostuu palveluprosessien suunnittelussa ja toteutuksessa, joissa keskiössä ovat palvelun laadun ja virheiden hallinta. Lopullinen asiakaskokemus muodostuu eri laatuulottuvuuksien sekä koetun palvelun kokonaislaadun tuloksena. Palvelumuotoilun lisäksi merkitystä on kasvattanut myös tunnemuotoilu, jossa asiakkaan kokemat tunnetilat otetaan mahdollisimman hyvin huomioon. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 16-19; Grönroos 2015, 111, 140-141.)

Tutkimusympäristönä oli Ravintolakolmio-konsernin ravintola Meripaviljonki, jossa palvelun laatua tutkitaan jatkuvasti mystery shoppig-raporttien ja asiakaspalautteiden palvelun laadun välityksellä. Meripaviljonki on Hakaniemessä veden äärellä sijaitseva panoraamaravintola, missä tarjoillaan äyriäis- ja kalaruokaa kasvis- sekä lihansyöjiä unohtamatta. Ravintola avattiin pääsiäisenä 2015 ja terassi täydensi kokonaisuutta keväällä 2019. Meripaviljonki on tunnettu hyvän ruoan ja palvelun ravintolana, joten asiakkailta on mahdollisesti toiveita ja odotuksia saapuessaan ravintolaan.

Työn lähtökohtana on ollut omakohtainen kiinnostus ja näkemys aiheeseen. Tarkoituksena oli tehdä tämä tutkimustyyppinen kvalitatiivinen eli laadullinen sekä kvantitatiivinen eli määrällinen työ niin henkilökunnalle kuin kaikille heille, jotka ovat asiasta kiinnostuneet.

Parhaimmassa tapauksessa tästä tutkimustyyppisestä työstä hyödytään niin kokonaiskuvan välittäjänä kuin ammatillisessa mielessä henkilökuntaa ajatellen. Työnantajan kannalta asiakastyytyväisyys on aina mielenkiintoinen ja ajankohtainen asia tutkittavaksi. Asiakkaiden ehdottamat ravintolan toimintaa kehittävät ehdotukset kiinnostavat työnantajaa todennäköisesti eniten.

Työn tarkoituksena oli tutkia palvelun laadun ja asiakaskokemusten vaikutusta asiakastyytyvyyteen. Tutkimusongelmaksi saatiin millaisena Meripaviljongin asiakkaat kokevat palvelun laadun. Alaongelmina olivat asiakkaiden toiveiden ja odotuksien täyttyminen, palvelun onnistumiset ja kehitettävät asiat sekä odotukset ylittävän asiakaskokemuksen syntyminen ravintolassa. Työn tietoperustassa käydään läpi teoreettinen osuus palvelusta, palvelun laadusta, johtamisesta sekä asiakaskokemuksesta palvelu- ja tunnemuotoilun keinoin, minkä jälkeen selvitetään asiakkaiden kokemuksia palvelun laadun tasosta. Työn tavoitteena oli saada syvällisempi käsitys ravintolan asiakaskokemuksista asiakaspalautteita analysoimalla kyselyn, ravintola Meripaviljongin palautteiden sekä mystery shopping-raporttien pohjalta.

Teemat tähän työhön tulivat tietoperustan palvelusta, palvelun laadusta ja asiakaskokemuksista. Näistä aiheista palvelupolkua (Tuulaniemi 2013, 79), laadukkaan palvelun laatua eli seitsemän kriteeriä ja Grönroosin kuiluanalyysiä peilattiin asiakaspalautteisiin. Kyselyn tutkimustulokset jaettiin kolmeen palvelun laatuun: toiminnallinen, tekninen ja palvelumaiseman laatu (Hämäläinen, Kiiras, Korkeakoski & Pakkanen 2016, 49-50). Vaikka asiakastyytyväisyys muuten aiheena voi tuntua tavanomaiselta ja väljähtyneeltä, niin se pitää sisällään nyt trendiksi muodostuneen tunnemuotoilun. Kuitenkin Grönroosin mukaan asiakkaiden tunnetiloja ei ole sisällytetty tutkimuksiin, sillä niillä ei koettu olevan kovinkaan paljon merkitystä totuudenhetkissä. Nykypäivänä asiakkaan tunnetilat otetaan huomioon ja niiden merkitys on korostunut asiakastyytyväisyystutkimuksissa. (Grönroos 2015, 111-112, 122, 143.)

Tutkimus rajattiin vuonna 2019 Meripaviljongissa ruokaileviin asiakkaisiin. Tämä tutkimus tehtiin koronapandemian takia kyselyn avulla. Meripaviljongin asiakkaille tehtiin Webropol-kysely keväällä 2020, mikä lähetettiin sähköpostitse 32 vastaajalle. Voidaan puhua sopivasta ja edustavasta näytteestä, koska kaikki vastaajat olivat käyneet ruokailemassa rajattuna ajankohtana. Lisäksi tutkimuksessa käytettiin apuna kahta mystery shopping-raporttia sekä aikaisempia asiakaspalautteita, jotka olivat yhteenvetoa Meripaviljongin nettisivuista, ravintolassa annetuista, Facebookin ja myyntipalvelun kautta tulleista palautteista. Työ tehtiin enimmäkseen kvalitatiivisena tutkimuksena, missä vastaukset saadaan kysy-

myksillä miksi, miten ja millainen. Tutkimuksessa käytettiin myös kvantitatiivista tutkimusta, joka auttoi mittaamaan ja havainnollistamaan asiakastyytyväisyyttä. Mystery shopping-raportit ovat havainnointia ravintolan palvelusta ja sen laadusta.

Kyselyssä tiedusteltiin palveluiden laatua, sujuvuutta, huomiointia ja lopullista tyytyväisyyttä ravintolassa käyntiin. Asiakastyytyväisyys tarkistettiin vielä ravintolakokemuksen kautta. Tulokset havainnollistettiin ympyräkaavion sekä luettelien avulla prosentteja ja keskiarvoja käyttäen. Kyselyn vastaajat valitsivat ravintolakäynnin parhaan onnistumisen ja eniten kehitettävän asian palvelupolulta. Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteiden keskiarvot laskettiin. Vastaajilta kysyttiin arviota ruoan maistuvuudesta ja tasosta, palvelun laadusta ja lämminhenkisyydestä sekä käynnin kokonaisarvosanasta. Palvelun laadun tasosta saatiin lisätietoja mystery shopping-raporteista, joiden tulokset tukivat tehtyä tutkimusta.

## 2 Palvelu

Hotelli- ja ravintola-alan MaRa:n mukaan vuonna 2019 matkailu- ja ravintola-alan yrityksistä 80 % kasvattivat liikevaihtonsa edellisvuodesta ja viime vuosina ravintolapalveluiden käyttö on ollut noususuhdanteista. Huolimatta kauppapoliittisista kiistoista, tulevaisuuden myyntiennusteet olivat varovaisen toiveikkaat vielä vuoden 2019 lopulla. Tosin korkean alkoholiverotuksen haittavaikutuksia alalle ovat alkoholianniskelun jatkuva vähentyminen sekä alkoholin tuonnin lisääntyminen Virosta. Alkoholiverotuksen laskeminen muodostaisi välitöntä asiakastytyvää palveluissa, mistä yritykset hyötyisivät samalla taloudellisesti ja valtio saisi kaipaamaansa verotuloa. (MaRa 2020.) Myös tilastokeskuksen tiedot osoittivat, että majoitustilastot nousivat koko maan osalta vuonna 2019. Ulkomaalaisista kiinalaiset olivat kasvattaneet eniten matkustamista Suomeen. Tällä hetkellä voidaan todeta, että koronavirus on todellinen uhka maailman ja Suomen taloudelle sekä myös koko palvelutaloudelle. (Tilastokeskus 2020.)

Tällä hetkellä eletään siis palvelutaloudessa, jossa yritysten palvelukilpailu keskenään on kiristynyt. Yritykset kilpailevat palveluillaan ja palvelunäkökulma on pakollinen. Palveluiden tulisi olla enemmän arvoa tuottavia sekä asiakaslähtöisempiä. Voidaan myös todeta, että nykyajan asiakas on kiinnostunut suuremmissa määrin elämystaloudesta. Tavallisten tuotteiden ja palvelujen sijaan asiakkaat hakevat elämystalouksellisia palveluita, joista he ovat valmiita maksamaan enemmän. Tosin kaikki elämykset ovat myönteisiä, neutraaleja tai kielteisiä kokemuksia ja tästä syystä kaikenlaista palvelua voidaan kutsua elämystaloukselliseksi. (Grönroos 2015, 35-36.)

Sanotaan, että organisaation sisäisestä ilmapiiristä voi aistia yrityskulttuurin. Käsitteenä yrityskulttuuri tarkoittaa työyhteisön yhteisiä normeja ja arvoja. Yrityksen työntekijöillä tulee olla myönteinen palveluasenne ja ilmapiirin palveluhenkinen. Tämä edellyttää hyvän palvelun korostamista niin organisaation toimintatapojen kuin johtamisen välityksellä. Työyhteisön palveluhenkisyys saa vaikutteet yrityksen kulttuurista ja ilmapiiristä, jossa organisaation jokainen työntekijä omaksuu palvelunäkökulman, joka tarkoittaa arvostusta ja kiinnostusta hyvään palveluun. Voidaan puhua yrityskulttuurista, jota kutsutaan puolestaan palvelukulttuuriksi. Palvelukulttuurissa työntekijät arvostavat niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden palvelua ja siksi heitä voidaan kuvailla palvelukeskeisiksi. Palvelukeskeisyydellä tarkoitetaan työyhteisön yhteisiä arvoja ja asenteita, jotka vaikuttavat vuorovaikutukseen positiivisesti. Palvelukeskeisyys parantaa niin asiakkaiden kokemaa laatua kuin sisäistä palvelua ja ilmapiiriä. Palvelun laadun parantuessa edistetään samalla yrityksen kannattavuutta. (Grönroos 2015, 478-483.)

Palvelulla tarkoitetaan pääosin aineetonta toimintaa, missä palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Palvelua kuvataan monimutkaiseksi ilmiöksi, joka sisältää vuorovaikutustilanteita totuudenhetkineen. Palvelun peruspiirteitä ovat prosessimaisuus, toiminnan samanaikaisuus ja asiakkaan osallistuminen. Prosessit koostuvat toiminnoista, joissa asiakkaan ongelmiin etsitään ratkaisuja erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Näille toiminnoille on tyypillistä samanaikaisuus niin tuottamisessa kuin kuluttamisessa. Palveluissa asiakas nähdään vastaanottajana ja myös prosessin kanssatuottajana. Palveluiden ominaisuuksiin kuuluvat myös aineettomuus sekä varastoimisen mahdottomuus. Yksi palvelun näkökulma on palvelulogiikka, jolla tarkoitetaan prosessien edistämistä siten, että asiakkaat pystyvät luomaan paremmin arvoa toiminnoissaan. (Grönroos 2015, 76-82.) Kokemuksen henkilökohtaisuus ja omistusoikeuden häilyvyys ovat kaikkeen palveluun sisältyviä piirteitä. Palvelun omistusoikeus on epäselvää palveluprosessin aineettomuuden vuoksi. Palvelutapahtumassa asiakkaiden odotukset ja kokemukset vaikuttavat lopullisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Eräsalo 2011, 12-13.)

Yhteiskunnassa jokaisella organisaatiolla on perustehtävänsä. Perustehtävä määritellään toiminta-ajatuksen eli mission avulla, joka tarkoittaa organisaation olemassaolon ja tarkoituksen merkitystä. Toiminta-ajatuksen selventäminen on tärkeää niin organisaatiolle kuin yksittäiselle työntekijälle työtehtävien hahmottamiseksi. Organisaation tulevaisuuden tavoitteita kutsutaan visioksi. Strategia puolestaan tarkoittaa tavoitteisiin sisältyvää suunnittelua. Organisaation hyväksymät ja arvostamat asiat sekä toimintatavat ovat arvoja. Missio, visio, strategia ja arvot ovat yrityksen toiminnan periaatteita. Ne ovat näkyviä toisin kuin yrityksen liikeidea, joka perustuu asiakkaiden tarpeisiin. (Flink, Kerttula, Nordling & Rautio 2015, 48-51.)

Yrityksessä roolit ja odotukset tulee olla jokaisen työntekijän tiedossa laadukkaan palvelun takaamiseksi. Tiedoksianto määritelmineen on tiivistetty sanaan RUMBA (Realistic, Understandable, Measurable, Believable, Attainable): realistinen, ymmärrettävä, mitattava, uskottava ja saavutettavissa oleva. Realistinen (realistic) tarkoittaa työntekijän vastuiden ja käyttäytymisen pohjautumista senhetkisiin asiakkaisiin ja työpaikkaan. Organisaatioiden erilaisuuden takia uuden työpaikan standardit tulisi päivittää työntekijän tietoon. Ymmärrettävä (understandable) tarkoittaa työntekijän ymmärtävän työnsä päämäärät hoitaakseen työnsä tehokkaasti ja asianmukaisesti. Mitattava (measurable) puolestaan tarkoittaa työn tehokkuuden arviointia työtapojen, ajan, tuottavuuden ja muiden mitattavissa olevien tuloksien seuraamisella. Työntekijän vastuulla on tietää yrityksen standardit ja tehdä parhaansa niiden saavuttamiseksi. Työyhteisön päämäärät tulee olla uskottavia (believable) työntekijöille. Tärkeintä päämäärien kehittämisessä on luoda uskottavuus ja luotettavuus



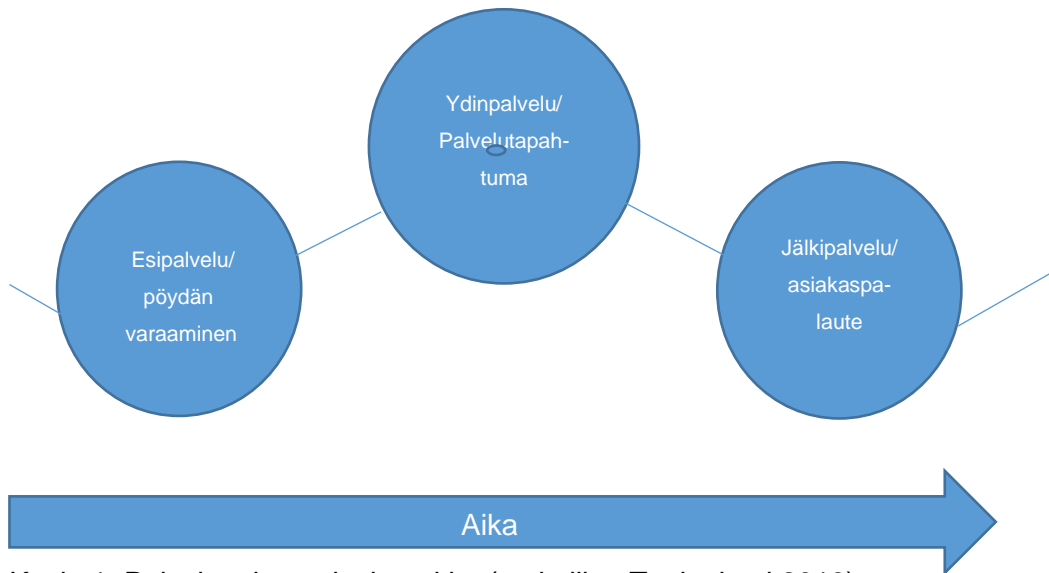
työntekijöiden ja organisaation arvoja kohtaan. Saavutettavissa oleva (attainable) tarkoittaa työntekijälle annettavia työkaluja päämäärien saavuttamiseksi. Työntekijälle annetaan työkaluja kuten johdon tuki, koulutus ja yrityskulttuuri kehityksen edistämiseksi. (Lucas 2012, 45-47.)

Palvelun ennako-odotuksen kokemukseen vaikuttaa merkittävästi asiakkaan tunnetila. Rentoutunut, mukava, mielenkiintoinen, onnellinen, informoitu tai seurusteleva odotustilanne vaikuttaa todellisuutta lyhyemmältä ajalta. Levottomuus, epävarmuus ja muut odotusajan epämukavat tuntemukset saavat ihmiset reagoimaan yksilöllisesti. Asiakkaan antama suuri odotusten arvo palvelulle vaikuttaa positiivisesti asiakkaan tunnetilaan. Asiakkaan kokemaan palvelun arvoon eli saatuun hyötyyn tulee kiinnittää erityistä huomiota ennen palvelua, palvelutapahtuman aikana sekä palvelun jälkeen. Palvelua odottavia asiakkaita voi informoida ja motivoida palvelun arvon parantamiseksi. Palvelutapahtuman aikana on mahdollisuus parantaa palvelun arvoa tarjoamalla muuta palvelua ydinpalvelun lisäksi, sillä palvelun kohdatessa tai ylittyessä odotukset ja odotusaika koetaan sen arvoiseksi. Ravintolassa palvelun arvoa voi parantaa esimerkiksi tarjoamalla ilmaisen jälkiruoan asiakkaalle. Odotuksen haittavaikutuksia vähentää merkittävästi palvelun erinomainen laatu. Palvelun arvon lisääntymisen ansiosta asiakas voi olla tyytyväinen palveluun odotuksesta huolimatta. Palvelun parantamisen kokeneet asiakkaat ovat muita kiinnostuneimpia seuraamaan mainoksia ja niiden vaikutus ihmisiin voi lisäksi vähentää odotuksen haittavaikutuksia. (Ford & Sturman 2020, 377-379.)

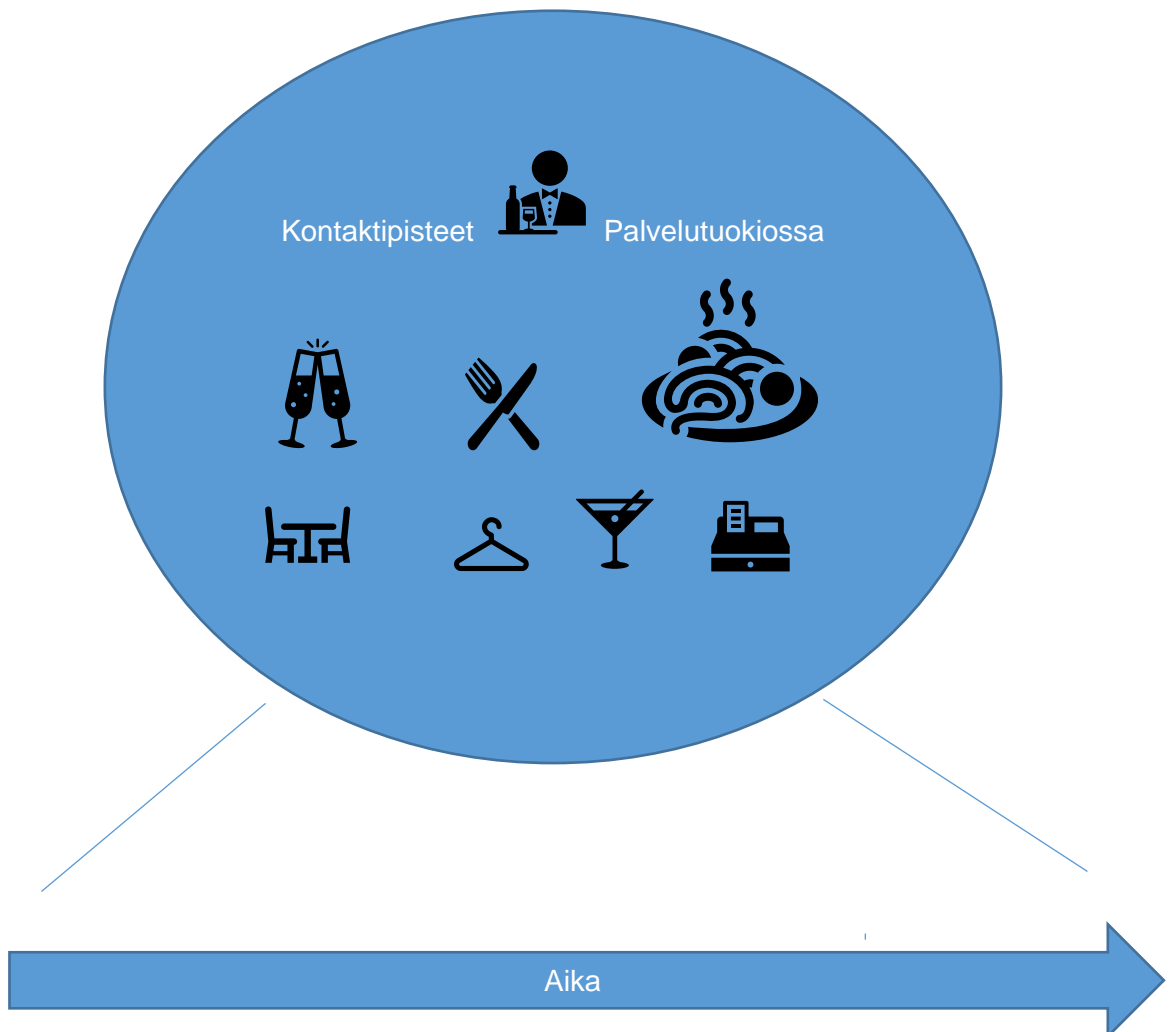
## **2.1 Palveluprosessi**

Palvelun eri osa-alueet ovat ydinpalvelu, lisäpalvelu ja tukipalvelu. Ydinpalvelu on asiakkaan tarvitsema palvelun hyöty. Lisäpalvelu on ydinpalvelua tukeva palvelu niin kuluttamisessa kuin tuottamisessa. Tukipalvelulla lisätään arvoa palveluihin ja erotutaan kilpailijoista. (Flink ym. 2015, 56.)

Palvelut muodostuvat vuorovaikutustilanteista eli totuudenhetkistä ja puhutaan palveluprosesseista (Grönroos 2000, 52). Palveluprosessit voidaan samaistaa teatteriin, jossa asiakas näkee näyttämön ja taustaprosessit hoidetaan kulisissa. Asiakkaan kulkeminen ja kokeminen palvelussa on havainnollistettu palvelupolun avulla. Palvelupolku koostuu palvelutuokioista ja palvelun kontaktipisteistä. Asiakkaan arvon näkökulmasta puolestaan palvelupolku koostuu esipalvelusta, ydinpalvelusta ja jälkipalvelusta (kuvio1). Esipalvelu on ravintolassa pöydän varaaminen, ydinpalvelu itse palvelutapahtuma ja jälkipalvelu tarkoittaa asiakaspalautetta. Palvelupolun eri palvelutuokiot koostuvat useista kontaktipisteistä (kuvio 2), joilla tarkoitetaan toimintatapoja, ympäristöä, ihmisiä ja esineitä. (Tuulaniemi 2013, 76-80.)



Kuvio 1. Palvelupolun palvelutuokiot (mukaan Tuulaniemi 2013)



Kuvio 2. Jokainen palvelutuokio koostuu useista kontaktipisteistä (mukaan Tuulaniemi 2013)

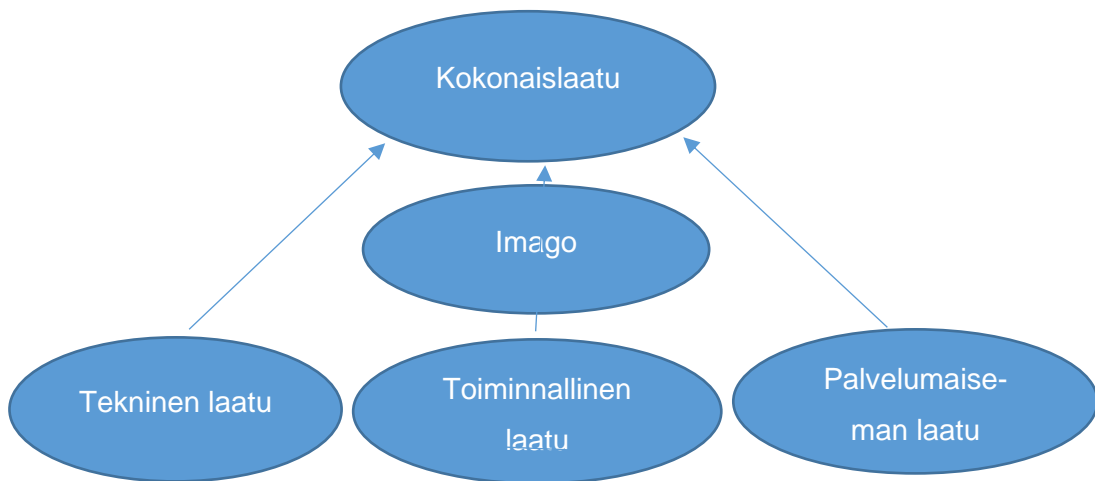
Blueprinting -menetelmä on asiakasnäkökulmasta lähtöisin oleva palveluprosessin kuvaus, jossa prosessit kuvataan kokonaisuudessaan sisältäen toimintojen yksityiskohdat.

Prosesseihin sisältyvät toiminnot kuvataan asiakkaan saapumisesta yritykseen aina lähtemiseen saakka. Tyypillisessä blueprinting-kaaviossa on erilaisia osia kuten palvelu-, asiakas-, tuki-, näyttämö- ja kulisseissa tapahtuva toiminta. Palvelutoiminnalla tarkoitetaan asiakaskokemuksen erilaisia toimintoja, joissa eteenpäin vievä toiminta kaaviossa on asiakkaan käyttäytyminen. Näkyvä toiminta näyttämöllä sekä kulissien takana tapahtuva näkymätön tukitoiminta kuten ruokatoimitus ja tiedonkulku yrityksessä kuuluvat olennaisesti blueprinting-kaavioon. Kaavion tarkoituksena on kuvata palveluprosessin mahdolliset epäkohdat ja havainnollistamisen parantamiseksi kaavioon voidaan lisätä myös prosessien aikamääreet. Blueprintingin tarkoituksena on prosessien kehittäminen asiakkaan näkökulmasta palvelun laadun ja arvon lisäämiseksi. Menetelmää hyödynnetään myös palvelumuotoilussa. (Ford & Sturman 2020, 333-334.)

Yritysten toimintaa tulee kehittää kohti asiakasymmärrystä. Asiakaskokemuksen kehittämisen haasteet ovat yritysten prosessien hitaat muutokset ja kyvyttömyys uudistuksia kohtaan. Kehittämistyö alkaa ostoprosessin ja sisäisten prosessien ymmärtämisellä. Gerdtin ja Korkiakosken mukaan prosessien lisäksi yrityksissä tulee kehittää sekä palvelukulttuuria että asiakaskeskeisyyttä. (Gerdt & Korkiakoski 2016, 50-51.)

## **2.2 Palvelun laatu**

Palvelun laadun lähtökohtana ovat asiakkaan toiveet ja odotukset. Asiakkaat kokevat palvelun laadun hyväksi kokemuksien vastatessa asiakkaan odotuksia ja erinomaiseksi, kun odotukset ja toiveet ylitetään. Tällöin kokemuksista syntyy elämyksiä. Palvelu jakautuu toiminnalliseen ja tekniseen laatuun sekä palvelumaiseen (kuvio 3). Toiminnallista laatua ovat vuorovaikutus henkilökunnan ja muiden asiakkaiden välillä, kohtaamiset, palvelutapahtumat ja ilmapiiri. Siten myös työntekijöiden asiakaspalvelutaidot, käyttäytyminen sekä muiden asiakkaiden toiminta kuuluvat toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua ovat vastaavasti palveluympäristö ja sen toimivuus. Tähän kuuluvat työntekijöiden ammattitaito, toimintaympäristö sekä tekniikan toimivuus. (Hämäläinen ym. 2016, 49-50.) Palvelumaiseen laatuun voidaan lisätä laatutekijöihin (Grönroos 2015, 103). Laadun kokemiseen vaikuttaa myös yrityksen imago eli mielikuva. Palvelutuokioiden pienet virheet suodatetaan myönteisellä mielikuvalla, virheet huonontavat mielikuvaa ja menetetty maine vaatii yritykseltä paljon laadullista työtä. Asiakkaan mielikuvaan vaikuttaa jokainen työntekijä omalla toiminnallaan. Tärkeä laatutekijä on palvelun henkilökohtaisuus. Henkilökohtainen palvelu tarkoittaa työntekijän keskittymistä asiakkaaseen ja omistautumista palvelutapahtumaan. (Eräsalo 2011, 20-21.)



Kuvio 3. Kolme palvelun laadun ulottuvuutta (mukaillen Grönroos 2015)

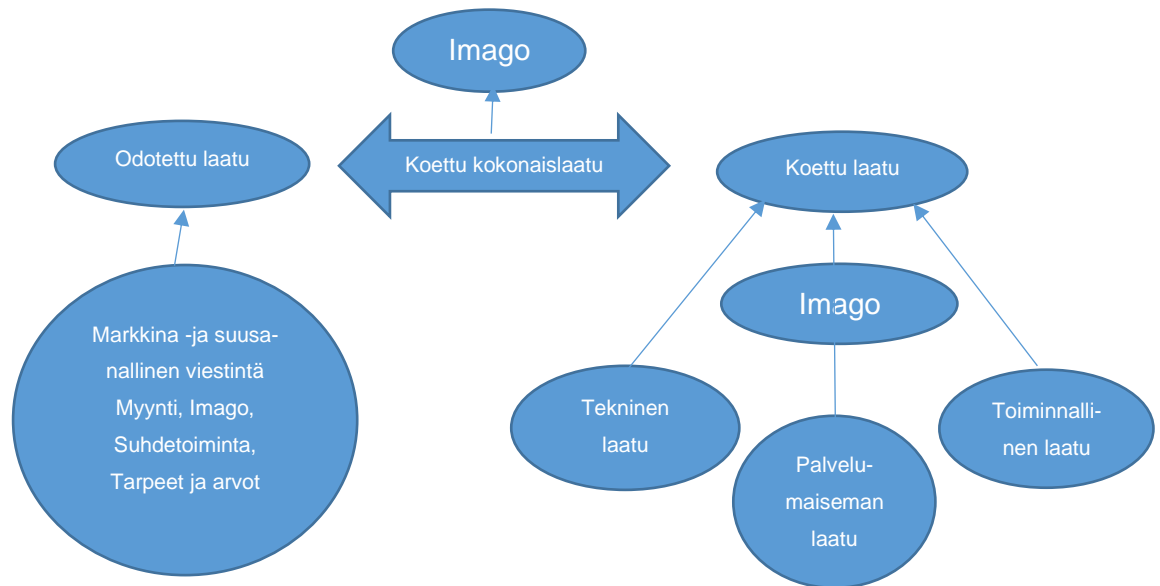
Millaista on ihanteellinen laatu? Laadusta puhuttaessa lähtökohtana tulisi olla asiakkaan odotukset ylittävä palvelu. Asiakkaan odotukset täyttävä laatu eli hyväksyttävä laatu tyydyttää asiakasta, mutta ei muodosta tarpeeksi arvoa hänelle suosittelun aikaansaamiseksi. Puolestaan asiakkaan ilahduttaminen eli hyvä laatu saa aikaan kiinnostusta ja suosittelua muille. Positiivisesti yllätetty asiakas on arvokas yrityksen kannalta, sillä hän puhuu kokemuksestaan ja palaa uudelleen yritykseen mahdollisesti ystäviensä kanssa. (Grönroos 2015, 142.)

### 2.2.1 Kokonaislaatu

Yrityksen menestykseen vaikuttavat merkittävästi laadulliset tekijät. Erinomaisella ja laadukkaalla palveluprosessilla saadaan aikaan kilpailuetua, jolloin kaikki laadun osatekijät ovat vaikuttamassa lopputulokseen. Edellä todettiin laadun olevan hyvä, kun odotettu laatu vastaa koettua laatua. Odotettuun laatuun vaikuttavat asiakkaan tarpeet, imago, suusanallinen ja markkinointiviestintä (kuvio 4). Markkinointiviestintä on yrityksen hallinnassa, mutta suhdetoiminta, suusanallinen viestintä ja imago ovat haasteellisempia hallita. Näihin osatekijöihin vaikuttaa yrityksen aikaisempi menestys liike-elämässä. Asiakkaan kokemassa laadussa ratkaiseva tekijä on yrityksen imago. Asiakkaan odotetun laadun ja koetun laadun tuloksena syntyy asiakaskokemus, joka vaikuttaa puolestaan imagon muodostumiseen. (Grönroos 2015, 104-106.)

Koettuun palvelun laatuun vaikuttavat tekijät ovat ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia. Ympäristö käsittää toimitilat, laitteet sekä työntekijöiden ulkoasut. Luotettavuus tarkoittaa laadukasta ja luvattua palvelun saamista. Reagointialttius puolestaan tarkoittaa työntekijöiden palvelualltiutta ja palvelun sujuvuutta. Vakuuttavuus liittyy työntekijöiden käyttäytymiseen ammattitaitoisesti. Empatiaan sisältyy asiakkaiden

odotukset yrityksen kykyyn ratkaista ongelmat yksilöllisesti sekä aukiolojen sopivuus. Kirjallisuudessa kiistelynäiheena on laadun ja tyytyväisyyden kokemisjärjestys. Koetun palvelun laadun mallin mukaan laadun kokemus tulee ensin, jota seuraa tyytyväisyys tai tyytymättömyys. (Grönroos 2015, 116-121.)



Kuvio 4. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2015)

Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä perustuvat käytännön kokemuksiin sekä empiirisiin tutkimuksiin. Seitsemän kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Toiminnalliseen laatuun kuuluvat asenteet ja käyttäytyminen, saavutettavuus ja joustavuus, palvelun normalisointi sekä luotettavuus. Maine ja uskottavuus kuuluvat imagoon suodatustehtävällään, jonka tarkoituksena on vähentää virheiden vaikutusta palvelussa. Ammattimaisuus ja taidot liitetään tekniseen laatuun ja toiminnallisen laadun palvelumaisema on sisällytetty kriteereihin. (Grönroos 2015, 121-122.)

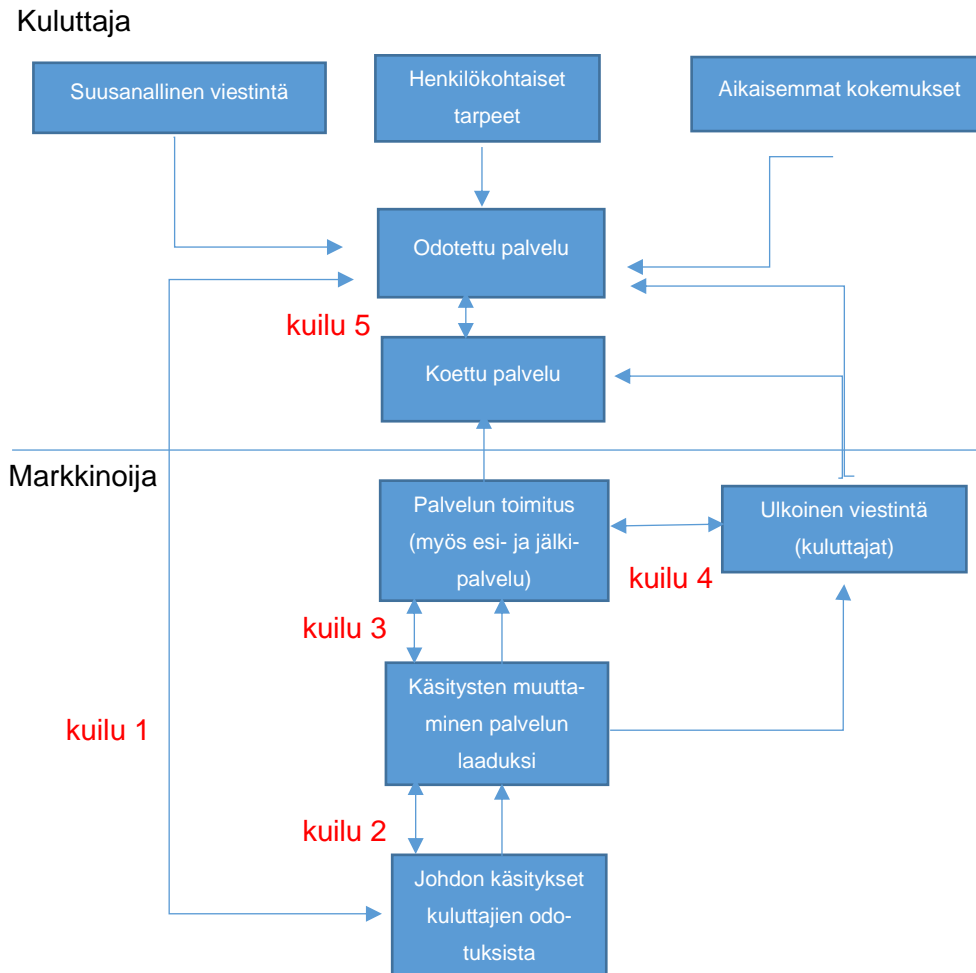
Yrityksen työntekijät ovat organisaation sisäisiä asiakkaita. Jokaisen työntekijän tulee osata palvella laadukkaasti niin sisäisiä kuin ulkoisia asiakkaita. Kun työntekijällä on kokonaisymmärrys organisaation toimintoista, hän on huomattavasti yhteistyökykyisempi toimintoissaan sisäisten asiakkaiden suhteen. Työntekijöiden yhteistyökykyä sanotaan sisäisen palvelun laaduksi. Sisäisen palvelun laatu heijastuu välittömästi myös ulkoiseen palveluun. (Flink ym. 2015, 54.)

## 2.2.2 Palvelun laadun johtaminen

Palvelun johtamisen totuuden hetket eli vuorovaikutustilanteet kertovat asiakkaalle toiminnan laadun tason. Epäonnistunutta totuudenhetkeä on vaikea korjata, ainoa vaihtoehto on luoda uusi totuuden hetki tai hyvä normalisointi eli virheiden korjaaminen palvelulähtöisesti. Huonosti hoidettuja totuudenhetkiä ei pitäisi syntyä, joten tärkeintä on prosessien hyvä suunnittelu ja toteutus. Laadun kehittäminen yrityksessä tulee olla jatkuva prosessi. Epäonnistuminen tapahtuu, jos johto ymmärtää laadun kehittämisen yksittäisillä kampanjoilla tai ohjelmilla. Laatuasiat kuuluvat yrityksen strategiaan ja vaativat jatkuvaa kiinnostusta ylimmän johdon osalta. Laadun kehittämisen arvostus tulee olla itseisarvo yrityksen jokaiselle työntekijälle. Johdon tehtävänä on varmistaa, että nämä yrityksen strategiset arvot toteutuvat työyhteisössä. (Grönroos 2015, 111, 141.)

Laatuongelmien ratkaisemiseen ja palvelun laadun kehittämiseen on tehty kuiluanalyysimalli (kuvio 5). Mallista saa hyvän käsityksen palvelun laadun muodostamisesta. Palveluntoimittajaan liittyvät ilmiöt kuvataan alaosassa ja asiakkaaseen liittyvät ilmiöt yläosassa. Asiakkaan palvelun odotusarvoon vaikuttavat markkinointi- ja suusanallinen viestintä, henkilökohtaiset tarpeet sekä aikaisemmat kokemukset. Asiakkaan kokema palvelu muodostuu asiakkaan muodostaman odotusarvon, teknisen ja toiminnallisen laadun seurauksena. Laadun johtamisen epäonnistumisista syntyvät poikkeamat eli laatukuilut. Mallista eritellään viisi erilaista kuilua: johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1), laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2), palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3), markkinointiviestinnän kuilu (kuilu 4) ja koetun palvelun välinen kuilu (kuilu 5). (Grönroos 2015, 143.)

Johdon näkemyksen kuilussa (kuilu 1) laatuodotukset nähdään johdon osalta virheellisesti (kuvio 5). Syitä tähän ovat puutteelliset tiedot asiakastutkimuksista, asiakkaiden odotuksista tai organisaatiolta. Laatuvaatimusten kuilussa (kuilu 2) johdon odotukset laadusta ja palvelun laatu poikkeavat toisistaan. Syitä ovat puutteellisuus tavoitteiden asettamisessa tai palvelun laadun suunnittelussa. Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3) tarkoittaa toimitus- ja tuotantoprosessien laadullista puutteellisuutta. Syitä ovat puutteellisuus johtamisessa, sisäisessä markkinoinnissa, järjestelmissä, palvelukulttuurissa, vaatimuksissa tai asenteissa. Markkinointiviestinnän kuilussa (kuilu 4) asiakkaalle annetut lupaukset palvelusta ovat epärealistiset. Syyt kuiluun ovat puutteellisuus markkinointiviestinnän suunnittelussa, markkinointi ei vastaa tuotantoa tai toimintaa sekä asiakkaalle epärealististen odotuksien luominen. Viimeiseksi koetun palvelun laadun kuilussa (kuilu 5) odotettu laatu ei vastaa koettua laatua. Kuilun seurauksia ovat ongelmat laadussa, negatiivinen suusanallinen viestintä, mikä vaikuttaa puolestaan negatiivisesti imagoon sekä pahimmassa tapauksessa johtaa liiketoiminnan menetykseen. (Grönroos 2015, 144-149.)



Kuvio 5. Palvelun laadun kuiluanalyysimalli (mukaien Grönroos 2015)

Palvelun laadun johtaminen yrityksessä tarkoittaa hyvää palvelun laadun ja virheiden hallintaa, mistä virheiden hallinta muodostuu näistä tärkeämmäksi. Palveluprosessin laadun ongelmassa asiakaskeskeisyyden merkitys korostuu äärimmilleen. Asiakassuhdetta ei ole varaa menettää, joten asiakas on saatava tyytyväiseksi mahdollisimman nopeasti. Laadun pysyminen hyvänä valitukset on hyvä käsitellä nopeuden lisäksi riittävän empaattisesti ja huomaavaisesti. Tutkimuksien mukaan asiakkaat antavat yrityksille useasti toisen mahdollisuuden parantaa palvelun laatuaan. Palvelun normalisointi vaikuttaa asiakassuhteiden kehittymiseen. Normalisointi käsitteenä tarkoittaa valitusten ja virheiden korjaamista palvelulähtöisesti. Reklamaation hoitaminen on perinteinen tapa virheiden korjaamiseen jälkipalveluna, mutta normalisointi on tehokas tapa palvelutapahtumassa edistää ja lujittaa asiakassuhdetta yritykseen. Normalisoinnin tarkoituksena on ulkoisen tehokkuuden kautta lisätä asiakastyytyväisyyttä sekä parantaa ja säilyttää asiakassuhteita. Lisäksi asiakkaiden kokemat tunneperäiset mielentilat tulevat ottaa huomioon normalisoinnissa. Työntekijöiden sitoutuneisuus yritykseen sekä toimintavaltuudet vaikuttavat positiivisesti normalisoinnin sujuvuuteen. (Grönroos 2015, 158-160.)

### 2.3 Palvelumuotoilu

Elisa Aunola kirjoittaa artikkelissaan ”Palvelumuotoilulla asiakastyytyväisyys ja kassavirta kasvuun” asiakasymmärryksestä ja sen hyödyntämisestä palveluissa. Palvelumuotoilu tarkoittaa palveluiden asiakaslähtöistä kehittämistä tulevaisuuden näkökulmalla. Kehittämisen lähtökohdaksi on asiakkaan ymmärtämisen hyödyntäminen palveluprosesseissa. Nälkä ja jano ovat väistyneet nykypäivän asiakkaan motiiveista saapua ravintolaan, sillä tilalle ovat tulleet viihtyminen ja rentoutuminen. Teemu Moilasen mukaan asiakkaat ostavat nykypäivänä hyötyjä ja ratkaisuja. Asiakkaiden ostokset tapahtuvat puoli tunteella, joten palvelun tunneymmärrys asiakasta kohtaan on korostunut. (Aunola 2014, 44-47.)

Palvelumuotoilu on prosessi, työkaluvalikoima ja ajatustapa syntyen monista erilaisista osaamisalueista kuten muotoilusta. Palvelumuotoilussa suunnitellaan omien prosessien ja menetelmien avulla palveluita, jotka pysyttelevät yhteisesti sovitussa raameissa. Palvelumuotoilu perustuu asiakkaisiin, asiakasymmärrykseen ja -kokemuksiin sekä ennakoivaan ymmärrykseen. Asiakkaiden arvoja ja toiminnan motiiveja tutkimalla saadaan kehitettyjä uusia ideoita palveluihin. (Tuulaniemi 2013, 60, 68-73.)

Käyttäjien näkökulma palvelumuotoilussa on tärkeä palveluiden kehittämisessä ja käyttäjät, käyttäjätiedot, asiakkaat sekä asiakasymmärrys ovat palvelumuotoilun termejä. Asiakaspalautteet ja tutkimukset ovat osana kehittämistyötä. Palvelumuotoilussa asiakkaan rooli on muuttunut osallistuvaksi käyttäjäksi palvelujen vastaanottamisen sijaan. Palveluinnovaatiot mahdollistuvat kokonaisvaltaisesta asiakasymmärryksestä kuten asiakkaiden tunteiden, motiivien, tarpeiden sekä toiminnan ymmärtämisestä. Inhimillistä, kulttuurista ja sosiaalista vuorovaikutusta sisällytetään palvelumuotoilun prosesseihin. Palvelumuotoilussa käytetään lisäksi muotoilusta tuttuja visualisointi- ja tutkimusmenetelmiä. Yhteissuunnittelussa käyttäjä on tärkeä osa prosessia käyttäjätiedon ja käyttäjäpalautteen osalta. Osallistuminen, yhteissuunnittelu ja empatia kuuluvat tärkeänä osana palvelumuotoiluun. (Miettinen 2011, 13, 21-23.)

Palvelumuotoilussa on viisi eri kehittämisaluetta: palveluprosessin, -tuotteiden, -viestinnän, sisäisen toiminnan sekä liiketoiminnan kehittäminen. Palveluprosesseja uudistetaan ja parannetaan kontaktipisteitä kehittämällä. Kontaktipisteet ovat yrityksen tiloja, materiaaleja ja järjestelmiä. Lisäksi palvelutuotteille pyritään luomaan lisää arvoa sekä kehittämällä tai uudistamalla palvelun tarjoamaa. Viestinnän, myynnin ja markkinoinnin asiakaslähtöinen kehittäminen on yrityksen asiakasuskollisuuden, käyttöasteen ja tunnettavuuden lisäämistä. Kanta-asiakkuudella pyritään tekemään ostamisesta helppoa sekä luomaan arvoa palvelun sisällön ja hyödyn avulla. Sisäisen toiminnan kehittäminen tarkoittaa yrityk-



sen toimintamallien ja palvelukulttuurin parantamista, kuten henkilöstön asenteiden ja motivaation kehittäminen tai työrutiinien ja organisoinnin muuttaminen. Kilpailutekijät, asiakaslupaukset ja strategiat päivitetään asiakasymmärryksen kautta asiakaslähtöisesti tähän päivään. Liiketoimintamuotoilu (business design) varmistaa yrityksen menestyksen nyt ja tulevaisuudessa. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 57-61.)

Yrityksen menestys ja tulos ovat verrannollisia positiivisiin asiakaskokemuksiin. Yhdysvaltalaisen Watermark Consultingin teettämän tutkimuksen mukaan asiakaskokemukseen kannatti panostaa: yritysten arvon nousu oli yli 80 % toiminnan asiakaskeskeisyyttä lisäämällä. Koska yritykset elävät jatkuvassa muutoksessa, menestyminen vaatii joustavuutta, luovuutta ja kokeilunhalua entistä enemmän. Tulevaisuudessa menestyvät yritykset, jotka ennakoivat asiakkaiden tarpeita ja kehittävät rohkeasti toimintaansa sen mukaisesti. Menestys yrityksessä edellyttää entistä asiakaslähtöisempää toimintaa. Palvelumuotoilun koikeilevalla ja asiakaslähtöisellä kehittämisellä muodostetaan taloudellista lisäarvoa sekä kestäväää kilpailuetua yritykselle. (Koivisto, Säynäjäkangas & Forsberg 2019, 25, 217-218.)

### **3 Asiakastyytyväisyys**

Asiakastyytyväisyys riippuu asiakkaan kokemasta arvosta. Kun asiakkaan odotukset ja tarpeet suhteutetaan asiakkaan kokemaan laatuun, puhutaan asiakastyytyväisyydestä. Yleisesti puhutaan suhteista, kun tarkastellaan palveluiden antamaa arvoa asiakkaalle. Asiakas kokee arvoa suhteelle kokemiensa palveluiden prosesseissa, joissa arvo on sisällytetty jo valmiiksi asiakkaan käyttämään tuotteeseen tai palveluun. Asiakkaalle muodostuva arvo tuotteen tai palvelun kautta on nimeltään käyttöarvo. Vuorovaikutustilanteissa asiakas ja työntekijä myös yhdessä luovat arvoa. Yrityksen tehtävänä on kehittää palveluiden prosesseja arvonmuodostusta ajatellen: suhteen arvo määräytyy verrattaessa palvelun laatua asiakkaan uhrauksiin. Tyytyväisyys laatuun määräytyy puolestaan uhrauksien suhteessa kustannusten suuruuteen. Asiakastyytyväisyys luo sitoutuneisuutta yritykseen lujittamalla asiakassuhdetta, kasvattamalla suhteen pituutta ja kannattavuutta. (Grönroos 2015, 192, 202-203.) Asiakastyytyväisyys luo kanta-asiakkaita, jotka ovat yrityksen taloudelle arvokkaita monin eri tavoin. Asiakassuhteet voidaan jakaa erilaisiin ryhmiin kuten potentiaaliset asiakkaat, kanta-asiakkaat, avainasiakkaat tai vip - asiakkaat. Vip-asiakkaat ovat yrityksen näkökulmasta arvokkaita, koska he käyttävät palveluita ja suosittelevat. (Hämäläinen ym. 2016, 115, 117.)

Jokainen yritys pitää sisällään hygieniä tekijöitä ja yllätyksellistä elämyksellisyyttä. Yksi hygieniatekijöistä ravintolassa ovat puhtaat lautaset, mikä vaikuttaa suoraan palvelun laatuun. Elämystekijä puolestaan tarkoittaa yllättävää toimintaa, mikä antaa lisäarvoa asiakkaan palvelukokemukseen. Ravintolassa tapahtuva yllättävä toiminta on esimerkiksi asiakkaan tervehtiminen nimellä. Koska yritysten välinen kilpailu on kiristynyt, toimintatapoja kopioidaan toisilta yrityksiltä. Tämän seurauksena yllätyksestä tulee asiakkaille itsestäänselvyys: elämystekijä muuttuu hygieniatekijäksi. Palvelut tulee olla jatkuvan kehityksen kohteena, sillä muutokset palvelualalla tapahtuvat nopeasti. Asiakas pettyy helposti laatu-poikkeamaan, vaikka palvelun taso olisi hyvä. Yleensä asiakaspalautteista saadut tyytyväisimmät arvioinnit koskivat odotukset ylittävää palvelua, johon yrityksen tulisi tietoisesti pyrkiä. Yritysten tulee huomioida asiakkaiden odotukset kehittäessään palveluitaan kilpailuedun säilyttämiseksi. (Korteso 2014, 135-136.)

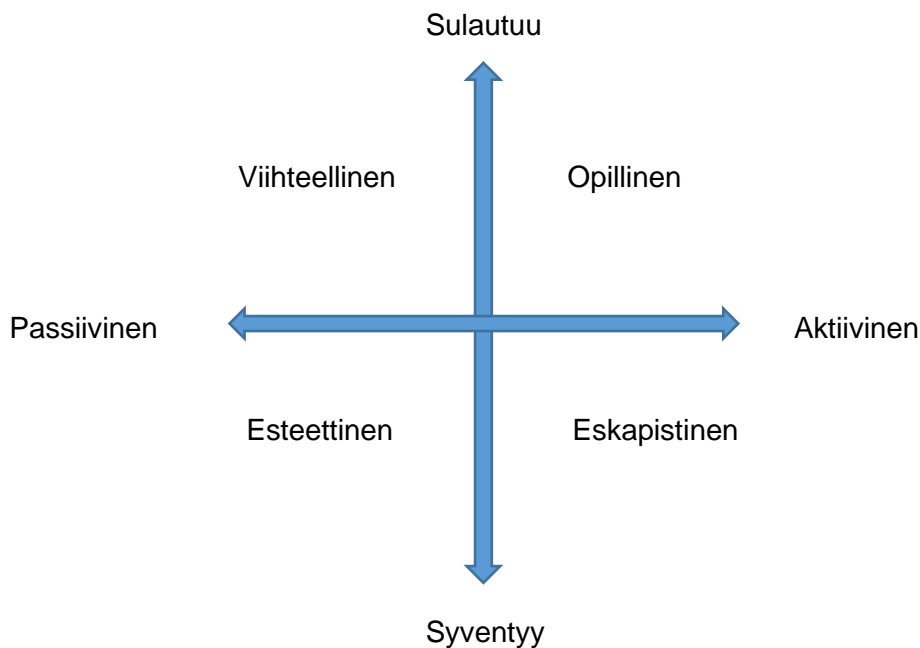
#### **3.1 Asiakaskokemus**

Asiakaskokemus määritellään asiakkaan muodostamana kuvana yrityksestä kokemiensa tunteiden, kohtaamisten ja mielikuvien kautta. Brändinä asiakaskokemus on uusi mahdollisuus, jonka periaatteena on laittaa asiakas kaiken edelle. Taloudellisesti menestyvät parhaimmin yritykset, jotka pystyvät toiminnallaan ylittämään asiakkaidensa odotukset kerta

toisensa jälkeen. Asiakaskokemusten ymmärtäminen ja johtaminen auttavat tässä vaikeassa ja haasteellisessa tehtävässä. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 8-9.) Vuonna 2015 tehdyn Talent Vectian tutkimuksen mukaan 40 % suomalaisista johtajista piti asiakaskokemusta kilpailuetuna, kun taas sama tutkimus ulkomailla tuotti 78 %. Toisen tutkimuksen mukaan 24 % suomalaisista yrityksistä piti asiakaskokemusta jo osana strategiaansa, arvojansa, missiotaan tai visiotaan. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017, 16-19.)

Asiakkaan mielenkiinnon heräämiseen ja kokemukseen sitoutumiseen vaikuttavat merkittävästi asiakkaan kokeman tapahtuman merkittävyys ja mielenkiintoisuus. Asiakaskokemuksessa on neljä ulottuvuutta, joita jakaa kaksi risteävää akselia (kuvio 6). Akselit kuvaavat elämyksen ulottuvuutta sekä asiakkaan sitoutuneisuutta siihen. Vaaka-akselilla passiivinen (passive) osallistuja ei vaikuta suoraan tapahtumaan, vaan havainnoi ja kuuntelee. Akselin toisessa päässä aktiivinen (active) osallistuja puolestaan vaikuttaa henkilökohtaisesti tapahtumaan rakentaen omaa elämystään. Pystyakselilla osallistuja sulautuu (absorb) osaksi tapahtumaa huomion avulla tai syventyy (immerse) tapahtumaan fyysisesti osana tapahtumaa. Televisiota katsellessa katsoja sulautuu kokemaansa ja virtuaalisen pelin pelaaja syventyy kokemaansa. Akselit jakavat kokemuksen neljään alueeseen: viihteellinen, opillinen, esteettinen ja eskapistinen (kuvio 6). Viihteellisessä kokemuksessa sulaudutaan passiivisesti kokemukseen, kuten kirjan lukeminen tai musiikin kuuntelu. Osallistujan sulautuminen passiivisiin tapahtumiin on yhteneväistä niin viihteellisessä kuin opillisessa kokemuksessa. Opillisessa kokemuksessa osallistuja osallistuu myös aktiivisesti tapahtumaan. Aktiivisempaa syventymistä tapahtumaan koetaan eskapistisessä kokemuksessa, kuten kasinolla pelaaminen tai vaellus teemapuistossa. Eskapistinen kokemus liitetään läheisesti totuudenpakoisuuteen, haaveiluun tai toiveajatteluun. Esteettisessä kokemuksessa puolestaan tyypillistä on osallistujan syventyminen vähäisellä vaikutuksella tapahtumaan tai ei ollenkaan. Esteettinen kokemus toteutuu osallistujan seisossa Grand Canyonin laidalla tai taidetta ihailien galleriassa. (Pine & Gilmore 2011, 45-53.)

Kokonaisvaltainen asiakaskokemus muodostuu kolmesta ulottuvuudesta: fyysisestä, digitaalisesta ja tiedostamattomasta kohtaamisesta eli tunnekokemuksesta. Fyysinen kohtaaminen on palvelun vuorovaikutustilanne yrityksen työntekijän kanssa. Toinen ulottuvuus on digitaalinen kohtaaminen, joka tapahtuu digitaalisessa ympäristössä verkkosivujen kautta. Asiakas etsii ongelmiinsa ratkaisua, tietoa ja vaihtoehtoja. Tunnekokemukseen vaikuttavat yrityksen mainonta, arvostelut ja hinta-laatusuhde sekä asiakkaan asiointihistoria ja palvelutapahtuman ensituntuma. Kaikki kolme ulottuvuutta vaikuttavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymiseen. (Ahvenainen ym. 2017, 33-34.)



Kuvio 6. Elämyksen osa-alueet (Pine & Gilmore 2011, 46)

Selvityksen mukaan suomalaisten yritysjohtajien mielestä asiakaskokemus tarkoittaa asiakkaiden odotusten ylittamisestä palvelussa. Tämä kokemus muodostuu ydinkokemuksesta, laajennetusta kokemuksesta ja odotukset ylittävästä kokemuksesta. Lähtökohtana on ydinkokemus, joka tarkoittaa asiakkaan palvelusta saamaa hyötyä ja arvoa. Ydinkokemuksen tuottaminen on yrityksen perustehtävä ja sen tulee olla kunnossa. Laajennettu kokemus muodostuu mahdollistamisesta ja edistämisestä. Mahdollistaminen tarkoittaa ydinkokemuksen laajentamista välillisesti; ja edistäminen ydinkokemuksen laajentamista suoraan elementtien keinoin, joilla tarkoitetaan muita tuotteita tai palveluja. Odotukset ylittävän kokemuksen tunnuspiirteitä ovat henkilökohtaisuus, aitous, yllättävyys ja olennaisuus. Kokemus on myös räätälöity, oikea-aikainen, jaettava ja tunteisiin vetoava. (Löytänä & Korteso 2011, 61-64.)

Tuulaniemen mukaan asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon: toimintaan, tunteeseen ja merkitykseen. Toiminnan taso perustuu palveluiden sujuvaisuuteen, tehokkuuteen ja viivattomuuteen. Toiminnan taso on riippuvainen palvelun hygieniatasosta, joka on olemassaolon edellytys. Tunnetaso on asiakkaan tuntemuksia ja mielikuvia kokemuksista. Miten hyvin palvelu vastaa asiakkaan tunnetason odotuksia eli onko palvelu innostavaa ja aisteja koskettavaa. Merkitystaso eli ylin taso puolestaan perustuu asiakkaalle tärkeisiin merkityksiin sekä kokemuksen henkilökohtaisuuteen. Nämä kolme tasoa voidaan havainnollistaa arvon muodostumisen pyramidina. (Tuulaniemi 2013, 74-75.)

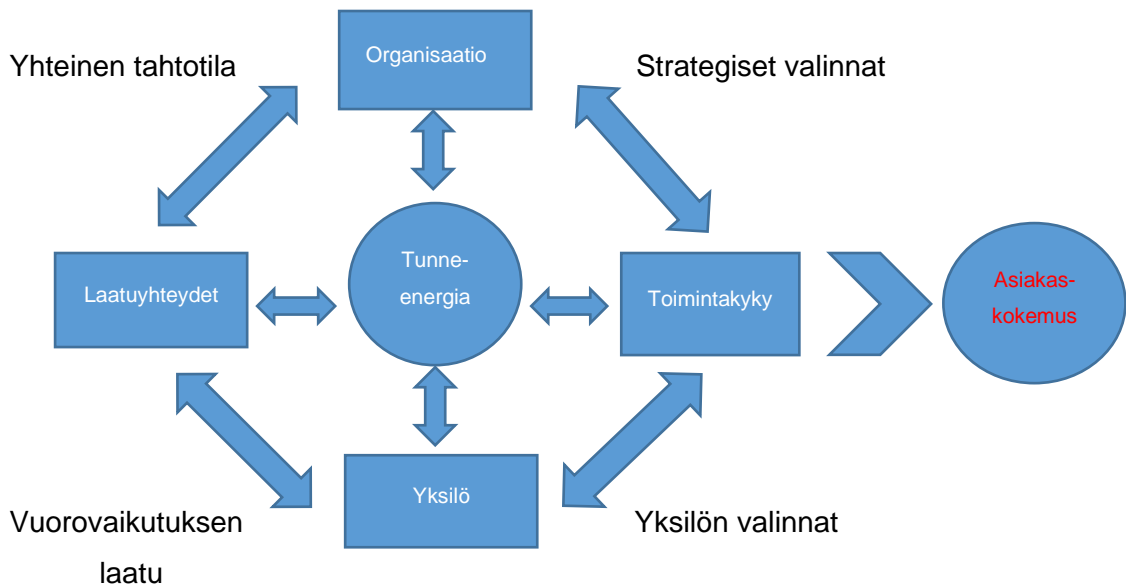
Parhaimman mahdollisen asiakaskokemuksen lähtökohtana on asiakasymmärrys ja odotusten ylittäminen. Digitalisoituminen ja teknologian jatkuva kehittyminen avaavat jatkuvia mahdollisuuksia parempien asiakaskokemusten syntymiseen yhdessä palveluprosessien kanssa. Asiakaskokemuksen on todettu perustuvan 30 % tekniseen toimivuuteen ja 70 % tunneperäiseen kokemukseen. Asiakkaat haluavat prosessien sujuvuutta, mikä edellyttää erinomaista yhteistyötä eri osastojen välillä. Hyvä asiakaspalvelukulttuuri työyhteisössä edellyttää tyytyväistä ja sitoutunutta henkilökuntaa, joka on suoraan yhteydessä hyvään asiakaspalveluun, asiakastyytyväisyyteen sekä yrityksen menestykseen. (Gerd & Korhikoski 2016, 127, 143, 232-234.)

Yrityksen johtaminen ja henkilöstön vuorovaikutussuhteet sekä sitoutuneisuus vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Työyhteisön arvostus ja työn merkityksellisyys muodostavat työntekijälle itselleen positiivisen kokemuksen. Työyhteisön hyvä ilmapiiri välittyy asiakkaalle vuorovaikutustilanteissa niin kasvotusten, puhelimesta kuin verkossakin. Merja Fischerin väitöskirjatutkimuksessa palvelun laadun ja työntekijöiden kokemusten todettiin vaikuttavan toisiinsa. Asiakaskohtaukset saavat osansa tunne-energiasta, joka muodostuu työyhteisön positiivisista kohtaamisista. Toisten arvostamisessa, auttamisessa tai epäitsekkyudessa on kysymys positiivisesti poikkeavasta käytöksestä. Yhteisön välittävä ja hyväksyvä ilmapiiri luo ihanteelliset lähtökohdat toiminnan ja tuloksen kehittymiselle sekä hyvinvoivalle yksilölle. (Fischer & Vainio 2015, 11.)

Yhteisön yhteiset tavoitteet muodostavat tunne-energiaa, joka vaikuttaa työyhteisön toimintaan. Työyhteisön tunne-energialla on suora vaikutus toimintakykyyn ja asiakaskokemuksiin (kuviot 7). Organisaatio, laatuhyteydet, yksilö, toimintakyky ja tunne-energia vaikuttavat kaikki toisiinsa. Vuorovaikutustilanteiden toiminta pohjautuu yksilön tahtotilan ja valintojen merkitykseen. Yksilöiden välisissä vuorovaikutuksissa muodostuvat laatuhyteydet ja positiivisen tunne-energian muodostumisessa yksilön kokema merkityksellisyys korostuu. (Fischer & Vainio 2015, 11-12.)

Professori Hanna Saarijärvi käsittelee artikkelissaan ”Asiakaskokemus on johtamiskysymys” asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtämystä niin johdon kuin työyhteisön toimissa. Yrityksille asiakaskokemuksen kehittäminen on merkittävä tavoite erilaistumisen ja kilpailuedun saavuttamiseksi. Asiakaskokemuksen merkitystä on korostettava kulttuurin aikaansaamiseksi työyhteisöön. Tämä tapahtuu esimerkiksi juhlistamalla ja palkitsemalla onnistuneita työsuorituksia sekä julkistamalla asiakaspalautteet työyhteisölle. Asiakasarvo on hyvä tuoda työyhteisön tietoisuuteen käytännönläheisin keinoin. Johtajuuden tavoitteena on yhtenäistää palveluprosessien arvon muodostusta. Yrityksen menestys perustuu

tehokkaaseen asiakaskokemuksen johtamiseen työyhteisön toimiessa samansuuntaisesti joukkueena. (Saarijärvi 2016, 30-34.)



Kuvio 7. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaillen Fischer & Vainio 2015)

Palvelujohtamisen keskiössä on innostunut ilmapiiri ja yhteiset päämäärät, jotka luovat asiakastyytyvyyttä. Asiakkaan huomiointi, kuuntelu ja toiveiden toteuttaminen johtavat parhaan asiakaskokemuksen syntymiseen. Tavoitteena on huomioivan palvelun tunteen luominen asiakkaalle, joka edellyttää yksilöllisiä huomionosoituksia ja pienten yksityiskoh- tien kehittämistä. Ravintolassa virhetilanteiden hoitaminen paljastaa palvelun laadun ta- sion. Tavoitteena on saada asiakas unohtamaan virhe tarjotun toimintatavan tai tuotteen avulla. Luksuspalveluasenteessa asiakaskeskeisyys on korostunut ja Christian Grönroo- sin laadukkaan palvelun seitsemän kriteerin (2015, 122) yhteys on ilmeinen. Palvelupro- sessit tulee olla tasalaatuisia ja kokonaiselämyksien tarjoaminen välttämätöntä tuotteiden ja palveluiden sijaan. Henkilökuntaa tulee informoida riittävästi eri kulttuurien palveluta- voista, jotta asiakaskokemus olisi mahdollisimman positiivinen. Osaamisen korkea laatu, luksuspalveluasenne ja aistielämykset muodostavat yhdessä luksuskokemuksen. Tuntei- den, kohtaamisten ja mielikuvien pohjalta syntyy asiakaskokemus, joka onnistuneena mahdollistaa positiivisten aistielämysten muodostumisen ja asiakkaan sitouttamisen. (Bro- ström, Palmgren & Väkiparta 2016, 73-75, 79.)

Asiakaskokemusta voidaan parantaa asiakaskeskeisyyttä lisäämällä. Yritysesimerkkinä on Tallink Silja Oy:n Cx-projekti (customer- experience) asiakaskokemuksen kehittämi- sestä. Vuonna 2009-2010 Tallink Silja rekrytoi tuhat tuotekehittäjää analysoimaan ja kehit-

tämään palveluita. Projekti käynnistettiin vuonna 2012, koska risteilyjä oli uudistettava liiketoiminnan parantamiseksi. Vuonna 2012 koulutettiin palvelun osalta 10 % Silja Serenadin ja Silja Symphonyn henkilökunnasta ja vuonna 2014 koulutukset laajennettiin koskemaan koko konsernia niin merillä kuin maissa onnistuneen projektin tuloksena. 1990-luvun huippuvuosista risteilymatkustajien määrä ei ollut kasvanut, vaan jopa laskenut. Projektin tavoitteena oli asiakaskokemuksen parantaminen palvelutapahtumien osalta. Asiakaskohtaamisissa kiinnitettiin huomioita henkilökunnan asenteisiin ja käytäntöihin. Asiakaspolun avulla määriteltiin kolme tärkeää asiakaskohtaamista: lähtöselvitys, ravintolaruokailu ja myymälän toiminta. Näiden asiakaskohtaamisten haluttu asiakaskokemus oli aito ja iloinen asiakaspalvelutapahtuma, lämmin vieraanvaraisuus ja yllättävä elämys. Näiden kolmen kohtaamisen mukaisesti määriteltiin jokaisen työtehtävän merkitys käytännönläheisesti ”tuotekortein”. Projekti onnistui erinomaisesti ja henkilökunta otti muutokset innostuneesti vastaan. Palvelun laatua Tallink Silja seurasi Mystery shoppinkia käyttäen eli laadullisella tutkimuksella. (Kortesuo 2014, 135-136.)

### **3.2 Tunnelmamuotoilu**

Asiakkaat kokevat luonnollisesti tunteita kuten vihaa, iloa, masennusta, syyllisyyttä tai toiveikkuutta. Grönroosin palvelun laadun mallissa (2015, 122) tai tyytyväisyysmittauksissa ei ole mukana asiakkaiden tunnetiloja vaan tutkimuksien mukaan mielialalla ei ole merkittävää roolia totuudenhetkien kokemisessa. (Grönroos 2015, 111-112.) Fischerin ja Vainion mukaan puolestaan tunne-energialla on keskeinen merkitys asiakaskokemuksen syntymisessä (kuviokuva 7). Kuitenkin tunnelmamuotoilu on tullut ajankohtaiseksi ja trendiksi palvelumuotoilun rinnalle. (Fischer & Vainio 2015.) Tunnelmamuotoilulla tarkoitetaan työntekijä- ja asiakaskokemuksen johtamista. Tilanteita tarkastelemalla pyritään selvittämään tunnelman muodostumista. Tunnelmuotoilulla pyritään johtamaan tunnelmaa oikeaan suuntaan. (Evento 2017.)

Tunnelmamuotoilu on uusi asia, mutta ajatus kantaa kauas muinaiseen Egyptiin, sillä jo Egyptin temppeleissä kilpailtiin tunnelmalla. Antiikin ajanjakso oli elämyksien ja illuusoiden aikaa, jolloin kilpailtiin temppeleissä kävijöiden määrällä. Tulevaisuudessa ikimuistoiset elämykset asiakkaille tehdään koko ajan kehittyvän teknologian avulla. Suomalaiset innovaatiot kuten Nokia ovat maailmankuulua huippuluokkaa, joita kehitetään koko ajan lisää. (Rantanen 2016, 12, 21-25.)

Ihmiset saapuvat ravintolaan viihtymään, nauttimaan ja saamaan hyvää palvelua. Haetaan hyvää tunnelmaa ja mielenkiintoisia kokemuksia, jotka parhaimmassa tapauksessa ovat ikimuistoisia elämyksiä. Tunnelmalla on merkitystä ja tunnelma tarttuu nopeasti erilai-

sisä tilanteissa sekä tapahtumissa kuten hauskuus stand up-esityksissä. Niin kuin palveluita niin tunteitakin voi muotoilla ja johtaa. Tunnelmaan vaikuttavat ihmisten tarpeet, mielikuvat, odotukset, muistot sekä vuorovaikutus, toimintatavat ja aistikokemukset. Kokemukset koetaan eri tavoin, joten erilaisuuden ymmärtämisen kautta saadaan kehitettyä parempia kokemuksia paremmalla tunnelmalla. Tunnelmamuotoilun tarkoituksena on lisätä luovuutta, tehokkuutta ja tuottavuutta sopivien olosuhteiden, vuorovaikutuksien ja toimintatapojen avulla. Ihmisten oppiminen, sitoutuminen, kollektiivinen ajattelu, hyvinvointi, ekologisuus ja vastuullisuus lisääntyvät positiivisen tunnelman seurauksena. Lisäksi stressin vähentyminen ja energian vapautuminen tärkeisiin asioihin kuten tuottavuuteen ovat hyvän tunnelman tunnusmerkkejä. Työyhteisön hyvä ilmapiiri ja onnellisuus ovat suoraan verrattavissa onnistuneisiin asiakaskohtaamisiin. (Rantanen 2016, 11-13.)

Tunnelmamuotoilussa luodaan hetkellisiä kokemuksia, jotka ilahduttavat kaikkia osapuolia tasapuolisesti. Tunnelmamuotoilun lähtökohtana ovat kokemukset, havainnollistaminen muotoilun keinoin ja ymmärryksen etsiminen tieteistä. Voidaan todeta tunnelmamuotoilun koostuvan niin tieteistä kuin taiteistakin. Improvisaatio, luovuus ja spontaaniset teot ovat taiteen keinoja tunnelman rakentamisessa. Yksityiskohdat ja niiden synnyttämä mielihyvä ovat hyvän tunnelman perusta. Välitön mielihyvä on itselle ilmaantuvaa, välillinen toiselle luotua. Yksityiskohtien onnistuminen on kiinni kärsivällisyydestä ja työntekijöiden kehittymisen halusta. Oma hyvinvointia ja onnellisuutta voi lisätä hyvän tekemisenä muille ihmisille. (Rantanen 2016, 14-15.)



## 4 Tutkimusympäristö

Ravintolakolmio Oy perustettiin Valkeakoskella vuonna 1979, jolloin Heimo Keskinen osti ensimmäiset ravintolansa: tanssiravintola Hopealinjan ja Mallasranta-pubin. Seuraavana vuonna hän osti myös Maxim ravintolan Tampereelta. Kolmen vuoden jälkeen hän myi kaikki ravintolansa. Vuonna 1983 hän osti ravintolan Helsingin Kontulasta nimeltään Helmi Grilli ja seuraavana vuonna Weeruska Alppilassa tuli mukaan yritykseen. Yrityksellä oli myös oma tilitoimisto Diafora, joka perustettiin Ravintolakolmion alkuvuosina. Yritys kasvoi ja kehittyi nopeasti 1990-luvulla ja nykyään yritys käsittää 12 ravintolan kokonaisuuden, jonka jokaisella ravintolalla on oma yksilöllinen liikeideansa. Vuonna 2019 yrityksen arvioitu liikevaihto oli noin 24,5 miljoonaa euroa ja yrityksellä noin 200 työntekijää. Ravintolakonsernin uusimmat hankinnat ovat Meripaviljongin viihtyisä terassi Hakaniemessä ja Suomenlinnan Panimoravintola sekä Viaporin Deli & Cafe. Niin kuin kävi edellä jo ilmi, ravintolat ovat tunnettuja yksilöllisistä liikeideoistaan ja eri vuodenaikojen erikoisuuksistaan. Työntekijän kannalta Ravintolakolmio on houkutteleva työnantaja henkilökuntaetujensa takia kuin myös koulutus- ja kehitysohjelmiensa vuoksi. Perheyrittäjä johtaa Jenni ja Joonas Keskinen, jotka edustavat toista yrittäjäsukupolvea. He ovat kumpikin käyneet täydentämässä ammattitaitoaan Haaga-Heliassa, kun taas perustaja Heimo Keskinen on puolestaan saanut ansaitsemaansa tunnusta pitkästä työurastaan. Hänen viimeisimmät arvotitteilinsä ovat Kunniakrouvarin arvonimi, Haaga-Helian Kunniarestonomi ja 40-vuoden kultainen ansiomerkki. Ravintolakolmiosta muodostettiin konserni vuonna 2016. Konserniin kuuluu tällä hetkellä kuusi tytäryhtiötä: Ravintolakolmio Oy, Graniittiravintolat Oy, Oy Scanredi Ab, Ratello Oy, Oy Confetti Restaurants Ab ja Restavuokraus Oy. Konserniin kuuluvia ravintoloita ovat Weeruska, Casa Mare, Juttutupa, Graniittilinna, Paasiravintola, Paasin Kellari, Meripaviljonki, Ravintola Lasipalatsi & Lounge, Cafe Lasipalatsi, Lasipalatsin Bio Rex, Suomenlinnan Panimoravintola ja Viaporin Deli & Cafe. Tulevaisuuden suunnitelmat kohdistuvat konsernin uuteen ravintolaan, joka avataan Cantina Westin tilalle pienempään liikehuoneistoon. Ravintolakolmio-konserni juhlisti 40-vuotistaivaltaan perheyrittäjienä näyttävästi vuonna 2019 henkilökunnan ja kunniavieraiden kanssa samalla kuin Ravintolakonsernin perustaja Heimo Keskinen sai ansaittua arvostusta elämäntyöstään kunniamerkein. (Ravintolakolmio 2020; Keskinen 12.9.2020.)

### 4.1 Arvot, missio ja visio

Ravintolakolmion arvot ovat asiakastyytyväisyys, henkilökunnan hyvinvointi ja kannattava liiketoiminta. Arvoihin kuuluvat myös kumppaniuskollisuus, vastuullisuus ja jatkuva kehittäminen. Yrityksen missio on markkinatunteva yritys liiketoiminnan perustana ja asiakkaiden odotuksiin sekä tarpeisiin vastaava ravintola-alan yritys. Kaiken perustana on innostu-

nut ja osaava henkilökunta sekä toiminnan laatu. Visiona on tuottaa asiakkaalle elämyksellisiä kokemuksia, jolloin asiakas palaa takaisin erinomaisen palvelun ja tuotteen pariin. Vastuullisuus yrityksessä tarkoittaa henkilökunnan hyvinvointia, hyvää johtamista ja yritystoiminnan jatkuvuutta. Ravintolakolmiolla seurataan aktiivisesti toimialan kehitystä, ennakoidaan yhteiskunnalliset ja taloudelliset muutokset sekä ollaan valmiita tekemään nopeita ratkaisuja. Partneri-osakkuus sitouttaa toimitusjohtajan, ravintola- ja keittiöpäällikön omaan ravintolayhtiönsä. Virkistys-, työhyvinvointi-, koulutus- ja vapaa-ajan toimintaan käytetään lähes 300 000 euroa vuodessa. Hyväntekeväisyyttä tehdään myös jatkuvasti vuosittain eri järjestöjen kanssa. (Ravintolakolmio 2020.)

## **4.2 Meripaviljonki**

Meripaviljonki on vuonna 2015 avattu ainutlaatuinen kelluva panoraamaravintola Hakaniemessä, Eläintarhanlahdella Helsingissä. Ravintola on kala- ja äyriäisravintola, jonka erikoisuutena on oma hummeriallas. Hummerialtaan asukkaat ovat kotoisin Kanadasta ja asiakkaalla on mahdollisuus valita oma hummerinsa. Meren antimien lisäksi ravintola huomioi niin lihansyöjät, kasvissyöjät, vegaanit, gluteenittomat kuin muut erikoisruokavaliot. Alkuvuodesta sunnuntaisin on tarjolla blinibrunssi ja keväällä parsa-rapubrunssi. Asiakaspaikeja ravintolassa on 170 ja esteetön ravintola toimii niin lounas- kuin illallisravintolana. Ravintola on myös suosittu yritys- ja häätjuhlien kohde, joten pöytävarausten tekemistä suositellaan yllätysten välttämiseksi. Ravintola omistaa venelaiturin sekä kuusi poijua, jotta ravintolaan saapuminen olisi veneilijöille mahdollisimman vaivatonta. Venekuljetuksen tilaaminen onnistuu 10-200 henkilölle. Vuonna 2019 avattu kelluva terassi ravintolan yhteydessä palvelee lähinnä kesäaikaan niin ruokailijoita kuin juoma-asiakkaita. Tällä tyylikkäällä terassilla sallitaan ja huomioidaan myös lemmikit juotavan ja makupalan kera. Kaupunginteatterin ja Areena-näyttämön läheisyys tuo alueelle paljon potentiaalisia asiakkaita. Muutamaa päivää lukuun ottamatta ravintola on auki läpi vuoden. Esteetön näkymä mahdollistaa juhlijöille uudenvuoden rakettien katsomisen illallispöydästä käsin, joten ulkona värjöttely on tämän ravintolan myötä vanhanaikaista. (Meripaviljonki 2020.)

## **4.3 SWOT-analyysi**

Nelikenttäänalyysi eli SWOT on yritysten suosima havainnollinen ja yksinkertainen tutkimusmenetelmä. Oma toimintaansa yritys pystyy helposti tarkastelemaan nelikenttärudukon avulla (kuvio 8). Ruudukko jaetaan sen hetkisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin sekä tulevaisuuden mahdollisuuksiin ja uhkakuviin. Yrityksen resurssien ja toimintatapojen hyödyntäminen määritellään vahvuuksissa. Heikkoudet puolestaan ilmoittavat yritykselle kehityskohteet. Tulevaisuuden mahdollisuudet ja uhat ovat liiketoiminnan kannalta hyödyllistä tunnistaa. (SRHY 2020.)

<p><b>Vahvuudet</b></p> <p>Sijainti /veneilijät  Yhteistyökumppanit  Tuoreet raaka-aineet  Vakituinen henkilökunta  Vastuullisuus</p>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <p>Työvoima  Tilan rajallisuus  Vegaanisuus  Vuorovaikutus/ yhteistyö  Lämmitys/ Viilennys</p>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <p>Terassi  Yksityistilaisuudet/ ryhmät  Kampanjat/ lisämyynti  Turistit  Vegaanisuus</p>	<p><b>Uhat</b></p> <p>Työvoima  Kilpailijat  Ilmastonmuutos  Epidemiat/ Pandemiat  Lainsäädäntö</p>

Kuvio 8. Meripaviljongin SWOT-analyysi

Meripaviljongin SWOT- analyysin mukaan ravintolan vahvuudet (kuva 8) ovat yhteistyökumppanit kuten Scandic Paasi sekä lähellä olevat konsernin omat ravintolat: Graniittlinna, Paasiravintola sekä Juttutupa. Veden äärellä kelluvat ravintola ja terassi ovat sijaintinsa puolesta ehdottomasti vahvuustekijöitä asiakasnäkökulmasta katsottuna, sillä ravintolan ja terassin saavutettavuus veneilijöille on erinomainen. Laadun ja asiakkaan arvon muodostumisen kannalta vakituista ja sitoutunutta henkilökuntaa voidaan pitää ravintolan voimavarana. Tästä syystä johdon vastuulla on henkilökunnan säännöllinen motivointi ja palkitseminen. Ravintolakolmio-konsernin vastuullisuuteen kuuluvat sosiaalinen, taloudellinen ja ympäristövastuu. Sosiaalinen vastuu konsernissa tarkoittaa tasavertaisuutta, syrjimättömyyttä, turvallista työympäristöä ja työhyvinvointia. Sosiaaliseen vastuuseen sisältyy suhdetoiminta niin työntekijöihin, asiakkaisiin kuin yhteistyökumppaneihin. Konsernin vakituisilla työntekijöillä ovat laaja työterveysvakuutus ja oikeudenmukainen johtajuus, yrityksellä oppilaitosyhteistyö ja Vamos-yritysyhteistyö Helsingin Diakonissalaitoksen kanssa. Vamos-palvelu ehkäisee toiminnallaan 16-29-vuotiaiden nuorten syrjäytymistä. Taloudellinen vastuu tarkoittaa yrityksen kannattavuutta sekä yhteiskuntavastuullisuutta. Konsernin tulee tuottaa liikeyrityksenä voittoa, jotta työntekijöiden palkat, yhteistyökumppaneiden tilaukset sekä työnantajamaksut tulevat hoidettua. Harmaan talouden ehkäiseminen on ollut konsernin perustajan Heimo Keskisen yksi tärkeimmistä tavoitteista. Muovipakkausten ja ruokahävikin pienentäminen sekä hiilivapaan sähkön vastuullinen käyttäminen kuuluvat

ympäristövästuiden piiriin. Lisäksi ruoan alkuperä ja eettisyys ravintolatoiminnassa ovat niin konsernille kuin asiakkaille tärkeitä asioita. Käytännössä tällä tarkoitetaan kotimaisten ja vastuullisten eli sertifioitujen raaka-aineiden hankkimista. Konsernissa lihan kotimaisuusaste on 90 %. Tuoreiden, laadukkaiden ja sertifioitujen tuotteiden käyttö ravintolan keittiössä on ehdoton vahvuus ja vastuullinen teko. (Ravintolakolmio 2020.)

Meripaviljongin heikkouksiin lukeutuu ammattitaitoisen työvoiman saaminen (kuvio 8). Jatkuvasti vaihtuvat extra-työntekijät muodostuvat raskaaksi työtaakaksi vakituiselle henkilökunnalle aiheuttaen lisäksi palvelun laatuvaihtelua, joten hyvien työntekijöiden löytyessä sitouttaminen on tarpeellista. Tilan puute on todellinen heikkous henkilökunnalle ja varastoinnille. Varastotilojen niukkuus vähentää ravintolan mahdollisuuksia tarjota moninaisempia vaihtoehtoja niin ruoan kuin juomavalikoiman suhteen. Vegaaniset ruokatuotteet ovat tänä päivänä huomioitu ravintolassa, mutta ovat edelleen haasteellista toteuttaa. Haastetta tekemiseen tuovat niin minimaaliset kylmätilat kuin jopa trendiksi kehittynyt vegaanismi itsessään. Asiakkaiden vaatimustaso trendin kehittyessä on lisääntynyt, joten samalla kriittisyys tuotevalikoimaa kohtaan on kasvanut. Vuorovaikutus niin työyhteisön kuin myyntipalvelun kanssa voidaan nähdä heikkoutena. Usein vuorovaikutusta heikentää ravintolan kiireelliset ajankohdat. Ravintolan viihtyvyystekijöihin kuuluvat mukavuustekijät kuten lämpöinen olotila talvella ja viileys kesän kuumudessa. Lasisen ravintola Meripaviljongin haasteisiin kuuluvat olennaisesti tarpeelliset lämmitys ja viilennys: lämmityslaitteet, viltit ja kuumat juomat tuovat helpotusta viileyteen sekä tuuletuslaitteet kuumuuteen.

Ravintolan uusi terassi on tyyllillisesti ja monipuolisuudellaan ehdottomasti ravintolan mahdollisuus (kuvio 8). Huippusijainnilla varustettu eläinystävällinen terassiparatiisi houkuttelee toivottavasti tulevaisuudessa myös muina vuodenaikoina kiinnostuneita asiakkaita. Tosin talviaikaan houkutteleva glögi tarvitsisi kaverikseen kiinnostavaa ideointia sekä hieman markkinallista apua tilapäistapahtumiin, jotta onnistumisprosentti suurenisi. Yksityistilaisuudet ovat olleet yritysten suosiossa jo pitkään ihastuttaen esteettisellä palveluympäristöllään, joka on Hakaniemeä parhaimmillaan. Myös erilaiset niin kotimaiset kuin ulkomalaiset ryhmät ovat käyttäneet kiitettävästi ravintolan palveluita. Hääjuhlien ikimuistoiset kokemukset kehitetään ravintolassa yksilöllisellä suunnittelulla myyntipalvelua hyödyntäen. Henkilökunta on valmiina aina asiakkaiden lisätoivomuksille, jolloin lisämyyntiä tapahtuu paikan päällä. Lisäksi kampanjat tuovat johdon toivottua tulosta ravintolalle. Turistit ovat potentiaalinen mahdollisuus yritykselle, mikä mahdollistetaan järkevällä markkinoinnilla ja hotellien yhteistyöllä. Elämyksien toteuttaminen perustuu lisäksi kielitaitoiseen henkilökuntaan, jotta palvelukokemuksesta muodostuisi mahdollisimman laadukas.

Työvoiman saaminen ravintola-alalla on ollut pitkään jo haasteellista (kuvio 8). Onneksi oppilasyhteistyö, hyvät henkilökuntaedut ja asunnon saaminen yritykseltä antavat paremmat mahdollisuudet työvoiman hankintaan. Kilpailijoiden huomioiminen kuuluu jokaisen yrityksen strategiaan. Meripaviljongin kilpailijoita ovat muut kala- ja äyriäisravintolat, kuten Merimakasiini, Bassi, På Krogen, Fisken på Disken ja lounasravintola Tukutorin Kala. Ilmastomuutoksen seurauksena vuodenajat ovat muuttuneet ja uhkana on kesäaikojen lämpeneminen. Ravintolan viilentäminen on haasteellista jo näillä lämpöasteilla, joten muutokset lisäävät yrityksen energiankulutusta entisestään. Tällä hetkellä kukaan ei varmasti ole eri mieltä asiasta, että epidemiat ja pandemiat ovat todellinen uhka palvelutaloudelle. Tällä hetkellä huhtikuussa vuonna 2020 kaikki ravintolat olivat laitettu kiinni hallituksen toimesta koronaviruksen leviämisen estämiseksi. (Viisi Tähteä 2019.)

## 5 Tutkimus

Päätavoitteena tässä opinnäytetyössä oli selvittää asiakastyytyväisyyttä palvelun laadun ja asiakaskokemusten kautta ravintola Meripaviljongissa. Pääongelmana oli millaisena asiakkaat kokevat palvelun laadun. Tutkimuksen alatavoitteet olivat palvelun, palvelun laadun ja asiakaskokemusten peilaaminen tutkimustuloksiin. Millaisia olivat asiakkaiden toiveet ja odotukset, palvelupolun onnistumiset ja kehitettävät asiat sekä positiiviset elämykset ravintolassa. Tutkimustyyppinen työ tehtiin kvalitatiivisena ja kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa aineiston keruumenetelminä hyödynnettiin kyselyä, Meripaviljongin asiakaspalautteita sekä Mystery shopping-raportteja.

Tutkimus rajattiin ravintola Meripaviljongin asiakkaisiin. Tutkimuksessa hyödynnettiin ravintola Meripaviljongin asiakkaita, jotka vastasivat webropol-kyselyyn. Kaikki kyselyyn vastanneet olivat ruokailemassa vuoden 2019 aikana tutkittavassa ravintolassa. Tutkimuksessa perehdyttiin myös muutamaaan Mystery shopping-raporttiin sekä yrityksen asiakaspalautteisiin vuodelta 2019. Asiakaspalautteet oli kerätty ravintolan omilta nettisivuilta, QR-koodin, Facebookin ja myyntipalvelun kautta tulleista palautteista.

### 5.1 Tutkimusmenetelmät

Tämän työn menetelmänä käytettiin laadullista sekä havainnollistamisen apuna määrällistä tutkimusta. Tutkimusongelma ja alaongelmat ratkesivat webropol-kyselyn pohjalta, jossa 32 vastaajaa kertoivat asiakaskokemuksestaan. Työn havainnollistaminen tapahtui ympyräkaavioita, luetteluita, prosentteja ja keskiarvoja käyttäen. Tutkimusmenetelmien tukena oli metodinen triangulaatio.

Opinnäytetyössä on aina tutkimusongelma, johon haetaan ratkaisua eri menetelmien välillä tiedolla. Tämän työn kyselytutkimus kuuluu tyypillisiin kvalitatiivisiin tiedonkeruumenetelmiin ja vastaavat kysymyksiin miksi, miten ja millainen. Kyselyssä käytettiin avoimia kysymyksiä, jatkokysymyksiä sekä strukturoituja kysymyksiä Likertin asteikkoa käyttäen. Avoimien kysymysten avulla saatiin laajempaa tietoa tutkittavasta kohteesta ja jatkokysymykset puolestaan tuottivat tarkentavia perusteluja ja näkemyksiä. Tämä tutkimus oli apuna tutkimuskohteen ymmärtämisessä sekä päätösten ja käyttäytymisen selittämisessä. (Kananen 2014, 64, 79, 96; Ronkainen ym. 2011, 113-114.)

Tutkimusmenetelmillä on tarkoitus saada aikaiseksi uskottava ja totuudenmukainen ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimuskysymykset muodostetaan käytännöllisistä syistä, koska ne tekevät vastaamisesta helpompaa. Vastaukset kysymyksiin muodostuvat kerätyn aineiston avulla, jota tutkija analysoi. Tämän työn tutkimusongelmana oli millaisena

Meripaviljongin asiakkaat kokevat palvelun laadun. Pääongelmaa selvitettiin kolmen ala-ongelman muodostaman kysymyksen avulla. (Kananen 2014, 27, 64.)

1. Kuinka hyvin Meripaviljongin palvelu täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset.
2. Missä palvelupolun/ prosessin vaiheessa ovat onnistumiset ja kehitettävät asiat.
3. Millaisista asioista odotukset ylittävä asiakaskokemus/elämys Meripaviljongissa syntyy.

Tutkimuksessa käytettiin metodista triangulaatiota eli eri tutkimusstrategioiden kerättyä tietoa: kyselyä, havainnointia sekä dokumenttien eli valmiiden asiakaspalautteiden analyysiä. Kaikki tämän työn tutkimusmenetelmät tukivat toisiaan yhdenmukaisilla tutkimustuloksilla. Tärkeintä oppinäytetyössä ei ole aineiston koko, vaan kestävyys ja syvyys tulkinassa. (Eskola & Suoranta 2014.) Laadullisen tutkimuksen tärkeys perustuu harkittuihin ja tarkoitukseen sopiviin tiedonantajiin. Tutkimuksen 32 vastaajalla tuli olla paljon tietoa tai kokemusta tutkittavasta asiasta. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 98, 168.)

Kerättyä aineistoa voidaan luokitella, teemoittaa tai tyypitellä. Luokittelu on yksinkertainen ja kvantitatiivinen analyysi, joka voidaan havainnollistaa myös taulukoin. Teemoitettu aineisto pilkotaan ja ryhmitellään aihepiiriin mukaan, etsitään teeman mukaisia näkemyksiä. Tyypittelyssä puolestaan etsitään yhteisten ominaisuuksien kautta yleistyksiä eli tyyppiesimerkkejä. Aineiston analyysi jaetaan kolmeen eri vaiheeseen: aineiston pelkistäminen eli redusointi, ryhmittely eli klusterointi sekä teoreettisten käsitteiden luominen eli abstrahointi. Aineiston pelkistäminen tarkoittaa epäolennaisuuksien karsimista, tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Ryhmittelyssä pelkistetyt ilmaukset jaotellaan eri ryhmiin eroavaisuuksia tai samanlaisuutta etsien. Saatuja ryhmiä kutsutaan alaluokiksi, joita yhdistämällä syntyvät yläluokat ja edelleen pääluokat. Käsitteellistämässä aineistosta muodostetaan lopuksi teoreettisia käsitteitä ja johtopäätöksiä. (Tuomi & Sarajärvi. 2018, 105-107, 122-125.)

Tähän työhön tehdyn kyselyn vastaukset teemoitettiin kolmeen eri palvelun laatuun: toiminnalliseen, tekniseen ja palvelumaiseman laatuun (Grönroos 2015, 103). Vastauksia tarkasteltiin laadukkaan palvelun kriteerien mukaan (Grönroos 2015, 121). Kyselyn kvantitatiiviset tulokset palvelusta, palvelun laadusta, asiakaskokemuksesta ja asiakastyytyvyydestä esiteltiin ympyräkaavioita, keskiarvoja ja prosenttilukuja käyttäen (kuvio 9-12). Lisäksi palvelun onnistumiset ja kehittämiset havainnollistettiin palvelupolun (Tuulaniemi 2013, 78) avulla (kuvio 12,14). Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteet ryhmiteltiin aihepiireittäin kuten palvelu, ruoka, sijainti, henkilökunta tai tunnelma. Kyselyä, mystery shopping-raportteja ja valmiita asiakaspalautteita tarkasteltiin yhteneväisyyksiä etsien, jolloin tutkimuksen triangulaatio toteutui menetelmien tukiessa toistensa tutkimustuloksia.

## 5.2 Tutkimustulokset

Tutkimuskysymyksiin vastaukset saatiin kyselystä, jossa 32 vastaajaa olivat käyneet syömässä Meripaviljongissa vuonna 2019. He vastasivat keväällä 2020 tehtyyn Webropol-kyselyyn, jossa oli 19 kysymystä; 6 valintakysymystä, 11 avointa kysymystä ja 2 vapaaehtoisista lisäkysymystä (liite 1). Vastaajista 69 % oli naisia ja 31 % puolestaan miehiä. Kahdelle vastaajista kysely lähetettiin muita vastaajia aikaisemmin, jotta kysely tulisi testattua ja virheet tulisivat esille. Suurimmat virheet korjattiin ja kysely lähetettiin muille vastaajille. Muutama Mystery shopping-raportti oli myös tarkastelun kohteena koottujen asiakaspalautteiden lisäksi. Kokonaisuudesta etsittiin samankaltaisuuksia ja tukea kyselyn määrälliselle tutkimukselle. Kyselyn vastaukset jaotellaan tekniseen, toiminnalliseen ja palvelumaiseman laatuun. Grönroosin mukaan (2015, 103) palvelumaiseman laatu voidaan lisätä laatutekijöihin, joten se erotettiin toiminnallisesta laadusta omaksi ryhmäkseen. Yhteenvedossa käytiin tutkimustulokset kertaalleen läpi Grönroosin palvelun laadun seitsemän kriteerin näkökulmasta (2015, 121-122). Tutkimustuloksilla saadaan vastaus tämän tutkimuksen pääongelmaan eli palvelun laadun tasoon Meripaviljongissa sekä muihin tutkimuskysymyksiin.

Kyselyn vastaukset jaoteltiin kolmeen eri laatuluokkaan: tekniseen, toiminnalliseen ja palvelumaiseman laatuun. Teknistä laatua ovat henkilökunnan ammattitaito, juomien, ruokien ulkonäkö ja maistuvuus sekä hinta-laatusuhde. Toiminnalliseen laatuun kuuluvat asiakkaiden erikoistoiveet, palvelun virheet, laatu, asiakaskeskeisyys ja ravintolan tunnelma. Palvelun toiveiden ja asiakkaiden odotuksien eli palvelun laadun, palvelun sujuvuuden sekä huomioiden tulokset esitettiin toiminnallisessa laadussa havainnollisemmin ympyräkaaviota, prosentteja ja keskiarvoja käyttäen (kaaviot 9-11). Palvelumaiseman laatuun kuuluivat toimintaympäristö niin sisällä ravintolassa kuin ulkona, sijainti, siisteys ja kattaus. Kaikista hyväksyttävistä vastauksista laskettiin prosentuaalinen määrä. Vastauksia tarkasteltiin käyttökelpoisuuden näkökulmasta tärkeimmät kriteerit huomioiden: asiakasnäkökulman täytyminen ja vastauksen tiivis yhdistyminen kysymykseen.

### 5.2.1 Kyselyn tekninen laatu

Kyselyssä kysyttiin vastaajien mielipidettä Meripaviljongin henkilökunnan ammattitaidosta, joka piti sisällään myyntityön, tuotetietämyksen ja ruokien ja juomien suosittelun. Vastaajat olivat sitä mieltä, että Meripaviljongin henkilökunta oli 97 prosenttisesti ammattitaitoista. Osa ravintolan henkilökunnasta todettiin erittäin ammattitaitoisiksi, etenkin viiniasiantuntija teki vaikutuksen useasti asiakkaisiin erinomaisilla viinisuosituksillaan. Sommelier todettiin siis päteväksi ja asialliseksi sekä muuta henkilökuntaa kehuttiin puolestaan iloiseksi ja pir-



teäksi. Vastauksista ilmeni ruokien ja juomien suosittelua olleen 88 % kaikista vastauksista. Vastaajien mukaan osalla henkilökunnasta ammattitaito vaihteli ja myyntityötä, tuotetietämystä sekä ruokien ja juomien suosittelua tulisi kehittää. Myyntityöstä jäätiin kaipaamaan erikoisuuksien eli uniikkituotteiden kuten hummerin esilletuomista sekä käsityön merkityksen korostamista keittiön toiminnassa.

Vastaajilta kysyttiin ruokien sekä juomien ulkonäköä ja maistuvuutta. Vastaajista 84 % olivat tyytyväisiä ruoka- ja juomatuotteeseen. Ruoan maistuvuuden suhteen koettiin välillä positiivisia yllätyksiä, koska eri komponentit olivat sopineet yhteen erinomaisesti. Yleensä ruoka oli vastaajien mielestä taidokasta, hyvänmakuista, aistikasta, taideteoksellista ja rakkaudella valmistettua. Aperitiivien suunnittelu ja toteutus koettiin hyväksi ja myös muihin juomiin oltiin tyytyväisiä. Ruokien suhteen löydettiin myös parannettavaa kuten pääruokien lisukkeet, joihin kaivattiin lisää vaihtelevaisuutta. Jollekin ravintola Meripaviljongin ruoka ei ollut mitenkään mieleenpainuvaa ja katkarapuleipään kaivattiin lisää raikkautta tunkkaisuuden sijaan. Alkupalavaihtoehdoista toinen todettiin vaatimattomaksi, joten tasa-vertaisuutta haluttiin lisätä annoksia mietittäessä. Jälkiruokiin kaivattiin myös ulkonäön ja makumaailman kehittämistä, jotta jälkiruoista tulisi enemmän harmonisempi kokonaisuus. Yleisesti ruoka miellytti hyvällä maullaan ja yksityiskohdillaan, tosin vastaajan mielikuvan ja toteutuksen yhdistämisessä on paikoin kehitettävää. Brunssi ihastutti laadukkailla raaka-aineillaan ja monipuolisuudellaan, mutta tarjolla ollut liemi ei sävähdyttänyt tällä kertaa maistajaansa. Myös brunssilla tarjolla olleiden blinien rakenteen todettiin muuttuvan hauteessa ollessaan ja ruokakylttejä toivottiin buffetpöytiin, jotta asiakkaat tietäisivät enemmän monipuolisen ja laadukkaan tarjonnan sisällöstä.

Hinta-laatusuhdetta kysyttäessä 81 % vastaajista oli hintaan tyytyväisiä. Laadukkaat raaka-aineet ja sijainti antoivat monien mielestä hinnoille oikeutuksen, osittain hintoja pidettiin jopa edullisina tiettyjen raaka-aineiden, kuten simpukoiden kohdalla. Kaikista vastauksista laskettuna 9 % asiakkaista koki ruoan kalliiksi ja viinin osalta puolestaan 6 %. Kyselyn mukaan ruoan hinta koettiin myös vaihtelevasti kalliiksi tai kohtuulliseksi. 6 % kävijöistä mainitsi reilut kalaruoka-annokset, kun taas 9 % heistä huomautti puolestaan liian pienistä ja kevyistä kala annoksista. Osa vastaajista mainitsi ympäristön antavan arvoa lisää ruoka-annoksiin hinnanmuodostusta ajatellen.

Kyselyn vastaajien tyytyväisyys teknisessä laadussa henkilökunnan ammattitaidon, ruoan ja juoman suosittelun, tuotteiden ulkonäön ja maistuvuuden sekä hinta-laatusuhteen olivat seuraavat:

- Ammattitaitoinen henkilökunta: myyntityö, tuotetietämys, ruoka- ja juomasuosittelu 97 %
- Palvelussa ruoka- ja juomasuosittelua 88 %
- Ruokien ja juomien ulkonäkö ja maistuvuus 84 %
- Ruokien ja juomien hinta-laatusuhde 81 %

### 5.2.2 Kyselyn toiminnallinen laatu

Meripaviljongin palvelusta kysyttäessä 84 % vastaajista piti laatua hyvänä, jolloin toiveet ja odotukset kohtasivat laadun. Ravintolassa asiakkaan toiveet oli saatu myös ylittymään. Henkilökunta koettiin ravintolassa yleisesti pirteäksi ja iloiseksi. Osa heistä todettiin erittäin ammattitaitoiseksi ja asiakaslähtöiseksi. Palvelua kuvailtiin monin erilaisin adjektiivein: rentoa, henkilökohtaista, persoonallista, nopeaa, asiantuntevaa, itsevarmaa, joustavaa, sujuvaa, mutkatonta ja mukavaa. 16 % vastaajista koki palvelussa olevan myös kehitettävää. He toivoivat aktiivisempaa myymistä ja nopeampaa palvelua. Palvelu koettiin vaihtelevaksi, jolloin pahimmassa tapauksessa asiakkaalle jäi tyhjä olo käynnin jälkeen kontaktin puuttuessa, eikä mitään mieleenpainuvaa koettu palvelun aikana. Henkilökunnan hyilyminen sekä henkilökohtainen palvelu puuttuivat myös osalta kävijöistä.

Kyselyn toiminnallisen laadun erikoistoiveita huomioitiin 69 %. Koska 31 % ilmoitti olevansa ilman toiveita, kaikki kävijät (69 %) saivat siis haluamansa ja toiveet täytettiin asiakkaiden haluamalla tavalla. Sisään tultaessa kiiteltiin palvelun sujuvuutta, esimerkiksi asiakasmäärien muutokset ja pöydänvaihdot onnistuivat hienosti. Vastaajat olivat tyytyväisiä ruoka-annoksien muokkaamiseen toiveiden mukaisesti ja erilaisten allergioiden huomiointiin. Asiakkaat olivat tyytyväisiä myös pääruoan jälkeisen tauon onnistumiseen ja heidän aikataulutoiveiden toteuttamiseen.

Asiakaskeskeisyyttä ja huomiointia vastaanottivat 84 % kyselyn vastaajista erilaisissa palvelun muodoissa. Henkilökunta arvioitiin miellyttäväksi, superystävälliseksi tai ystävälliseksi ja palvelu puolestaan persoonalliseksi, tuttavalliseksi sekä henkilökohtaiseksi. Viini-asiiantuntijan huomiointi asiakkaille koettiin arvokkaana lisänä palvelussa. Henkilökunta sai kiitosta lähettyvillä olostaan, jolloin palvelua oli helposti saatavilla. Asiakkailta tyytyväisyys, ruoan maistuvuus ja juoman riittävyys varmistettiin sekä toiveet ja tarpeet huomioitiin. Palvelu yleensä todettiin sujuvaksi, nopeaksi, erinomaiseksi tai palvelua oli sopivasti tarjolla. 12 % asiakkaista saivat vain vähän huomiota osakseen, eikä asiakaskeskeisyyttä

vastaajan mukaan ilmennyt myöskään viereisissä pöydissä. Vastaajien mukaan henkilökunnan huomiota oli vaikea saada ja likaiset lautaset olivat pitkään pöydässä. Asiakkaat toivoivat useammin tapahtuvaa huomiointia ja myyntiä, jotta muodostuisi tunne välittämisestä.

Kyselyssä tiedusteltiin, tapahtuiko virheitä ja kuinka niitä korjattiin. 19 % vastaajista myönsi virheitä tapahtuneen ja ne korjattiin yleisesti ottaen pikaisesti. Henkilökunnan asennetta palautetta kohtaan kiiteltiin erinomaiseksi. Toiminnallisen laadun palvelun virheet olivat erilaisia, kuten alkujuomien osittainen puuttuminen, alkuruokien odottaminen, laskutusvirheen tapahtuminen ja ruoka-annosten olematon informaatio. Toiminnallista laatua kritisoitiin osin enemmänkin, sillä tilausten toimittaminen oli epäonnistunut useasti kokonaan tai osittain. Myös palvelun liiallinen odottaminen ja henkilökunnan huono tavoitettavuus koettiin virheenä palvelun laadussa.

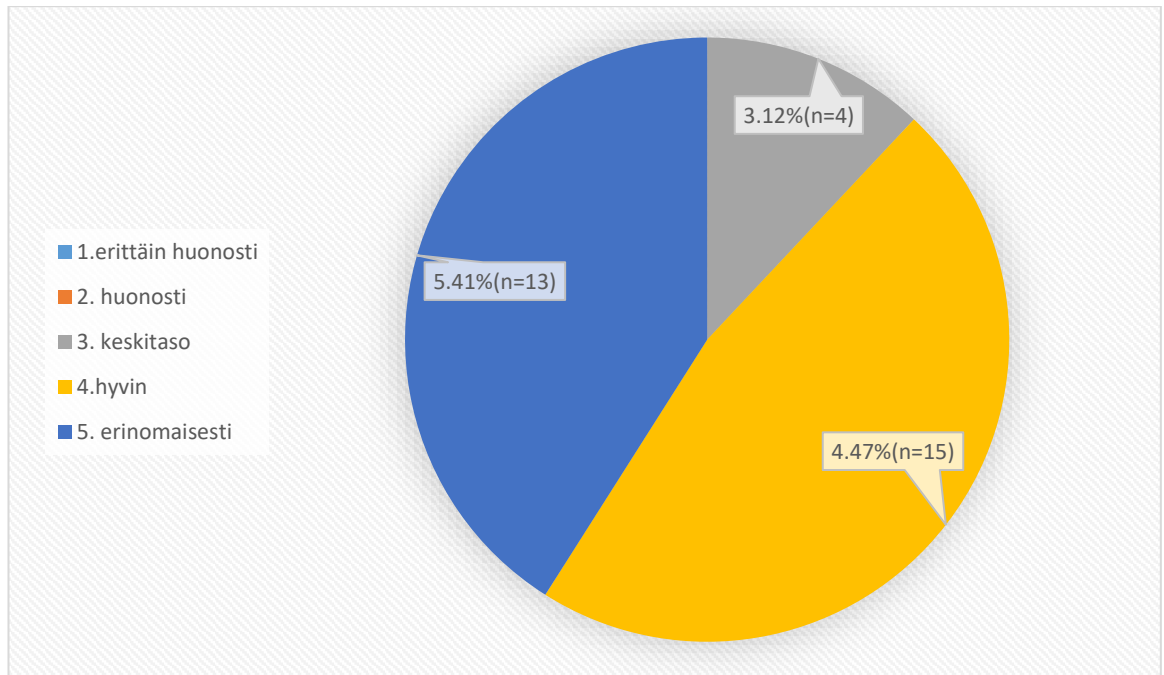
Ravintolan tunnelmaa kuvasi 97 % asiakkaista positiiviseksi. 77 % oli sitä mieltä, että ravintolassa oli erittäin lämmin tai lämmin tunnelma. Henkilökunnan todettiin myös nauttivan työstään. Tunnelmaa kuvattiin eri sanoin kuten kotoisa, tunnelmallinen, mukava, juhlallinen, rento, tyylikäs, rauhallinen, seesteinen, myönteinen, viihtyisä tai lempeä. Kyselyn vastaajien mukaan ravintolassa oli myös välitön ja ”hyvä meininki”. Tunnelmaa häiritseviä tekijöitä olivat ravintolatilán kylmyys, kiireen näkyminen tai asiakkaiden reaktioista johtuva ärtynyt ilmapiiri. Tunnelmanlaskijana melu koettiin myös yhdeksi häiritseväksi tekijäksi, jota keittiöstä kantautuvan äänekkään metelin todettiin aiheuttavan.

Vastaajien tyytyväisyys toiminnallisessa laadussa palvelun erikoistoiveiden, virheiden, laadun, asiakaskeksisyyden ja tunnelman suhteen olivat seuraavat:

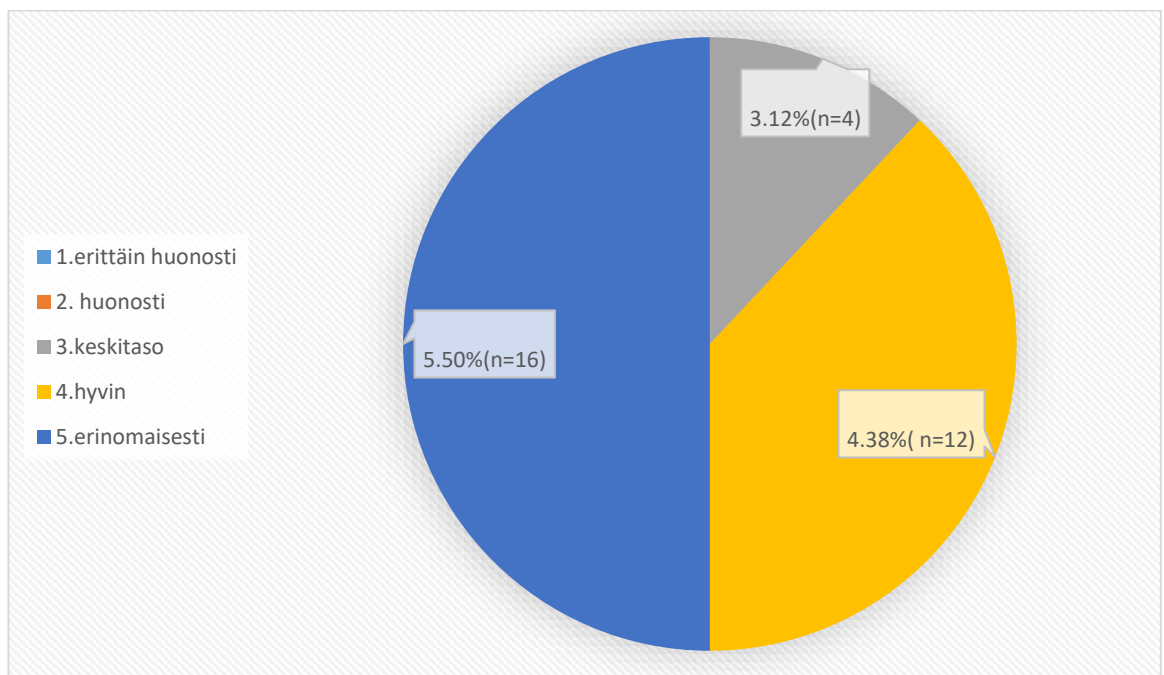
- Erikoistoiveita 69 %: kaikki huomioitu (31 % ei toiveita)
- Palvelun virheet 19 %: nopea virheiden korjaus
- Palvelun hyvä laatu 84 %: rento, asiantunteva ja joustava palvelu
- Asiakaskeksisyys eli asiakkaiden huomiointi 84 %. palvelua sopivasti tarjolla
- Tunnelma 97 % positiivinen (lämmin 77 %): tunnelmallinen, rauhallinen ja viihtyisä

Vastaajilta kysyttiin toiveiden ja odotuksien täyttymistä eli palvelun laatua, palvelun sujuvuutta sekä huomiointia eli asiakaskeksisyyttä ravintola Meripaviljongissa Likertin-asteikkoa käyttäen. Asteikko oli seuraavanlainen: 1=erittäin huonosti, 2=huonosti, 3=keskitaso, 4=hyvin, 5=erinomaisesti. Ravintolakäynnin toiveiden ja odotusten keskiarvo oli 4,28 eli asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä ravintolan laatuun (kuvio 9). Asiakkaista 12 % kokivat palvelun laadun keskitasoiseksi, 47 % puolestaan oli hyvin tyytyväisiä laatuun ja 41 % vastaajista oli erinomaisen tyytyväisiä palvelun laatuun. Palvelun sujuvuus oli puolestaan keskiarvoltaan 4,38 eli asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä palveluun (kuvio 10). Vastaajista

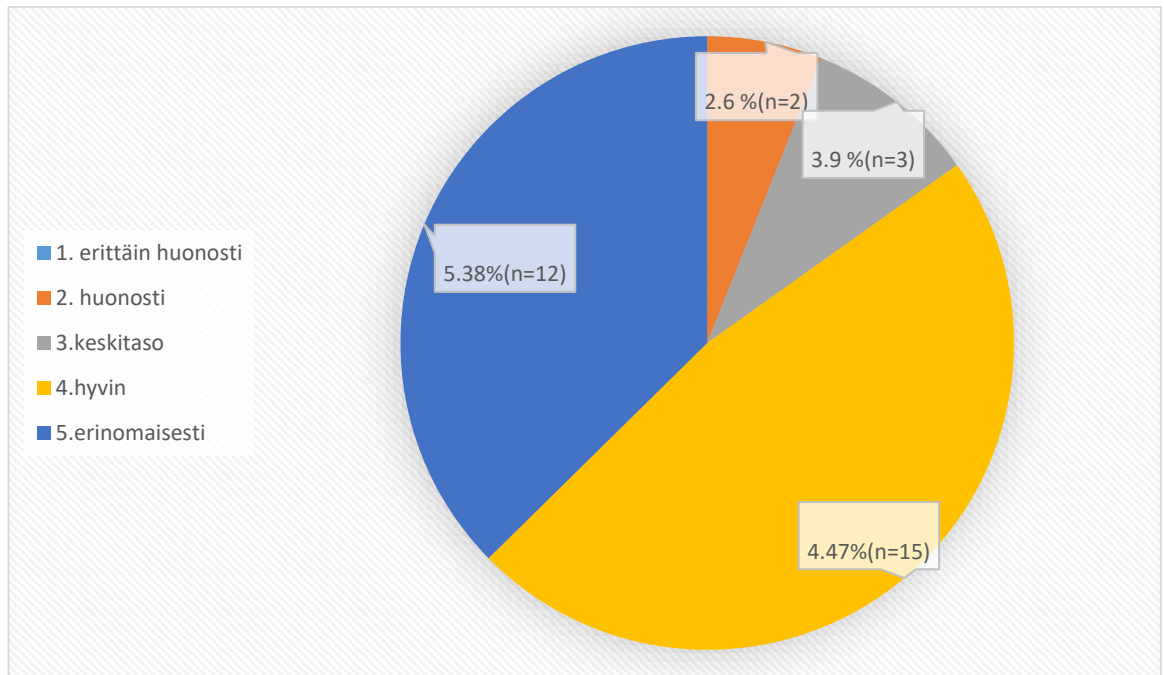
12 % antoivat palvelun sujuvuudelle arvosanan keskitaso, 38 % asiakkaista olivat hyvin tyytyväisiä ja 50 % olivat erinomaisen tyytyväisiä. Samaa asteikkoa käyttäen huomiointi eli asiakaskeskeisyys sai vastaajilta keskiarvon 4,16 (kuvio 11). Huomiointia tapahtui vähän vähemmän kuin edellisissä arvioinneissa, mutta edelleen asiakkaat olivat yleisesti hyvin tyytyväisiä asiakaskeskeisyyteen ravintolassa. Tyytymättömiä palvelun huomiointiin oli 6 % vastaajista, 9 % arvioi huomiointin olevan keskitasoa, 47 % oli hyvin tyytyväisiä ja 37 % erinomaisen tyytyväisiä.



Kuvio 9. Palvelun laatu ravintola Meripaviljongissa, keskiarvo 4,28 (n=32)



Kuvio 10. Palvelun sujuvuus ravintola Meripaviljongissa, keskiarvo 4,38 (n=32)



Kuvio 11. Palvelun asiakaskeskeisyys ravintola Meripaviljongissa, keskiarvo 4,16 (n=32)

### 5.2.3 Kyselyn palvelumaiseman laatu

Kyselyssä tiedusteltiin fyysisen ympäristön laadusta mielipiteitä. Vastaajista 69% mainitsi ravintolan sijainnin positiivisena asiana. Yleisesti upea maisema veden äärellä ihastutti kävijöitä. Maisemaa luonnehdittiin seuraavasti: kaupungin kaunein, huikea, upea ja ihanin auringonlaskun aikaan. Palvelumaiseman laadun arvo lisäsi tässä tutkimuksessa arvoa myös toiselle laatu ulottuvuudelle. Uusi terassi koettiin viihtyisäksi ja lämpölamput viileään aikaan tehokkaiksi. Vastaajista 41 % olivat tyytyväisiä siisteyteen ja sisustukseen. Sisätilat koettiin siisteiksi, viihtyisiksi, miellyttäväksi ja raikkaan skandinaavisiksi. 22 % vastaajista piti kattausta kauniina ja yksinkertaisena sekä 6 % mainitsi lisäksi kauniit ja persoonalliset astiat.

Palvelumaiseman laadussa kävijät kiinnittivät huomiota erilaisiin asioihin. Ravintolaan toivottiin tyylikkäämpää sisustusta ja naulakoiden sijainti pöytien välissä koettiin hankalaksi. Sisään tultaessa katse kiinnitti huomion ensimmäisenä kattamattomiin pöytiin ja sekavaan eteistilaan. Näihin asioihin toivottiin muutosta, jotta ravintolan ilme olisi yhtenäisempi. Ravintolan toisessa päädyssä puolestaan huomioitiin pölyä siellä täällä ja baaritiskillä sotkuisuutta. Kattauksessa ihmeteltiin viinilasin muotoa ja lounaan lopussa näkymä salissa koettiin suhteellisen kolkoksi. 6 % asiakkaista halusi kattauksen olevan tyylikkäämpi tai parempi. Laatua heikentävä asia oli lisäksi liiallinen viileys ikkunan vieressä, jolloin kahvin jäähtyminen kupissa koettiin harmilliseksi. Eräällä ruokailijalla oli puolestaan välineet hu-

kassa pitkään, mikä aiheutti tyytymättömyyttä. On olemassa sanonta saniteettitilojen olevan ravintolan käyntikortti. Tässä tutkimuksessa osa kävijöistä koki saniteettitilat epäsiisteiksi ja epäkäytännöllisiksi. Oven repsottaessa todettiin lisäksi tilojen vaativan hieman korjausta. Sisustuksesta haluttiin myös pehmeämmän näköinen tuomalla joitakin isoja viherkasveja ravintolatilaa.

Asiakkaiden tyytyväisyys palvelumaiseman laadussa sijainnin, sisustuksen, siisteyden ja kattauksen suhteen oli seuraava:

- Sijainti 69 %: upea, ihana ja kaunis maisema
- Sisustus & siisteys 41 %: sisätilat siistit, viihtyisät ja miellyttävät
- Kattaus 22 %: kaunis ja yksinkertainen

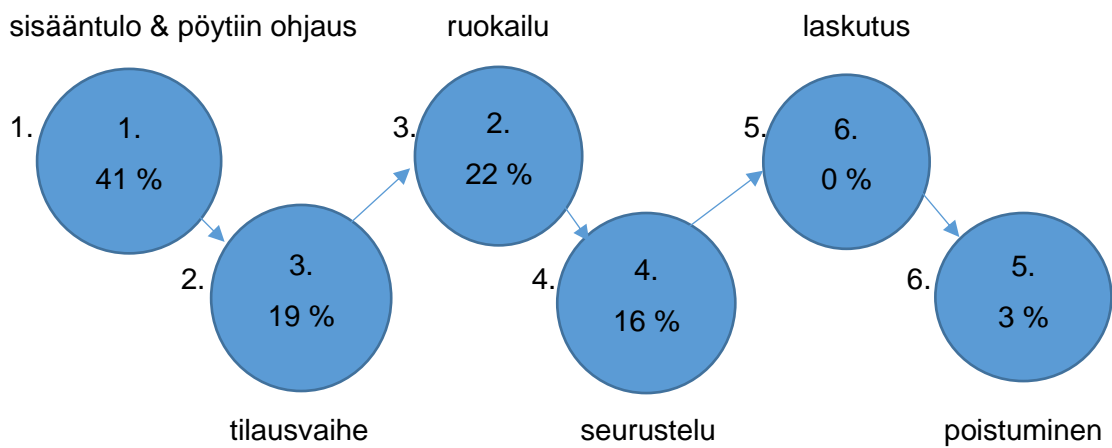
#### 5.2.4 Kyselyn asiakastyytyväisyys

Kyselyssä tiedusteltiin ravintolakäynnin palvelun onnistumisista. Vastaaajien tuli merkitä valintakysymyksessä kokemuksen paras onnistuminen ja tulokset sijoitettiin ravintolakäynnin palvelupolkuun (kuvio 12) prosenttilukuja käyttäen. Palvelupolkuun on sisällytetty vain ravintolassa tapahtuva toiminta. 1=sisääntulo ja pöytiin ohjaus, 2=tilausvaihe, 3=ruokailu, 4=seurustelu, 5=laskutus, 6=poistuminen. Sisääntulo ravintolaan ja pöytiin ohjaus ovat yhdistettynä heti palvelupolun alussa. Tilausvaiheeseen kuuluu toiminta, mikä alkaa mahdollisesti alkijuoman tilauksella ja jatkuu juoma- ja ruokatilauksella. Ruokailu käsittää ruokailun aikaisen toiminnan sekä ruoka- ja juomatuotteen. Seurustelu on ruokailun jälkeinen aika, laskutus on laskun maksaminen ja poistuminen on pöydästä lähtemisen jälkeiset tapahtumat.

Sisääntulossa ja pöytiin ohjauksessa (Kuvio 12) koettiin eniten onnistumisia, 41 %. Tilausvaihe sai osakseen kolmanneksi suurimman onnistumisprosentin, 19 %. Toiseksi onnistunein tuote tai toiminta koettiin ruokaillessa, 22 %. Seurusteluvaiheen oli valinnut 16 % vastaajista, mutta laskutusvaiheeseen ei annettu tällä kertaa huomiota. Poistumisessa puolestaan tapahtui 3 % onnistumisista. Lisäksi vastaajia pyydettiin kertomaan ravintolakäynnin onnistumiset, jotta saataisiin tarkempaa tietoa onnistumisien syistä. Sisääntulo ja pöytiin ohjaus sai saman prosenttiosuuden, kuin viimeksikin; 41 %. Asiakkaat kuvailivat sisääntuloa ja pöytiin ohjausta seuraavasti: iloista, miellyttävää, sujuvaa, hymyilevää, huomioivaa ja mutkatonta. Palvelu todettiin myös nopeaksi ja toiveet otettiin hyvin huomioon. Iloisesta palvelusta tuli asiakkaalle tervetullut olo. Tilausvaiheesta 9 % vastaajista kertoi palvelun olevan nopeaa ja henkilökunnan vuorovaikutus ihastutti tilauksen aikana. Vastaajista 22 % koki onnistumisen hetkiä ruokailussa. Ruokaan ja palveluun oltiin tyytyväisiä: ruoka koettiin hyväksi, erinomaiseksi, erittäin hyväksi tai loistavavaksi. Ruokailu todettiin hienoksi kokonaisuudeksi ja brunssia kehuttiin erinomaiseksi. Vastaajista 25 % mainitsi

henkilökunnan osallisuuden onnistumiseen, mikä jakautui palvelupolussa tilausvaiheen ja seurusteluvaiheen kesken. Henkilökuntaa kiiteltiin ammattitaitoiseksi, palvelualttiiksi, mukavaksi ja lempeäksi. Palvelu oli parhaimmillaan henkilökohtaista ja persoonallista tarjoilijan osallistuessa illallisen kulkuun. Vastaajista 3 % oli lisäksi maininnut ihanan maiseman käynnin parhaaksi onnistumiseksi.

Kyselyn 32 vastaajaa valitsivat parhaimman palvelutuokion onnistumisen ravintola Meripaviljongin palvelupolulta. Palvelutuokion suurempi prosenttiluku on verrannollinen parempaan onnistumiseen. Palvelutuokioiden onnistumiset ovat ilmoitettu prosentein seuraavasti:



Kuvio 12. Parhaimmat onnistumiset ravintola Meripaviljongin asiakaskokemuksessa (mukailen Tuulaniemi 2013, n=32)

Vastaajien parhaimmat onnistumiset asiakaskokemuksissa olivat seuraavat:

- Sisääntulo & pöytiin ohjaus 41 %: iloista, sujuvaa, huomioivaa, hymyilevää
- Henkilökunta 25 %: ammattitaitoista, palvelualtista, mukavaa
- Ruokailu 22 %: palvelu ja ruoka hyvää, hieno kokonaisuus
- Tilausvaihe 9 %: nopea palvelu, hyvä vuorovaikutus
- Ympäristö 3 %: ihana maisema

Kyselyssä tiedusteltiin myös toiveiden ylittymisiä ja mahdollisia positiivisia yllätyksiä ravintolakäynnin aikana. Kaikista vastaajista 28 % ei kokenut positiivista yllätystä tai toiveiden ylittymistä ollenkaan käyntinsä aikana. Puolestaan 25 % ilmoitti toiveiden ylittyvän henkilökunnan toiminnan tai ominaisuuksien vuoksi. Henkilökunnalla todettiin olevan leikkisä ja mukava asenne, tuttu tarjoilija ylitti odotukset ja palvelu toiveet. Asiakkaat totesivat palvelun olevan ammattitaitoista, ystävällistä, yksilöllistä tai palvelualtista. Vastaajista 19 % ilmoitti ruoan ja viinien olevan positiivisen yllätyksen syynä. Asiakkaat ihastuivat hummereihin ja ruoan yllätyksellisyyteen. Ihastusta aiheutti myös lämmin leipä, rapea kalaruoka tai

liharuoka. Vastaajista 12 % oli ihastunut tarjottuun tuotteeseen tai toimintaan. Ikkunapöydän saaminen oli asiakkaan mielestä positiivinen yllätys. Asiakkaat tulivat iloiseksi myös tarjotuista kuohuviineistä, suklaista sekä Nooa Säästöpankin tervehdyksestä. Yksi ravintolan pöydistä on Nooa Säästöpankin pöytä, jolloin asiakkaalle tarjotaan illallisella pieni keittiön tervehdys eli amuse-bouche ennen ruokailun aloittamista. Lopuksi vastaajia ihastuttivat palvelun kokonaisuus, kauniit saniteettitilat sekä kattauksen uniikit ruokalautaset.

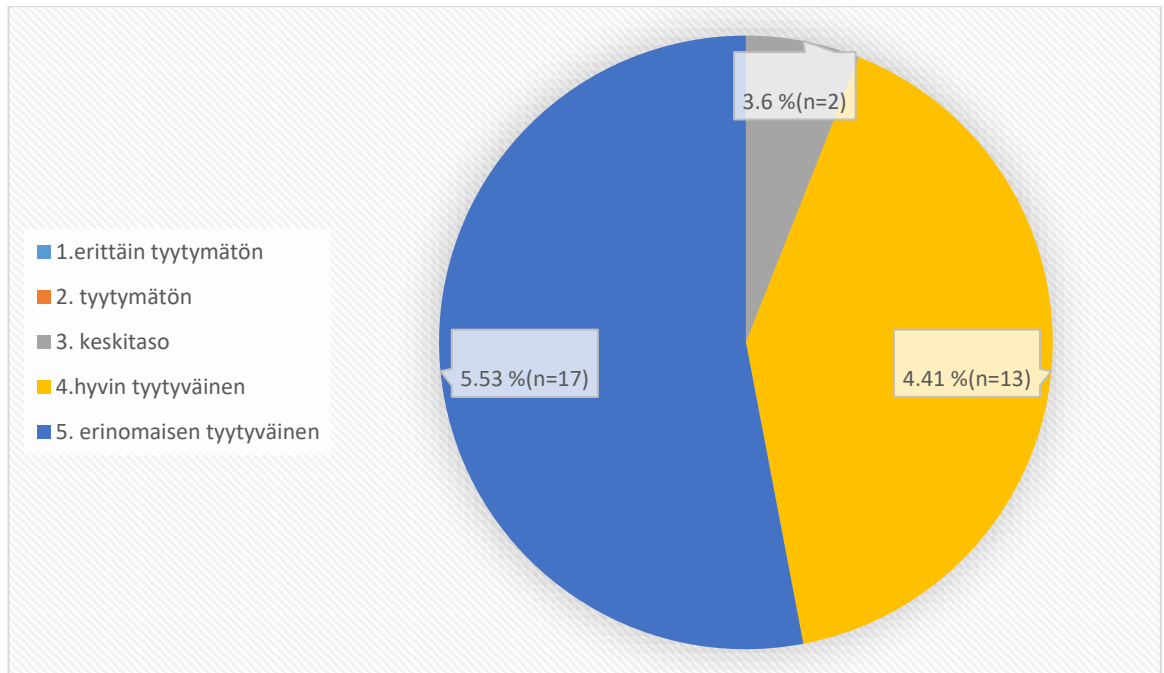
Vastaajien toiveiden ylittymiset ravintola Meripaviljongin asiakaskokemuksessa (n=72 %, ei toiveita 28 %):

- Henkilökunnan toiminta tai ominaisuus 25 %: palvelualltius ja mukava asenne
- Ruoka ja viini 19 %: sopivat suositusviinit, ruoan yllätyksellisyys, hummeri
- Tarjottu tuote tai toiminta 12 %: ikkunapöytä, kuohuviini, suklaa, amuse-bouche
- Kokonaisuus 9 %: palvelu, tuotteet, ympäristö
- Saniteettitilat ja lautaset 7 %: siistit ja kauniit saniteettitilat, uniikit lautaset

Kyselyn vastaajista 28 % vastasi vapaaehtoiseen kysymykseen ravintolan palvelun laadusta. Vastanneista 12 % koki palvelun laadun olevan miellyttävää, hyvää, huomaavaista tai rentoa. Henkilökunta ja palveluympäristö vaikuttivat paljon ravintola Meripaviljongin palvelun kokonaisuuteen. Asiakkaista 6 % oli tyytyväisiä palvelun kokonaisuuteen: tuotteet sekä menuvalikoiman laajuus koettiin loistaviksi ja kausivaihtelut oli huomioitu. Kommenteista 9 % koostui seuraavasti: eteisaulan siisteydessä toivomisen varaa, kokkien vierailu koettiin kivana yllätyksenä sekä asiakkaiden huomiointi sisään tullessa ja pois lähtiessä onnistui tässä ravintolassa erinomaisesti.

Vastaajilta kysyttäessä ravintolakäynnin tyytyväisyydestä (kuvio 13), keskiarvoksi saatiin 4,47. Vastaukset jakautuivat kolmeen eri osaan: 3=6 % (6,25), 4=41 % (40,62) ja 5=53 % (53,13). Vastaajista 6 % oli osittain tyytyväisiä ravintolan palveluun, 41 % hyvin tyytyväisiä ja asiakkaista 53 % oli erinomaisen tyytyväisiä käyntiinsä ravintola Meripaviljongissa.





Kuvio 13. Asiakastyytyväisyys ravintola Meripaviljongissa, keskiarvo 4,47 (n=32)

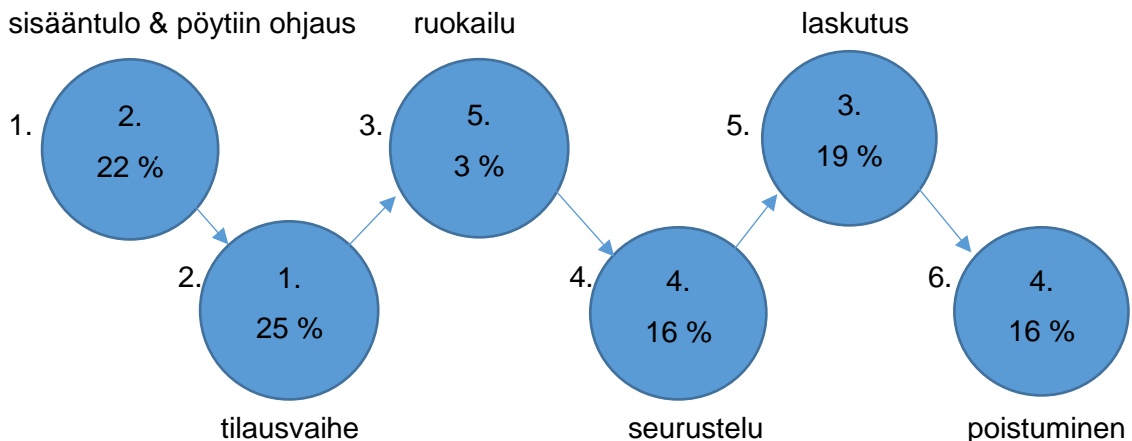
### 5.2.5 Kyselyn kehitettävät asiat

Vastaajat saivat valita palvelupolulta yhden kehitettävän toiminnon tai asian, joka tuli ilmoittaa myös tarkemmin sanallisessa muodossa. Meripaviljongin palvelupolku jakautui seuraavasti: 1=sisääntulo ja pöytiin ohjaus, 2=tilausvaihe, 3=ruokailu, 4=seurustelu, 5=laskutus, 6=poistuminen. Jokaisessa toiminnossa palvelupolulla näkyy asiakkaiden mielestä kehitettävät asiat prosenttilukujen muodossa (kuvio 14).

Asiakkaat halusivat muuttaa eniten tilausvaiheen toimintaa ravintolassa 25 % (kuvio 14) sekä vastaajista 22 %: n (21,88 %) mielestä sisääntulon ja pöytiin ohjauksen toiminnassa oli parannettavaa. Asiakkaat halusivat parantaa laskutusvaihetta 19 % (18,75 %), seurustelua (16 %) ja poistumista (16 %) yhteensä 32 % sekä ruokailuvaihetta 3 % (3,13 %). Vastaajista 87 % antoi vastauksen kehitettävään asiaan kirjallisesti, josta myös prosentit laskettiin. Kehitettävät asiat jaettiin kolmeen suurimpaan ryhmään: asiakkaiden palvelun odotukseen, ammattitaidon parantamiseen ja asiakkaiden huomioinnin puuttumiseen läh-tiessä. Asiakkaiden palvelun odottaminen koettiin tärkeimmäksi asiaksi kehittää, 57 %. Palvelun odottaminen jakautui seuraavasti: asiakkaan antaman tilauksen, pöytiin ohjauksen ja laskujen odotukseen. Asiakkaat odottivat eniten tilauksien antamista, mutta samalla laskutuksessa ja pöytiin ohjauksessa oli vastaajien mukaan paljon parannettavaa. Kaik-kea ravintolan palvelua ilmoitti odottavansa 4 % asiakkaista. Asiakkaista 36 % kokivat

sekä ammattitaidon puuttumista palvelussa että huomioinnin puuttumisen ravintolasta lähtiessä. Loput 7 % asiakkaista koki aulan siisteydessä tai ravintolan saavutettavuudessa kadulta käsin kehitettävää.

Kyselyn 32 vastaajaa valitsivat eniten kehitystä vaativan palvelutuokion ravintola Meripaviljongin palvelupolulta. Palvelutuokion suurempi prosenttiluku on verrannollinen suurempaan kehitystarpeeseen. Kehitystä vaativat palvelutuokiot ovat ilmoitettu prosentein seuraavasti:



Kuvio 14. Eniten kehitettävät asiat ravintola Meripaviljongin asiakaskokemuksessa (mu-  
kaillen Tuulaniemi 2013, n=32)

Vastaajien eniten kehitettävät asiat asiakaskokemuksissa olivat seuraavat (n=87 %):

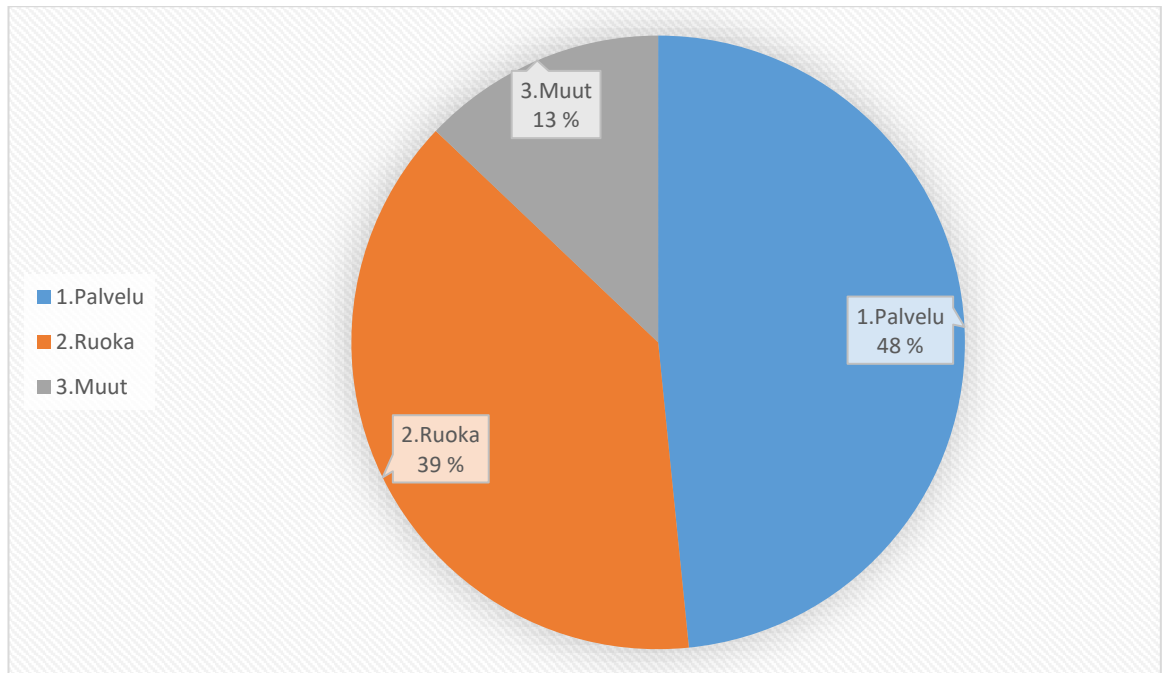
- Palvelun odottaminen 57 %: tilausvaihe, pöytiin ohjaus, laskutus
- Ammattitaidon puuttuminen 18 %
- Huomioinnin puuttuminen lähtiessä 18 %
- Aulan siisteys ja ravintolan saavutettavuus kadulta 7 %

Viimeisenä kysymyksenä oli kehitysehdotus ravintolalle, johon vastasi 37 % vastaajista. Eteisestä toivottiin viihtyisämpää ja henkareita toivottiin painaville takeille talviaikaan. Henkilökunnan toiminnallista laatua haluttaisiin kehittää niin, että henkilökunta olisi enemmän saatavilla, asiakkaille suunnattuja ruoan ja juoman suosituksia sekä huomiointia tulisi lisätä ja parantaa sekä asiakassuhteiden hoitoa kehittää lisäämällä keskustelua asiakkaiden kanssa. Useasti sunnuntaisin käynyt asiakas haluaisi kehittää brunssia, koska kolmesta kattausta tuo tehdasmaisen olon. Ruokalistaan sekä aperitiivivalikoimaan haluttaisiin myös muutosta. Ruokalista tulisi yhdenmukaistaa ja rajata niin, että alku- ja jälkiruokia tulisi miettiä yhtenäisyyden saavuttamiseksi. Kasvisruokiin toivottiin myös kehitystä ja markkinoinnin lisäämisen ajateltiin auttavan ravintolaa tulevaisuudessa.

## 5.2.6 Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteet

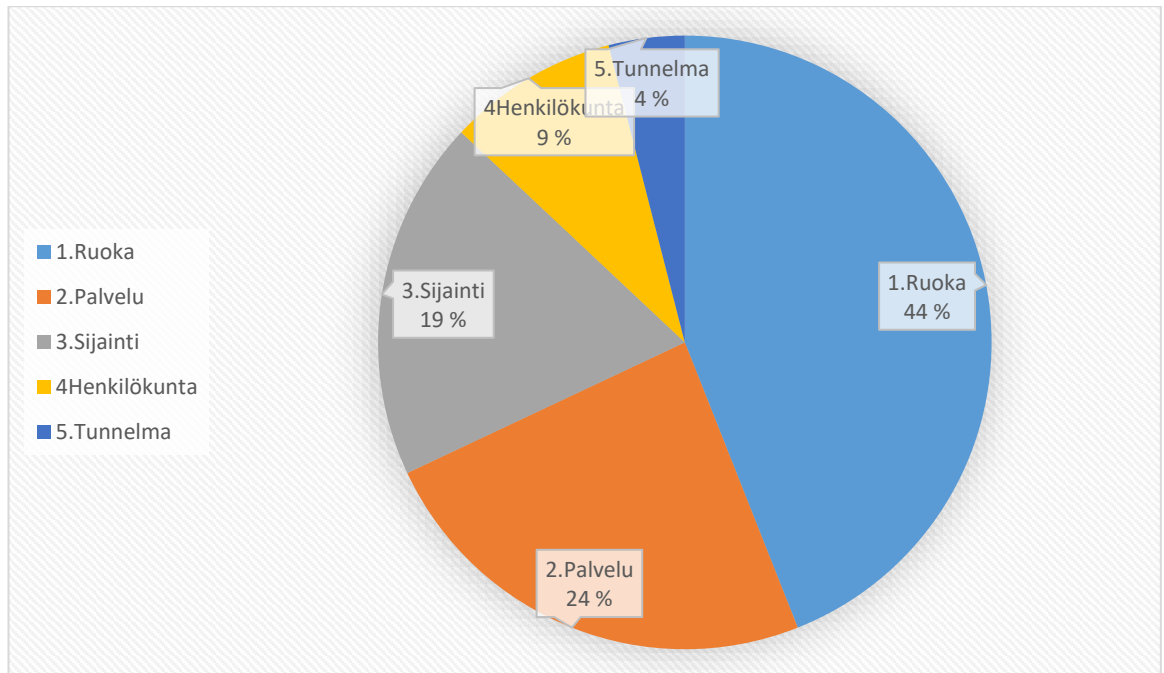
Tässä tutkimusosiossa ovat tulokset neljästä eri lähteestä ajalta 1.1-31.12.2019: ravintolan nettisivut, Facebook, asiakkaille lähetetyt asiakastytyväisyyskyselyt ja kuitin palautelinkin eli QR-koodin palautteet. Palautteet olivat kerätty järjestelmästä satunnaisesti rajatulta ajanjaksolta. Yhteensä palautteita oli 173 kappaletta, joista laskettiin keskiarvot ruoalle ja palvelulle nettisivujen, kyselyn ja palautelinkin osalta, samoin laskettiin ravintoläkäynnin loppuarvosanalle keskiarvo jokaisesta asiakaspalauteryhmästä. Hyvien ja erinomaisien arvosanojen (4 ja 5) lukumäärä eli todennäköiset ravintolan suositelijat ja kommenttien tulokset ovat ilmoitettu kaikki prosentteja käyttäen. Lopuksi laskettiin 173 palautteiden keskiarvot kaikista arvosanoista sekä ruoan ja palvelun taso ja lämminhenkisyys arvostelut ravintolan nettisivujen, asiakastytyväisyyskyselyiden ja QR-koodin palautteiden kesken.

Ravintolan nettisivujen kautta saatuja palautteita oli yhteensä 33 (kuvio 15). Kokonaisuudesta 18 % kommentteja jätettiin huomioimatta, mutta arvosanat hyväksyttiin keskiarvoja laskettaessa. Hylättyjen kommenttien syyt olivat vieras kieli, varauksenteko, työolosuhteet ja kysymykset ruoan tuoreudesta tai hinnoittelusta. Kokonaisuudessaan oli 31 kommentoitua asiaa, joissa pääryhmät olivat palvelu ja ruoka. Kommenteista 48 % liittyivät palvelun laatuun, josta yli puolet oli erinomaisesta ja alle puolet epäonnistuneesta palvelusta. Asiakkaat pitivät palvelua ammattitaitoisena, loistavana, taitavana tai kohteliaana. Osa asiakkaista puolestaan halusi palvelun laatuun parannusta kehittämällä henkilökunnan palveluallttiutta, tilannereagointia, palvelunopeutta tai huomiointia syntymäpäivänä. Ruokaan liittyvät kommentit olivat 39 % kommenteista, joista negatiivista palautetta oli enemmän, kuin positiivista. Positiivista palautetta antaneet totesivat ruoan olevan erinomaista tai loistavaa, myös gluteenittomiin blineihin ja vegaanisiin annoksiin oltiin tyytyväisiä. Negatiivisen palautteen antajat halusivat parantaa ruoan maistuvuutta, ulkonäköä tai kasvis- ja vegaaniruokia. Loput 13 % kommenteista koskivat a`la Carten puuttumisesta, siivouksen puutteellisuutta tai tyytymättömyyttä varattuun pöytään. 33 vastaajaa antoi ruoan laadun keskiarvoksi 3,61, palvelulle 3,85 ja kokonaisarvosanaksi 3,48. Näistä asiakkaista 51 % suosittelee kokemuksen perusteella juuri tätä ravintolaa eteenpäin ystäville ja tutuille.



Kuvio 15. Ravintola Meripaviljongin nettisivujen palautteet (n=31)

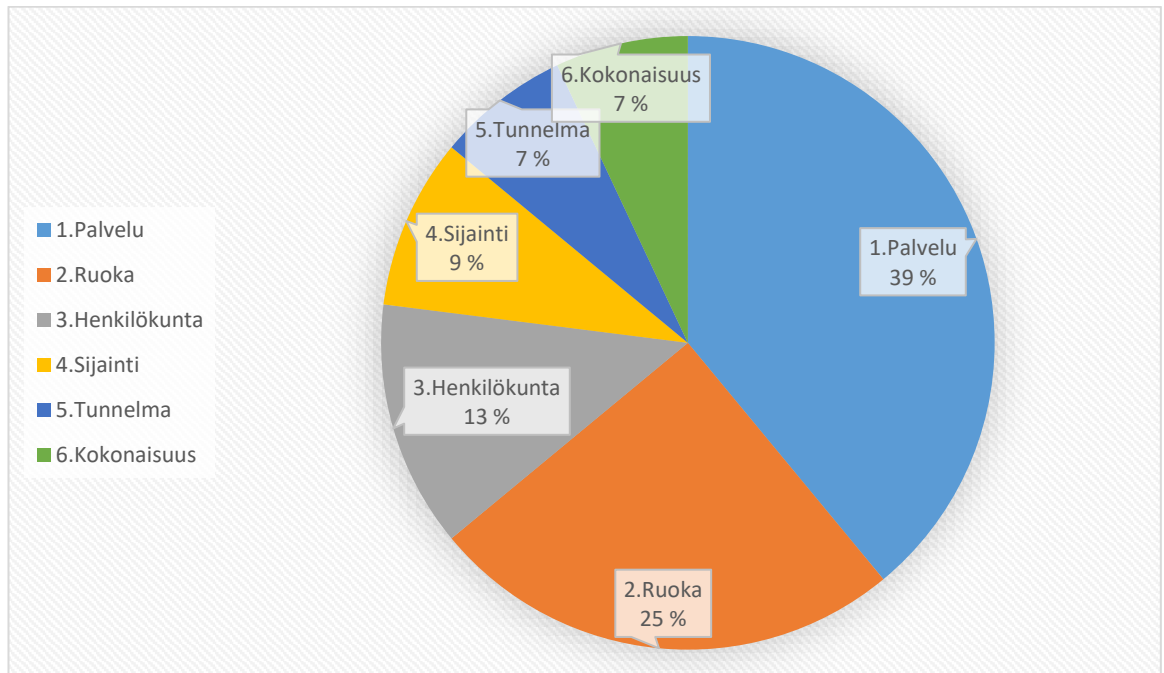
Facebookin kautta tulleita palautteita oli yhteensä 52, joista terassipalautteita 12 kommenttia. Tavoitteena oli rajata terassipalautteet erikseen. Erilaisia kommentteja löytyi 70 (kuvio 16), joista lähes kaikki olivat positiivisia palautteita. Palautteet jaettiin pääryhmiin palvelun, ruoan, sijainnin, henkilökunnan ja tunnelman mukaan. Palvelusta asiakkaat kirjoittivat 24 %, jolloin palvelu todettiin erinomaiseksi, hyväksi, ammattitaitoiseksi, loistavaksi tai ystävälliseksi. Epäonnistunut palvelu puolestaan oli hidasta tai asiakas pettyi palvelun laatuun. Ruoasta asiakkaat antoivat kommentteja 44 %, joissa ruoka koettiin herkulliseksi, hyväksi, erinomaiseksi, parhaaksi ja laadukkaaksi. 20 % ruokakommenteista olivat brunssi-asiakkaita, jotka ihastuivat brunssin monipuolisuuteen, herkullisuuteen ja raikkaisiin makuihin. Toisaalta ruokailijat olivat tyytymättömiä brunssin makuihin, suolaiseen ja mauttomaan ruokaan. Asiakkaista 18 % kehui sijaintia, ympäristöä tai paikkaa parhaaksi, hyväksi, mahtavaksi, kauniiksi ja ihanaksi. Ravintolalla todettiin olevan hyvä saavutettavuus ja terassin sanottiin tuovan lisäarvoa ravintolalle. 8 % asiakkaista mainitsi henkilökunnan olleen ystävällistä, avuliasta, miellyttävää tai ammattitaitoista. 4 % mainitsi tunnelman olevan lämmin ja rauhallinen, mutta kokemusta vähensi ravintolatilän kylmyys. Meripaviljonkia pidettiin erinomaisena kokonaisuutena, jopa luksuksena. Terassia pidettiin erilaisena, kauniina, hienona ja upeana, jota voi suositella muillekin. Toisaalta terassia pidettiin kalliina ja erään kävijän mielestä viini olisi voinut olla kylmempää, mutta terassilla oli hyvä snack-lista ja koirat huomioitiin erinomaisesti. Kokonaiskeskiarvoksi ravintolakokemukselle tuli 4,61 ja terassin arvioinnit mukaan lukien 4,72. Ravintolan ja terassin asiakkaista oli valmis suosittelemaan paikkaa tuttavilleen jopa 90 % vastaajista.



Kuvio16. Ravintola Meripaviljongin facebook palautteet (n=70)

Asiakkaille lähetetyistä kyselyistä arvioinnin antoi 78 asiakasta ja kommentteja kertyi yhteensä 80 (kuvio17). Kommentit jakautuivat palveluun, ruokaan, henkilökuntaan, sijaintiin, tunnelmaan ja kokonaisuuteen. Palvelua käsittivät 39 % kommentteista, joista kaksi kolmasosa olivat positiivisia ja yksi kolmasosa negatiivisia palautteita. Enimmäkseen palvelu oli asiakkaiden mielestä erinomaista, hyvää, loistavaa, ammattimaista, nopeaa, ystävällistä, lämminhenkistä, sujuvaa ja ensiluokkaista. Osa palvelua koskevista palautteista käsitteli palvelun hitautta, epätasaisuutta, epäasiallisuutta, informaation tai huomion puutetta (kuvio 17). Kommentteista 25 % liittyi ruokaan, joista kommentoitiin enemmän positiivisesti, kuin negatiivisesti. Yleisesti asiakkaat pitivät ruokaa hyvänä, maistuvana, loistavana ja annoskokoon oltiin tyytyväisiä. Toisaalta ruokaan oltiin myös pettyneitä suolaisuuden tai mauttomuuden vuoksi. Ruokia verrattiin myös huoltoasemaruokaan tai todettiin annosten makuja olevan liikaa. Kommentteissa 13 prosentissa annettiin erityiskiitokset ja lämpimät kiitokset loistavasta suorituksesta henkilökunnalle. Tarjoilijat koettiin miellyttäväksi, kohteliaiksi, vitsikkäiksi, jotka omasivat loistavan palveluasenteen. 9 % kommentoi ravintolan sijaintia upeaksi miljööksi, näkymiä hienoiksi ja puitteita ihaniksi. Tosin näkymän todettiin olevan huono keskeneräisen terassin takia. 7 % mainitsi lämpimän, ystävällisen tai välittömän ilmapiirin, jota rikkoi ainoastaan keittiöstä kantautuva äänekäs hevumusiikki. Asiakkaat kehuivat myös onnistunutta ja mukavaa kokonaisuutta, josta muodostui heille kokemuksena elämys. Ylimääräiset kommentit, joita ei pystynyt ryhmittelemään, olivat hiljainen ravintola ja koskenkorvan puuttuminen. Ruoan maistuvuus sai keskiarvon 4,26, palvelun lämminhenkisyys 4,33 ja ravintolakäyntien kokonaiskeskiarvoksi tuli 4,54.

Ruoasta antoivat hyvän tai erinomaisen arvosanan 83 % asiakkaista, palvelun lämminhenkisyydestä puolestaan 85 %. Näiden palautteiden perusteella 91 % asiakkaista suosittelisi ravintolaa eteenpäin.

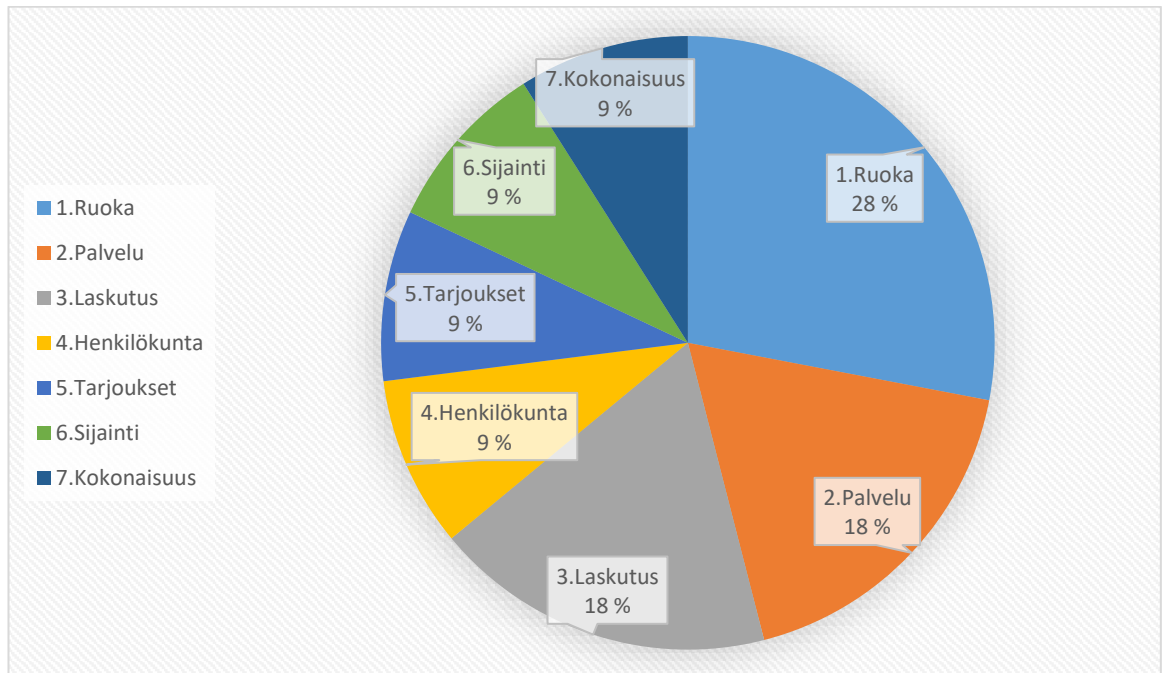


Kuvio 17. Meripaviljongin asiakastyytyväisyyskyselyiden palautteet (n=80)

QR- koodin kautta olevia palautteita oli 10, joista erilaisia kommentteja yhteensä 11 (kuvio 18). Eniten kommentit (28 %) koskivat ruokaa. Ostereihin ja poroon oltiin pettyneitä, toisaalta ruoka todettiin myös erinomaiseksi. Palveluun (18 %) ja laskutukseen (18 %) kiinnitettiin huomiota tasavertaisesti yhteensä 36 %. Lahjakortti jäi huomioimatta tai veden hinta yllätti laskussa, mutta palvelun todettiin olevan hyvää tai erinomaista. 36 % koostui yhteensä seuraavista osa-alueista: henkilökunta (9 %), tarjoukset (9 %), sijainti (9 %) ja ravintolan kokonaisuus (9 %). Henkilökunta todettiin ammattitaitoiseksi ja ystävälliseksi sekä brunssin tarjoukset miellyttivät. Ravintolan sijainti todettiin erinomaiseksi ja kokonaisuuteen oltiin tyytyväisiä. Ruoan tason keskiarvoksi saatiin 3,8 ja palvelun tasosta puolestaan 4,3. Ravintolan suosittelijoiden näkökulmasta katsottuna ruoan tason arvostelusta 70 % vastaajista ja palvelun laadusta vastaavasti 90 % piti kokemusta hyvänä tai erinomaisena. Ravintolan kokonaisarvosanan keskiarvoksi tuli 4,2 ja 80 % tästä ryhmästä suosittelisi ravintolaa eteenpäin.

Kaikista 173 arvostelusta laskettiin ravintolan kokonaisarvosanoille keskiarvo 4,34. Palvelun tasoon laskettiin 43 kävijän arvosanojen keskiarvo 3,95, mihin lisättiin 78 kävijän palvelun lämminhenkisyyttä, arvosanaksi saatiin 4,20. Ruoan maistuvuus ja taso laskettiin 121 kävijän arvosteluista, keskiarvoksi tuli 4,04. Palvelun tasosta 67 % antoi hyvän tai erinomaisen arvosanan, lämminhenkisyyden myötä heitä oli puolestaan 78 %. Kävijöistä piti

ruoan tasoa ja maistuvuutta erittäin suositeltavana 77 % kävijöistä ja kokonaisarvosanoista löydettiin 83 % potentiaalisia kävijöitä, jotka ovat valmiita suositteluun ravintola Meripaviljonkia eteenpäin.



Kuvio 18. Ravintola Meripaviljongin QR-koodin palautteet (n=11)

### 5.2.7 Mystery shopping-raportit

Mystery shoppaaja on yrityksen tilaama laadun tarkkailija. Hän käyttäytyy oikeana asiakkaana, jonka tulokset ovat objektiivisia ja yksityiskohtaisia. Tällä tavoin pyritään selvittämään yrityksen palvelutaso tuotetietoutta kartoittamalla ja epäkohtia tunnistamalla. (Talous tutkimus 2020.) Ravintola Meripaviljongissa vieraili kaksi mystery shoppaajaa, jotka kirjoittivat ravintolalle arvostelut palvelun laadusta käyntiensä perusteella (liitteet 2,3). Ensimmäinen kokemus ravintolassa arvioitiin asteikkoa 1-5 käyttäen. Palvelun sujuvuus ja lämminhenkisyys: 1=erittäin huono, ruoka-annosten maistuvuus ja ulkonäkö: 4=hyvä, halunne suositella Meripaviljonkia muille asiakkaille: 3=keskitaso. Toinen ravintolakokemus arvioitiin yleisesti hyväksi. Palautteiden antajien raportointityyli poikkesi toisistaan ja palvelun laatu vaihteli raporttien tuloksissa.

Ystävykset tulivat syömään Meripaviljonkiin 21.8.2019 kello 16.15 suurin odotuksin, sillä toinen heistä oli käynyt syömässä ravintolassa juhannuksena (liite 2). Käynnin perusteella ravintolaa suositeltiin ystävälle, sillä ruoka ja palvelu olivat olleet hyvää. Nyt he joutuivat odottamaan pöytiin ohjausta, ruoka ja juomasuosituksukset sekä asiakkaiden huomiointi puuttuivat. Ruokaan he olivat tyytyväisiä, mutta palvelun laatu tuotti pettymyksen tällä kertaa.

Pariskunta saapui vauvan kanssa ravintolaan ilman varausta 6.8.2019 (liite 3). Saapuminen, pöytiin ohjaus, ruokailu ja poistuminen tapahtuivat erittäin sujuvasti ja ammattitaitoisesti. Käynnin kehitysehdotukset olivat seuraavat: hämähäkinseittien poisto, ruoka ja juomasuosittelun lisääminen ja ruoka-annosten kehittäminen. Sisään tullessa yleinen siisteys kiinnitti huomiota. Ruoka-annoksiin yleisesti oltiin hyvin tyytyväisiä ja henkilökunnan toiminta ihastutti, vain toast skagenin palanut leipä ja alkupalan liiallinen makumaailma herätti ihmetystä.

### 5.3 Yhteenveto

Kyselyssä vastaajat arvioivat palvelun laatua, sujuvuutta ja huomiointia kokemuksensa perusteella. Ravintolakäynnin onnistumiset ja kehitettävät asiat löytyvät palvelupolun palvelutuokioista (kuvio 12, kuvio14). Lopuksi kävijät ilmoittivat tyytyväisyytensä kokonaislaatuun ravintolakokemuksen perusteella.

Kyselyn mukaan käynnin toiveet ja odotukset eli palvelun laatu miellytti asiakkaita hyvin ja palvelun sujuvuuteen kävijät olivat vieläkin tyytyväisempiä. Asiakaskeskeisyys sai osalta asiakkaita vaihtelevaa palautetta, mutta suurin osa vastaajista oli hyvin tyytyväisiä henkilökunnan antamaan huomiointiin. Lopullinen tyytyväisyys ravintolakokemukseen oli keskiarvoltaan 4,47. Kyselyn vastaajista 94 % olivat valmiita suosittelemaan ravintolaa tuttavilleen ja ystävilleen.

Vastaajien arvioinnit kyselyn palvelun laadun, sujuvuuden, asiakaskeskeisyyden ja asiakastyytyväisyyden suhteen olivat seuraavat:

➤ Palvelun laatu	4,28
➤ Palvelun sujuvuus	4,38
➤ Asiakaskeskeisyys	4,16
➤ Asiakastyytyväisyys	4,47

Likertin asteikkoa käyttäen palvelun laadun 4,28, sujuvuuden 4,38 ja asiakaskeskeisyyden 4,16 keskiarvot koostuivat seuraavista arvioinneista:

#### Laatu:

Keskitaso	3=12 %
Hyvä	4=47 % (46,87 %)
Erinomainen	5=41 % (40,63 %)

#### Sujuvuus:

Keskitaso	3=12 %
Hyvä	4=38 % (37,5 %)



Erinomainen 5=50 %

**Asiakaskeskeisyys:**

Huono	2=6 % (6,25 %)
Keskitaso	3=9 % (9,38 %)
Hyvä	4=47 % (46,87 %)
Erinomainen	5=38 % (37,5 %)

Vastaajat totesivat ravintolan parhaan onnistumisen olevan sisääntulossa ja pöytiin ohjauksessa (41 %). Asiakkaat olivat tyytyväisiä iloiseen ja miellyttävään vastaanottoon, joista heille tuli tervetullut olo (kuvio 12). Seuraavaksi parhaimmat onnistumiset olivat ruokailussa (22 %) ja tilausvaiheessa (19 %). Asiakkaat pitivät ruokaa ja palvelua hyvänä sekä henkilökuntaa ammattitaitoisena ja palvelualttiina. Palvelu koettiin parhaimmillaan persoonalliseksi ja henkilökohtaiseksi.

Asiakkaat löysivät eniten kehitettävää palvelun tilausvaiheesta (25 %). Seuraavaksi eniten kehityskohteita todettiin sisääntulossa (kuvio 14) ja pöytiin ohjauksessa (22 %) sekä lasutusvaiheessa (19 %). Kyselyn mukaan asiakkaat halusivat vähentää palvelun odotusta (57 %), parantaa henkilökunnan ammattitaitoa (18 %) sekä huomiointia (18 %) asiakkaiden lähtiessä ravintolasta.

Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteiden kuten ravintolan nettisivujen, Facebookin, QR-koodin ja asiakaskyselyiden perusteella laskettiin keskiarvot ruoan maistuvuudelle ja tasolle, palvelun tasolle ja lämminhenkisyydelle ja kokonaisarvosanalle. Ruoan maistuvuus sai keskiarvon 4,04, palvelun taso 3,95 ja lämminhenkisyyden kanssa 4,20. Kaikki 173 vastaajaa antoi arvioinnin kokonaisarvosanasta, jolloin keskiarvoksi muodostui 4,34. Vastaajista 83 % suosittelee ravintolaa tuttavilleen ja ystävilleen.

Meripaviljongista saatujen palautteiden arvioinnit olivat ruoan, palvelun ja kokonaisarvioinnin suhteen seuraavat:

- |                         |                      |
|-------------------------|----------------------|
| ➤ Ruoan maistuvuus/taso | 4,04 (121 vastaajaa) |
| ➤ Palvelun taso         | 3,95 (43 vastaajaa)  |
| ➤ +Lämminhenkisyyys     | 4,20 (78 vastaajaa)  |
| ➤ Kokonaisarvosana      | 4,34 (173 vastaajaa) |

Kaksi mystery shopping-raporttia puolestaan kuvastaa palvelun eri tasoja ravintolassa (liitteet 2,3): palvelun laadusta muodostui hyvä (4) ja erittäin huono arvostelu (1), kun taas ruokaan mystery shopping asiakkaat olivat hyvin tyytyväisiä (arvosanat 4). Kokonaisarvosanat olivat 4=hyvin tyytyväinen ja 3=keskitaso.

Grönroosin laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (2015, 121-122) ovat yhdistelmä tutkimuksia, teoreettisia pohdintoja ja käytännön kokemuksia. Nämä kriteerit ovat tarkoitettu johtamistarkoitukseen, sillä ne ovat lyhyitä ja antavat riittävän kattavan kuvan hyvän palvelun puolista. Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palvelun normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Maine ja uskottavuus liitetään yleensä imagoon, millä on oma tärkeä tehtävänsä virheiden korjaajana.

Ammattimaisuus ja taidot kuuluvat kriteereistä tekniseen laatuun. Kyselyn perusteella vastaajat totesivat ravintolan henkilökunnan olevan 97 % ammattitaitoisia. Osa henkilökunnasta oli erittäin ammattitaitoisia ja viiniasiantuntijaan oltiin tyytyväisiä. Vastaajista 84 % oli tyytyväisiä ravintolan ruoka- ja juomatuotteeseen sekä ruokien että juomien hintalaatusuhde oli heidän mielestään kunnossa 81 %.

Toiminnalliseen laatuun kuuluvat asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus ja palvelun normalisointi. Ravintola Meripaviljonki tunnetaan jo yleisesti hyvän palvelun ja ruoan ravintolana, jolloin asiakkailta on jo tullessaan toiveita ja odotuksia käynnin suhteen. Asiakkaat ja etenkin kanta-asiakkaat luottavat ravintolan toimintaan ja odottavat ravintolan täyttävän heidän odotuksensa. Kyselyn mukaan 69% kävijöistä esittivät erikoistoiveita ja kaikki toteutettiin asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Vastaajista 84% olivat tyytyväisiä palvelun laatuun, 16 % pitivät palvelua vaihtelevana ja toivoi aktiivisempaa myymistä sekä nopeampaa palvelua. Ravintolan asiakaskeskeisyyteen eli huomiointiin asiakkaat olivat tyytyväisiä 84 %. Toiveiden ylittymisiä tapahtui 72 %, mikä koostui seuraavista osa-alueista: henkilökunta ihastutti toiminnallaan ja asenteellaan 25 %, ruoka ja viini vaikutti elämyksenä 19 %, tarjottavat tuotteet kuten suklaat ja amuse bouche 12 %, ravintolan kokonaisuus 9 % sekä loput elämykset koostuivat saniteettitiloista ja uniikeista lautasista. Vastaajista 28 % ei puolestaan kokenut minkäänlaista yllätystä tai toiveiden ylittymistä. Palvelun normalisointi oli asiakkaiden mukaan kunnossa, sillä palvelun virheitä tapahtui 19 % ja ne korjattiin pikaisesti. Vastaajat olivat tyytyväisiä ravintolan tunnelmaan, koska 97 % totesi tunnelman olevan positiivinen.

Tässä tutkimuksessa palvelumaisema kuuluu omaan laatuluokitukseen toiminnallisen laadun sijaan. Vastaajat mainitsivat sijainnin 69 % positiivisena asiana. Sijaintia ja näkymää luonnehdittiin kaupungin parhaana, kauniina ja upeana. Ravintolan palvelumaisema antoi myös arvoa toisille laatu-ulottuvuuksille.

Laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä käyttäen ravintola Meripaviljongin palvelu voidaan todeta tämän tutkimuksen mukaan hyvin laadukkaaksi, ellei erinomaiseksi. Kyselyn

sekä ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteiden kokonaisarviointit tukevat loppupäätelmää. Metodinen triangulaatio toteutuu tässä tutkimuksessa, koska tutkimustulokset ovat yhdensuuntaiset toisiaan tukien. Mystery shopping -raporttien tulokset kuvaavat palvelun laadun suurta vaihtelua ravintolassa sekä laatukuilua (kuilu 5) odotetun ja koetun palvelun välillä. Mystery shopping-raportit tukevat tutkimuksen palvelun laadun vaihtelua, mikä vaikuttaa keskiarvojen laskemiseen.

## 6 Pohdinta

Maailman tilanne muuttui ja paljon tapahtui lyhyessä ajassa, koronavirus levisi maailmanlaajuisesti uhaten niin ihmisiä kuin maailman taloutta. Koronan vaikutus ulottui kaikkeen tekemiseen, myös tämän opinnäytetyön tekeminen oli hetkellisesti epävarmaa puhumattaakaan työpaikastani. Ravintolat saivat myydä ruokaa ulos, joten moni ravintola suunnitteli toimintatapojen muutosta koronan aikana. Tilanne on ollut poikkeuksellisen epävarma kaikin puolin ja kaikkialla. Palvelutaloudelle tämä on ollut katastrofaalinen tilanne, samoin kuin Suomen taloudelle. Palvelutalouden yritykset ovat suuressa vaarassa tilanteen takia ja tulevaisuus näyttää kuinka moni yritys selviää tästä.

Kyselyn ja ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteiden perusteella tekninen, toiminnallinen ja palvelumaiseman laatu työssä olivat yhdensuuntaiset. Tutkimuksen triangulaatio eli eri tutkimusstrategioiden kerätty tieto vahvisti kyseisen väittämän. Kaikki tutkimustulokset sisälsivät palvelun laadun vaihtelua ja lopulliseen asiakastyytyväisyyteen vaikuttivat positiivisesti henkilökunnan asenne ja upea palveluympäristö.

Kyselyn mukaan asiakkaat olivat yleisesti olleet hyvin tai erinomaisen tyytyväisiä ruokaan, palvelun laatuun ja sijaintiin. Eniten hajontaa tapahtui palvelun huomioidussa eli asiakas-keskeisyydessä. Osa asiakkaista halusi kehittää ravintolan toimintaa parempaan suuntaan palvelun odotuksen, henkilökunnan ammattitaidon ja asiakkaiden huomioidun suhteen. Ravintola Meripaviljongin asiakaspalautteiden tulokset jakoutuivat yleisesti erinomaisiin ja osittain erittäin tyytymättömiin asiakkaisiin. Tyytymättömyyttä esiintyi sekä teknisessä että toiminnallisessa laadussa, joten puhutaan laadun kuiluanalyysistä (kuvio 5). Palvelumaiseman laatu puolestaan antoi arvoa muille laadun ulottuvuuksille erinomaisuudellaan. Laadun kuiluista voidaan puhua myös mystery shopping-raportin suhteen, jossa palvelun odotettu ja koettu laatu eivät kohdanneet tällä kertaa (kuilu 5). Toinen mystery shopping-raportti edustaa normaalia ravintolan asiakaskokemusta hyvin tyytyväisellä palautteellaan. Raportit edustavat erilaisuudellaan vaihtelevaa palvelun kokonaislaatua ravintolan toiminnassa. Palvelun vaihteleva laatutaso voi johtua mahdollisista kuiluista palvelun laadussa tai yhtenäisen yrityskulttuurin puuttumisesta.

Asiakkaille tehtyjen palvelun yllätyksien tai palvelun laadun suuri vaihtelevaisuus nähdään virheenä ravintolan palvelussa. Toiminnan yhdenmukaistamisen seurauksena positiiviset asiakaskokemukset kasvavat. Grönroosin laadukkaan palvelun seitsemän kriteeriä vahvistavat ravintolan vahvuuksia ja tosiasian palvelun laadun tasosta. Seitsemän kriteeriä ovat luotettavuudellaan uskottavia ja luotettavia, koska ne perustuvat useisiin tutkimuksiin, teorioihin ja käytäntöön. Tässä tapauksessa seitsemän kriteerin maine ja uskottavuus

suodattaa positiivisesti henkilökunnan tekemiä pieniä virheitä. Huomioitavaa on myös palvelun koetun kokonaislaadun, kuten asiakkaiden suosittelun tai asiakastytyvöisyys arviointien paraneminen lopuksi tutkimustuloksissa. Ravintolan imago, henkilökunta sekä palvelumaiseman laatu parantavat tässä tutkimuksessa asiakaskokemuksien kokonaislaatua.

Työntekijöiden toimiminen samanaikaisesti niin hovimestarina, tarjoilijana kuin baarimikkona tuo haastetta toiminnalliseen sekä tekniseen suorittamiseen. Kaikesta huolimatta voidaan todeta tämän työn perusteella ravintolassa vallitsevan palvelukulttuurin, joka puoltaa samansuuntaisen yrityskulttuurin olemassaoloa. Johto, koulutus ja yrityskulttuuri tukevat tässä työpaikassa henkilökunnan ammatillisen osaamisen kehittymistä. Työntekijät ovat omaksuneet onnistuneesti konsernin tahtotilan ja arvot, jotka välittyvät asiakaspalautteiden kautta. Toisinaan ruuhkatilanteet ja sen myötä kiireellisyys luovat virheille valitettavasti hyvät mahdollisuudet. Palvelukulttuuri on vaikea taiteenlaji, joka vaatii nopeutta, tietoa ja taitoa. Palveluala Suomessa on aliarvostettua, mutta elämysten välittäminen antaa välillistä mielihyvää antajalle ja samalla auttaa työntekijöitä jaksamaan työssään paremmin. Palvelu- sekä tunnelmamuotoilun olemassaolo edistävät erinomaisesti ravintolan toimintaa, koska henkilökunta ymmärtää asiakaskeskeisyyden tärkeyden toiminnassaan. Tämän myötä ravintolalla on kaikki mahdollisuudet tuottaa luksuspalvelua, kunhan kaikki pienet yksityiskohdat palvelun suhteen ovat kunnossa.

## **6.1 Johtopäätökset, kehitysehdotukset**

Ravintola Meripaviljongin ruoka, palvelun laatu ja sijainti todettiin siis hyväksi, ellei erinomaiseksi. Tämän työn perusteella voidaan todeta henkilökunnan tärkeyden ravintolan toimintaa ajatellen. Henkilökunnan palvelulähtöinen toiminta tunnelmaa luoden on huomioitu kyselyn asiakaskokemuksissa. Ravintola on onnistunut vuodesta toiseen rakentamaan hyvän palvelukulttuurin itselleen hyvän johtamisen keinoin, vaikka työntekijät vaihtuvat. Motivoitunut, innostunut ja sitoutunut henkilökunta saa tulosta aikaiseksi tehokkaammin. Tämä edellyttää hyvän ilmapiirin luomista työyhteisöön, sisäisen palvelun korostamista ja työntekijöiden kunnioittamista yksilöinä. Tämä kaikki välittyy suoraan tai epäsuorasti ravintolan tunnelmaan ja edelleen asiakkaisiin. Hyvä johtaminen pitää sisällään myös pehmeitä arvoja, joiden on todettu tuottavan enemmän tulosta. Hyvä johtaminen onnistuu viemään tiiminsä yhteen suuntaan joukkueena. Tämän tutkimuksen mukaisesti voidaan todeta johdon onnistuneen kiitettävästi työntekijöiden motivoinnissa, joten palkitsemisjärjestelmä siis toimii. Ravintola Meripaviljonki on siinä mielessä hyvässä asemassa tällä hetkellä, että kaikki laadun ulottuvuudet ovat kiitettävällä tasolla ja tasapainossa toisiinsa nähden. Tässä ravintolassa ammattitaitoinen henkilökunta on avainasemassa upeassa palveluympäristössään. Yrityksen toimintaa kehittämällä palvelumuotoilun keinoin asia-

kaslähtöisesti saadaan palvelun laadun vaihtelua vähennettyä palvelukokemuksissa. Ravintolan herkullinen ruoka ja upea palveluympäristö vaativat jo itsessään hyvän palvelun olemassaoloa. Mitä enemmän ymmärretään yhdessä tekeminen, toisten auttaminen ja asiakaskeskeisyys, sitä parempia tuloksia saadaan aikaiseksi. Positiivisesti poikkeaa käytös eli toisten auttaminen on enemmän kuin toivottavaa toimintaa työyhteisössä.

Tämä tutkimus antaa oikeuden pohtia palvelun laadun vaihtelua ja mahdollisia syitä siihen. Palvelun laatua heikentäviä tekijöitä ravintolassa ovat vuoropäällikön tai hovimestarin työnkuvan laajuus, teatteriryhmien samanaikaisuus sekä extra-työvoiman käyttö. Vuorovastaava ravintolassa ohjaa asiakkaat pöytään, palvelee oman alueensa asiakkaat sekä rakentaa asiakkaiden juotavat baarissa. Tästä syystä palvelun laadun heilahtelut siirtyvät suoraan asiakastytyväisyys mittauksiin, joten toimintaa tulisi kehittää yhteistyön avulla toiminnan laadun parantamiseksi. Ravintolan laatua heikentävät tekijät ovat lisäksi teatteriryhmien samanaikaisuus sekä palvelun kiireellisyys. Jokaisella teatteriin menijällä on aikataulu, mikä aiheuttaa haasteita toiminnalliseen sekä tekniseen palvelun laatuun. Tämän vuoksi kiireisiin varautuminen on aiheellista varastojen riittävän täydennyksen ja työvoimaresurssien hyvällä suunnittelulla. Extra-työvoiman käyttö on tarpeellista, mutta valitettavan usein tapahtuu, että ravintolan kokonaislaatu kärsii. Ravintolassa työ vaatii ammattitaitoa, ruokalistan hyvää osaamista sekä palveluasenteen omaksumista. Tämän takia myös ulkopuoliselta työvoimalta tulee vaatia paljon, perehdytys tulee olla perusteellista ja vaihtuvuus mahdollisimman vähäistä.

Pienet virheet hoidetaan ravintolan imagon suodatustehtävällä, mutta isommat laatuvirheet tulisi hoitaa mahdollisuuksien mukaan vieläkin tehokkaammin palvelulähtöisesti normalisointia käyttäen. Taloudellisistakin syistä mahdollisimman hyvän normalisoinnin kehittäminen olisi ravintolan edun mukaista. Asiakkaita on välillä vaikea miellyttää virheiden jälkeen, mutta aina on mahdollisuus tehdä tilannetta paremmaksi. Tutkimuksessa kävi ilmi odotuksen haitallinen vaikutus asiakkaisiin, joten kehottaisin kiinnittämään huomiota odotusajan helpottaviin toimintoihin. Helposti luettavat asiakaspalautteet olisivat suositeltavaa olla henkilökunnan ulottuvilla. Ravintolatoiminnan hektisyyden takia olisi hyvä kehittää tapa, jolla henkilökunta saisi rauhassa tutustua palautteisiin. Palautteista voidaan oppia, kehittää toimintatapoja ja saada lisää ymmärrystä asiakkaiden mielipiteistä. Ravintolan kehittyminen on jatkuva prosessi, mihin ammattitaitoinen henkilökunta voi vaikuttaa palvelumuotoilun keinoin, asiakaslähtöisesti asiakasymmärryksen kautta. Tosiasia on, että ihmiset pitävät palvelun yllätyksellisyydestä, joka tapahtuu oikeaan aikaan oikealla tavalla. Syntymäpäiväsankarit voisivat saada yhtenäisen linjauksen ravintolan toiminnassa, jolloin asiakaskeskeisyys paranisi ja asiakkaat olisivat tyytyväisiä pieneen huomionosoitukseen.

Yllätys palvelussa ei tarvitse aina olla kovin suurta ja kallista, vaan pienilläkin huomioinneilla on merkitystä positiivisen tunteen muodostamisessa asiakaskokemuksessa. Positiivisilla asiakaskokemuksilla tuotetaan asiakastyytyväisyyden lisäksi taloudellista hyötyä yritykselle.

Tulevaisuudessa haasteena olisi tehdä tutkimus, miten niihin asiakkaisiin, jotka eivät anna palautetta, saataisiin yhteys. Tutkimuksen kohderyhmänä voisi olla ravintolan asiakkaat sekä heidän vuorovaikutuksensa kehittäminen. Tarkoitus olisi saada asiakkaat palaamaan uudelleen ja samalla potentiaalisten kehitysehdotusten vastaanottamisen lisääminen. Tämä kehittävä tutkimus olisi arvokasta liiketoiminnan kehittämisen kannalta ajateltuna. Mahdollisuuksia olisi muitakin, kuten rajaamalla tutkimuskohdetta vain lounasasiakkaisiin tai terassilla käyneisiin.

## **6.2 Eettisyys, validiteetti, reliabiliteetti**

Ravintolakolmio antoi luvan heidän konserninsa lippulaivan, ravintola Meripaviljongin palvelun laadun tutkimiseen. Vaikka korona-aika häytti yhteistyötä ja tutkimuslähteiden saantia, sain lopulta asiakaspalautteita tutkimukseen eri lähteistä 173 sekä kaksi mystery shopping-raporttia. Tämän tutkimuksen kyselyyn sain vastaajia 32 henkilöä, jotka vastasivat Webropol-kyselyyn anonyymisti. Webropol-kyselyn saatekirjeessä kerroin jo etukäteen tämän kyselyn vastauksien poistuvan luonnollisesti opiskeluoikeuteni loppuessa 31.12.2020 Haaga-Heliassa. On eettisesti oikein olla paljastamatta vastaajista minkäänlaisia tietoja, vaan tärkeintä on totuudenmukaisuus vastauksissa ja näytteen tai otannan sopivuus tutkimuksessa.

Tieteellisessä tutkimuksessa luotettavuutta ja laatua tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin välityksellä. Validiteetilla tarkoitetaan oikeiden asioiden tutkimista ja mittaamista tutkimuksessa. Tulosten pysyvyydellä tarkoitetaan reliabiliteettia, jolloin uusintatutkimuksessa saadaan samat tulokset. Validiteetissa tarkastellaan tutkimusasetelmaa sekä analyysin oikeellisuutta ja reliabiliteettia puolestaan tutkimuksen toteutusta. (Kananen 2014, 146-147.)

Tämän tutkimuksen validiteetti on mielestäni laadukas niin tutkimusmenetelmät kuin analyysi ovat mahdollisimman oikeaoppisesti toteutettu. Olen tietoinen siitä, että tutkijalla on on suuri vastuu tutkimuksen onnistumisesta ajatellen. Tutkimuksessa on mielestäni mitattu oikeita asioita oikeilla menetelmillä ja metodinen triangulaatio puolestaan vahvistaa tutkimustuloksia.

Jos mietitään reliabiliteettia ja uusintatutkimusta, niin tuloksesta pitäisi tulla samansuuntainen kuin tämä tutkimus, oletuksena ravintolan laadun pysyminen samansuuntaisena. Kuitenkin samanlaisen tutkimuksen aikaansaaminen toisen tutkijan tekemänä on mahdollista. Tämän tutkimuksen objektiivisuus puolestaan tukisi uuden tutkimuksen onnistumista. Tutkimus on tehty parhaalla mahdollisella tavalla näin korona aikana, jolloin haastattelut eivät tulleet kysymykseen.

Tämän tutkimuksen luotettavuus, laatu ja uskottavuus ovat onnistuneet. Uskon tämän tutkimuksen kiinnostavan niin henkilökuntaa kuin johtoakin, sillä asiakastyytyväisyys on aina ajankohtainen aiheena. Asiakaskokemuksen ja yrityksen taloudellisen hyödyn verrannollisuus on varmasti työnantajaa kiinnostava asia. Henkilökunnan on hyvä tietää työpaikansa vahvuudet sekä heikkoudet kokonaisuudessaan. Tämä työ voi parhaimmassa tapauksessa auttaa työntekijää ammatillisessa mielessä työn kehittäjänä. Kokonaiskuvan antajana ja kehitysehdotuksien takia uskon tuotoksen olevan puolestaan työnantajaa hyödyntävä. Seuraava opinnäytetyö voisi olla ravintolan toimintaa kehittävä työ, joka antaisi konkreettista hyötyä työnantajalle.

### **6.3 Oma oppiminen ja kehittyminen**

Oma oppiminen on kehittynyt tutkimuksen edetessä. Vaikka tutkimuskurssin on suorittanut, niin tutkimusvaiheen teko käytännössä oli kuitenkin vierasta. Tutkimuskurssilla työ tehtiin pareittain, joten itse keskityin teoriaosaan tutkimusosuuden jäädessä toiselle työparille. Olisi ollut huomattavasti helpompaa, jos harjoittelua olisi tapahtunut etukäteen. Kyselyn analysointia tuli harjoiteltua puolestaan kahteen kertaan, sillä osa kommentteista jäi ensimmäisellä kerralla pois. Myös Webropolin käyttöä harjoiteltiin, mutta sivustakatsojana tärkeää kokemusta ei karttunut. Itsellä oli epärealistinen kuva Webropolin käytön vaikeudesta, joten onneksi ohjaajani suositteli minua käyttämään sitä tässä työssäni apuvälineenä. Vaikka koronan puhkeaminen pandemiaksi vaikeutti tämänkin työn tekemistä, niin olen nyt jälkepäin vasta ymmärtänyt tapahtumakulun merkityksen positiivisessa mielessä. Koronan iskiessä oikein kunnolla maaliskuussa, yhteistyö Ravintolakolmion kanssa oli epävarmaa ja koko opinnäytetyön onnistuminen huolestutti. Tästä epävarmasta korona-ajasta kehittyi Webropol-kysely, mikä oli oikea päätös tämän työn kannalta.

Ilman vastaajiani kysely ei luonnollisesti olisi onnistunut, joten suuri kiitos heidän panostuksestaan ja Ravintolakolmiolle yhteistyöstä. Kokemukseni perusteella suosittelen opinnäytetyön tekemistä lyhyemmässä ajassa työn tehokkuuden ja mielekkyyden vuoksi. Tässä vaiheessa matkaa on jo helpottunut tunne, kun projekti alkaa olemaan loppuillaan. Vaikeuksia on ollut, mutta tärkein oppi tämän työn suhteen, kuin muutenkin elämässä voi olla periksiantamattomuus. Vastoin käymisten ei pidä antaa lannistaa, vaan vahva usko



vahvistumiseen ja ongelmien ratkaisuun. Toinen oppi on yhteistyön voima, mikä kulminoituu tiiviisti rakkaaseen ravintola-alaan. Yksin voit olla tähti, mutta yhdessä yhteistyötä tehden samansuuntaisesti voidaan saavuttaa ihmeitä.

## Lähteet

- Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. Viiden tähden asiakaskokemus. 2.painos. Kauppakamari. Viro.
- Aunola, E. 2014. Palvelumuotoilulla asiakastyytyväisyys ja kassavirta kasvuun. Vitriini. 8, s.44-47.
- Broström, N, Palmgren, K & Väkiparta, S. 2016. Luksus; suomalainen osaaminen kilpailuetuna. Alma Talent. Helsinki.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2015. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Talentum. Helsinki.
- Grönroos, C. & Tillman, M. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. 5.painos. WSOY. Helsinki.
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark Oy. Helsinki.
- Evento 2017. Tunnelmaa johtamalla tehdään tuloksia. Luettavissa: <http://www.evento-lehti.fi/artikkelit/tunnelmaa-johtamalla-tehdaan-tuloksia>. Luettu: 12.10.2020.
- Fischer, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Asiakaskokemus luodaan yhdessä. 2.painos. Talentum. Helsinki.
- Flink, K., Kerttula, T., Nordling, A. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Edita. Helsinki.
- Ford, R.C. & Sturman, M.C. 2020. Managing Hospitality Organizations. Second edition. Thousand Oaks. California.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Hämäläinen, M, Kiiras, H, Korkeamäki, A & Pakkanen, R. 2016. Palvelun taitajaksi. 9.painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Kananen, J. 2012. Kehittämistutkimus opinnäytetyönä. Juvenes Print. Tampere.

- Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Juvenes Print. Tampere.
- Keskinen, J.12.9.2020. Kentän johtaja. Ravintolakolmio-konserni. Sähköposti.
- Koivisto, M, Säynäjäkangas J & Forsberg, S. 2019. Palvelumuotoilun bisneskirja. Alma Talent. Helsinki.
- Lucas, R. W.2012. Customer Service: skills for success. Fifth edition. The McGraw- Hill Companies. New York.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K.2014. Asiakkaan aikakausi: rohkeus+rakkaus=raha. Talentum. Helsinki.
- Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Talentum. Helsinki.
- MaRa ry 2020. Matkailu -ja ravintolapalvelut MaRa. Luettavissa: <http://www.mara.fi/mara.html>. Luettu: 21.2.2020.
- Meripaviljonki 2020. Panoraamaravintola Helsinki / terkut maalta ja mereltä. Luettavissa: <http://www.ravintolameripaviljonki.fi>. Luettu: 18.4.2020.
- Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu. Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Teknova Oy. Helsinki
- Pine, J & Gilmore, J, 2011. The experience economy. Harvard business review press. Boston.
- Rantanen, M. 2016. Tunnelmamuotoilu. Talentum. Helsinki.
- Ravintolakolmio 2020. Ravintolakolmio: Juhlapaikka, Kokouspaikka Helsinki. Luettavissa: <http://www.ravintolakolmio.fi>. Luettu: 4.4.2020.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.
- Ronkainen, S, Pehkonen, L, Lindblom-Yläne, S & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1.painos. WSOY. Helsinki.

Saarijärvi, H. 2016. Asiakaskokemus on johtamiskysymys. Vitriini, 5, s. 30-34.

SRHY 2020. Nelikenttäanalyysi-swot-pk-riskienhallinta. Luettavissa: <http://www.pk-rh.fi>.  
Luettu:1.4.2020.

Taloustutkimus 2020. Mystery shopping-asiakaskokemus. Luettavissa: <http://www.taloustutkimus.fi>. Luettu: 30.6.2020.

Tilastokeskus 2020. Tilastot aiheittain. Majoitustilasto. Luettavissa: [http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/11matk\\_2019\\_11\\_2020-01-03\\_tau\\_004\\_fi.html](http://www.tilastokeskus.fi/til/matk/2019/11matk_2019_11_2020-01-03_tau_004_fi.html). Luettu: 21.3.2020.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Tammi. Helsinki.

Tuulaniemi, J. 2013. Palvelumuotoilu. 2.painos. Talentum. Helsinki.

Viisi Tähteä. 2019. Kala- ja äyriäisravintola on Turun lahja Helsingille. Luettavissa:  
<http://www.viisitahta.com/ravintolat/kala-ja-ayriaisravintola-bassi-on-turun-lahja-helsingille-nayttavat-ayriaisvadiit-paaosassa/> Luettu: 11.4.2020.

## Liitteet

### Liite 1. Tutkimuskysymykset ja kysely

- Tutkimusongelma: millaisena Meripaviljongin asiakkaat kokevat palvelun laadun.
- Alaongelma 1: kuinka hyvin Meripaviljongin palvelu täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset.
- Alaongelma 2: missä palvelupolun / prosessin vaiheessa ovat onnistumiset ja kehitettävät asiat.
- Alaongelma 3: millaisista asioista odotukset ylittävä asiakaskokemus/elämys Meripaviljongissa syntyy.

#### 1. Kuinka hyvin Meripaviljongin palvelu täyttää asiakkaan toiveet ja odotukset.

- Oletko nainen/mies?
- Oliko henkilökunta ammattitaitoista? Oliko riittävä tuotetietämys/ myyntityö/ oliko suosittelua?
- Otettiinko erikoistoiveet huomioon? Kerro miten.
- Oliko hinta-laatusuhde mielestäsi kunnossa? Perustele vastaus.
- Tapahtuiko virheitä? Mitä? Korjattiinko ne pikaisesti?
- Millainen oli ruokien/juomien ulkonäkö/ maistuvuus?
- Olivatko sisätilat kunnossa (kattaus, ympäristö) / miellyttikö maisema? Perustele vastaus.
- Vastasiko palvelun laatu toiveitasi / odotuksiasi? Perustele vastaus.
- Täyttikö käyntisi toiveesi / odotuksesi? Käytä asteikkoa 1-5. 1=erittäin huonosti, 2=huonosti, 3=keskitaso, 4=hyvin, 5=erinomaisesti.
- Miten palvelu sujui mielestäsi? Käytä asteikkoa 1-5. 1=erittäin huonosti, 2=huonosti, 3=keskitaso, 4=hyvin, 5=erinomaisesti.
- Miten hyvin huomioitiin palvelun aikana? Käytä asteikkoa 1-5. 1=erittäin huonosti, 2=huonosti, 3=keskitaso, 4=hyvin, 5=erinomaisesti.
- Miten huomiointi / asiakaskeskeisyys / vuorovaikutus ilmeni palvelun aikana? Kerro yksityiskohta / -kohdat.
- Millainen tunnelma ravintolassa oli? Kuvaile tuntemukset: kylmä, lämmin, ilmapiiri?
- Miten tyytyväinen olit käyntiisi? Käytä asteikkoa 1-5. 1=erittäin tyytymätön, 2=tyytymätön, 3=keskitaso, 4=hyvin tyytyväinen, 5=erinomaisen tyytyväinen.

#### 2. Missä palvelupolun / prosessin vaiheessa ovat onnistumiset ja kehitettävät asiat.

- Missä palvelupolun vaiheessa olivat mielestäsi onnistumiset / kehitettävät asiat? Valitse YKSI paras onnistuminen ja YKSI kehitettävä asia. 1=sisään-tulo & pöytiin ohjaus, 2=tilausvaihe, 3=ruokailu, 4=seurustelu, 5=laskutus, 6=poistuminen.
- Kerro tarkemmin edellisen kysymyksen onnistumisesta ja kehitettävästä asiasta.

#### 3. Millaisista asioista odotukset ylittävä asiakaskokemus / elämys Meripaviljongissa syntyy.

- Tapahtuiko toiveiden ylittymistä / positiivisia yllätyksiä? Mitä?

4. Kyselyn vapaaehtoiset kysymykset:

- Haluatko kertoa jotain muuta ravintolan palvelun laadusta?
- Mitä kehitysehdotuksia antaisit ravintolalle?

## **Liite 2. Mystery shopping-raportti 1.**

Kiitos lupautumisestasi mystery shopperiksi.

Mystery shoppingin tarkoituksena on saada tietoa Meripaviljongin toiminnasta asiakkaan kokemana.

Mikäli lomakkeessa olevat asiat eivät toimi mielestäsi riittävän hyvin, kerro se perustelluineen raportissasi. Mikäli taas onnistuimme, kerro toki siitäkin.

### **Vierailusi päivämäärä, kellonaika ja asiakaspalvelijasi nimi? \***

21.8.2019, klo 16.15 meidät ohjasi pöytään hovimestari, nimeä en muista.

### **1. Minkälaisia ajatuksia ravintolan nettisivut herättävät: [www.meripaviljonki.fi](http://www.meripaviljonki.fi)?\***

Meripaviljonki on ihana paikka ja tämä oli nyt toinen vierailu kohteeseen, sillä halusin viedä

myös ystäväni tähän paikkaan.

Edellisen kerran juhannuspäivänä palvelu oli erinomaista, kuten ruokakin (kalapöytä).

### **2. Miten koitte tervehtimisen ja pöytään ohjaamisen sujuneen? \***

Palvelu ei ollut juhannuksen luokkaa.

1. tovin saimme odottaa ennen kuin meidät huomattiin
2. yksi tarjoilijoista taitteli lautasliinoja pöydässä
3. ravintolassa oli useita pöytiä jo valmiiksi katettu
4. vihdoin hovimestari tuli luoksemme. Toivoimme ikkuna pöytää.... Ne oli katettu isommille seurueille, mutta "tuo pyöreäpöytä tuossa on lähinnä ikkunaa". Pöytä oli keskellä kulkuväylää, Buffapöydän vieressä.
5. saimme eteemme ruokalistat. Pyytämämme vesi tuli nopeasti pöytään listojen kanssa, mutta siihen me sitten jäimmekin vieraani kanssa.
6. tutkimme ruokalistaa ja mietimme takanamme olevaa seisovaa pöytää; buffaa ja mikä on sen tarkoitus. Kukaan ei tullut meille siitä kertomaan eikä myöskään kysymään mitä mahdollisesti ravintola voisi meille suositella.
7. nousimme ja menimme itse tutkimaan buffapöytää ja mietimme kun siinä oli kaksi hintaa: "alkupala/pääruoka". Aikamme ihmetelyämme lautasliinoja taitteleva tarjoilija (?) vihdoin kysyi voiko olla avuksi. Pyysimme kertomaan mikä ero on alkupala/pääruoka hintojen vaihtoehdoilla.
8. Koska olin edellisellä kerralla saanut upeaa palvelua ja ruoka oli erinomaista olin hieman hämilläni, kun olin vieraalleni kehunut paikkaa.

### **3. Miten alkumaljan ja ruokajuomien suosittelu hoidettiin? \***

Ei suositeltu sen kummemmin. Koska olimme päätyneet buffaan, valitsimme valkoviinin, Riesling-- rypäleestä

### **4. Miten henkilökunnastamme näkyi halu palvella, olla läsnä asiakasta varten ja iloisuus? \***

Jotenkin tuli vaikutelma, että tulimme väärään aikaan. Illalle oli ilmeisesti tulossa isoja seurueita ja niihin valmistautuminen teki henkilökunnan kiireiseksi, joten meitä hoidettiin ns. "toisella kädellä".

### **5. Miten koitte asiakaspalvelijan tuotetuntemuksen? \***

No, eipä siinä esittelyjä tarvinnut, kun valitsimme buffan.

Toki kysyttiin tarjoilijalta infoa, kun emme saaneet mieleemme melonin kanssa olevaa rapeaa ruskeaa rouhetta. Maku oli tuttu, mutta ei palautunut mieleen. Vastaus oli, että se varmaan on paahdettua pekonia, koska sitä oli ollut eilenkin?

### **6. Miten palvelun sujuvuus varmistettiin koko ruokailun ajan? \***

Kerran käytiin kysymässä, tarvitaanko lisää vettä, viinin kaadoimme itse.

### **7. Miten koitte ruoka-annosten ulkonäön ja koon? \***

Ruoka oli todella hyvää.

### **8. Miltä ruoka-annokset maistuivat? \***

### **9. Miten koitte ruoka-annoksien odotusajat? \***

### **10. Miten ruokailun jälkeen suositeltiin jälkiruokaa, kahvia tai lisää juomaa? \***

Ei suositeltu vain kysyttiin, maistuuko jälkiruoka? Korvasimme sen loppuviinillä.

### **11. Millainen tunne jäi hyvästelemisestä? \***

### **12. Muut kommentit ja kokemukset käynnistäne? \***

Pettynyt siihen, että kun vieraalle kehuin paikkaa ja halusin yllättää hänet niin palvelu ei ollut sitä mitä odotin.

Lisäksi naisten WC:ssä keltaiset käsipaperit oli levinneet pakkauksesta pitkin allastasoa. Vieraani kysyikin, onko täällä remontti menossa?

### **Palvelun sujuvuus ja lämminhenkisyys \***



Arvosana 1

**Ruoka-annosten maistuvuus ja ulkonäkö\***

Arvosana 4

**Halunne suositella Meripaviljonkia muille asiakkaille\***

Arvosana 3

### **Liite 3. Mystery shopping-raportti 2.**

Meripaviljonki / mystery shopper

6.8.2019 // 2 pax + vauva

Saapuminen

Saavuimme ilman varausta, joka ei osoittautunut ongelmaksi puolitäydessä ravintolassa. Vastaanotto oli erittäin lämmin ja ystävällinen. Mukanamme ollut 4 viikkoinen vauva ei ollut ongelma ja meille siirrettiin sopivan kokoinen pöytäyhdistelmä, jossa saimme rattaissa nukkuvan lapsen meidän viereemme eikä salihenkilökunnalle (tai muille asiakkaille) tullut kulkuestettä. Kaikki tämä hymyssä suin.

Tilaaminen

Heti kättelyssä kysyttiin vedestä sekä ehdotettiin alkijuomaa ja kerrottiin päivän saaliista. Muuta listaa ei illan aikana avattu sen enempää tai suosituksia annettu.

Otimme cremant roseet, jotka osoittautuivat hyväksi valinnaksi ja toimivat hienosti myös alkupaloina tilattujen siian sekä skagenin kanssa. Toki alkupaloilta yritettiin myydä myös uudet viinit, kuten myös pääruuilla. Vaimo pyysi viiniä 6cl kaadolla, joka oli täysin ok ilman silmien pyörittelyä.

Lisäksi jälkkäriiniä sekä kahvia tarjottiin loppuun.

Ruoka

Odotusajat ruuilla olivat erittäin inhimilliset ja annokset nätisti aseteltu.

Alkupalaksi skagen oli aika huiman kokoinen ja melkein puolet jäi vaimolta syömättä (söin itse loppuun :)). Leipä ehkä hieman liian kärehtänyt reunoilta, ja peitti paikka paikoin, katkaravun hennon maun alleen.

Raparperia ja siikaa oli mielenkiintoinen kombo, mutta ehkä annoksessa on vähän liikaa makuja. Ottaisin esim. toisen marjan pois.

Päivän saaliina oli nieriää, joka oli paistettu erinomaisesti. Kanttarellikastike oli sopivan suolaista ja juurespyree samettista. Ehkä joku rasvaisuutta leikkaava elementti olisi mah- tunut lautaselle...

Kuhaa ja parsaa oli maukas kokonaisuus. Erityiskiitos mahtavasta hernepyreestä ja pipar- juurivoista.

Rooibos pannacotta oli uusi positiivinen tuttavuus makunystyröille. Annos sopivan kokoi- nen. Olisin itse kaivannut enemmän purutuntumaa. Ehkä sitä haettiin annoksessa olleilla mantelilastuilla (vai oliko mantelia?), mutta ne oli syödessä jo kerennyt kostua sen verran, ettei enää ihan ajanut asiaa.

Suklaata ja popcornia oli tosi onnistunut ja passion hedelmäliemi leikkasi hienosti makeaa ja suolaista.

Yleinen siisteys

Saavuttaessa pisti ulkona silmään pääsisäänkäynnin oikealla puolella olleet valtavat ja li- kaiset hämähäkin seitit. Ei varmasti iso homma huitasta luudalla siistiksi. Muuten kaikki vaikutti erittäin siistiltä.

Poistuminen

Lasku tuotiin heti pyydettyäessä ja kaikki pöytäämme tarjoilleet (3 henkilöä) kiittivät ja hy- västelivät seurueemme, josta jäi tosi kiva fiilis.