



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
VASA YRKESHÖGSKOLA  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Sanna Kenttä

**ASIAKASTYYTYVÄISYYSTUTKIMUS**  
**CASE SODEXO PARK VAASA**

Liiketalous ja matkailu

2010

## ALKUSANAT

Tämä opinnäytetyö käsittelee asiakastytyväisyyttä. Asiakastytyväisyystutkimus tehtiin Vaasassa sijaitsevan ravintola Sodexo Parkin tilausasiakkaille ja toteutettiin alkuvuodesta 2010. Ravintola Park halusi selvittää asiakkaidensa tämän hetkistä tyytyväisyyttä kokoustarjoilu- ja neuvottelukahvitilausten toimintaan ja näin ollen parantaa ja kehittää sitä.

Kiitokset haluan osoittaa erityisesti toimeksiantajayrityksen ravintola Parkin Tiina Ravimolle, joka mahdollisti tutkimuksen tekemisen. Haluan kiittää myös ohjaajaani Kim Skåtaria kaikesta avusta ja hyödyllisistä neuvoista, joita sain opinnäytetyötä tehdessäni.

Kiitokset haluan osoittaa myös perheelleni ja ihanille ystäväilleni sekä avopuolisolleni kaikesta saamastani tuesta ja työrauhasta.

Vaasa 10.3.2010

Sanna Kenttä

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden koulutusohjelma

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Sanna Kenttä
Opinnäytetyön nimi	Asiakastyytyväisyystutkimus (Case Sodexo Park Vaasa)
Vuosi	2010
Kieli	suomi
Sivumäärä	117 + 2 liitettä
Ohjaaja	Kim Skåtar

---

Tämä opinnäytetyö on tehty Vaasan Sodexo Parkin toimeksiannosta. Työn tarkoituksena oli selvittää ravintola Parkin kokoustarjoilutilaajien tyytyväisyyttä palvelukonseptin toimivuuteen sekä tuotteisiin.

Työn teoriaosassa käsitellään markkinointimixiä, B2B-markkinointia, palvelua, laatua, palvelujen markkinointia, asiakastyytyväisyyttä sekä suhdemarkkinointia. Tutkimuksen empiirisessä osassa kerrotaan markkinointitutkimuksesta, tutkimusprosessin vaiheista sekä esitellään tutkimuksen tulokset. Tutkimuksessa käytetty aineisto kerättiin Internet-kyselyn avulla sekä puhelimitse ja kyselyn kohderyhmä rajattiin koskemaan palvelun tilaajia.

Tutkimustulokset osoittivat, että vastaajat olivat tyytyväisiä ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluihin, mutta kehitysehdotuksia myös löytyi. Tutkimuksen luotettavuutta ja pätevyyttä tarkasteltiin reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska sillä saatiin selville asioita, joita oli tarkoituskin.

---

Asiasanat	asiakastyytyväisyys, business-to-business-markkinointi, palvelu, palvelun laatu, suhdemarkkinointi, palveluiden markkinointi, markkinointitutkimus, asiakastyytyväisyystutkimus
-----------	---

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES  
Liiketalouden koulutusohjelma

## ABSTRACT

Author Sanna Kenttä  
Title Customer Satisfaction  
(Case Sodexo Park Vaasa)  
Year 2010  
Language Finnish  
Pages 117 + 2 Appendices  
Name of Supervisor Kim Skåtar

---

This research was made as a Final Thesis for the degree programme in Marketing. The aim of this research was to find out the level of customer satisfaction in restaurant Sodexo Park and how the restaurant could improve its catering services.

In the theoretical study marketing mix, business to business marketing, service and service quality, customer satisfaction and relationship marketing were examined.

The empirical study contains the research study and the outcome of it. The research data was collected using a web survey and by making phone calls. The customers were quite satisfied to the Park's catering services, but there were also some ideas how to develop the services.

The reliability and validity of the research were examined. The research can be considered reliable because it investigated the issues it was aimed to investigate.

---

Keywords Customer Satisfaction, Business-to-Business Marketing, Service, Service Quality, Marketing Research

## KUVIOT

Kuvio 1 <i>Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227)</i> .....	33
Kuvio 2 <i>Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)</i> .....	35
Kuvio 3 <i>Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)</i> .....	36
Kuvio 4 <i>Kuuluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144)</i> .....	44
Kuvio 5 <i>Epäsymmetrinen laatufunktio (Grönroos 2009, 151)</i> .....	49
Kuvio 6 <i>Asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä (Bergström, Leppänen 2005, 431)</i> .....	59
Kuvio 7 <i>Asiakastytyväisyyden mittaamisen noidankehä (Arhippainen &amp; Gustafsson 2007)</i> .....	63
Kuvio 8 <i>Asiakassuhteen kannattavuuden malli: kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit (Storbacka, Strandvik &amp; Grönroos 1994)</i> ..	69
Kuvio 9 <i>Markkinointitutkimuksen vaiheet (Mäntyneva 2008, 13)</i> .....	79

## TAULUKOT

Taulukko 1 <i>Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)</i> .....	38
Taulukko 2 <i>Tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijät (Rope &amp; Pöllänen, 1998, 166)</i> .....	56
Taulukko 3 <i>Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleellimmat erot (Heikkilä 2008, 17)</i> .....	82

# SISÄLLYS

ALKUSANAT .....	2
TIIVISTELMÄ.....	3
ABSTRACT .....	4
KUVIOT.....	5
TAULUKOT .....	6
I. JOHDANTO-OSA.....	12
1 JOHDANTO .....	13
1.1 Tutkimusongelman määrittely.....	14
1.2 Tutkimuksen tavoitteet .....	14
1.3 Tutkimuksen rajaus.....	14
1.4 Tutkimuksen rakenne .....	15
1.5 Yritysesittely .....	15
1.5.1 Sodexo-konserni.....	15
1.5.2 Arvot .....	15
1.5.3 Visio.....	16
1.5.4 Missio .....	16
1.5.5 Sodexo Suomessa.....	17
1.5.6 Ravintola Park .....	18
II. TEORIAOSA .....	19
2 MARKKINOINTIMIX .....	20

3	BUSINESS TO BUSINESS-MARKKINOINTI .....	23
3.1	Business to business-markkinat .....	24
3.2	Business to business-markkinoinnin erityispiirteet .....	25
4	PALVELUIDEN MARKKINOINTI.....	28
4.1	Palvelun määritelmä .....	28
4.2	Palveluiden erityispiirteitä.....	29
4.3	Palveluiden ryhmittely .....	30
4.4	Palvelupaketti .....	31
4.5	Laajennettu palvelutarjooma.....	31
4.6	Palveluiden laatu .....	33
4.7	Asiakas tulkitsee laadun .....	34
4.7.1	Tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus .....	34
4.7.2	Odotukset ja koettu palvelun laatu.....	36
4.8	Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä.....	37
4.9	Palvelun ja asiakkuusajattelun kehittäminen .....	39
4.10	Asiakaspalvelijan rooli .....	40
4.11	Palveluorganisaatio .....	41
4.12	Palveluiden laadun johtaminen .....	41
4.13	Asiakkaan sietoalue.....	48
4.14	Palvelun laatufunktion epäsymmetrisyys.....	48
4.15	Palvelujen normalisointi .....	50
5	ASIAKASTYYTYVÄISYYS.....	52
5.1	Asiakastyytyväisyyden muotoutuminen ja määrittely .....	52
5.2	Asiakastyytyväisyys business to business – markkinoilla .....	53
5.3	Ostopäätöskriteerit.....	54
5.4	Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys .....	55

5.4.1	Odotus/tyytyväisyysristiriita .....	58
5.5	Asiakasuskollisuus .....	58
5.5.1	Ovatko uskolliset asiakkaat kannattavia? .....	60
5.5.2	Asiakkuuden lujuus .....	60
5.6	Asiakastyytyväisyyden selvittäminen .....	61
5.7	Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ongelma .....	62
6	SUHDEMARKKINOINTI .....	64
6.1	Suhdemarkkinoinnin määrittely .....	64
6.2	Suhdemarkkinoinnin perusarvot .....	64
6.3	Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde .....	66
6.4	Suhde tyytymättömään asiakkaaseen .....	67
6.5	Suhdemarkkinoinnin kannattavuus .....	69
7	TEOREETTINEN VIITEKEHYS .....	72
III.	EMPIIRINEN OSA .....	74
8	MARKKINOINTITUTKIMUS .....	75
8.1	Markkinointitutkimuksen perusvaatimukset .....	75
8.2	Markkinointitutkimuksen vaiheet .....	77
8.3	Markkinointitutkimusmenetelmät .....	80
8.4	Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus .....	80
8.4.1	Kvantitatiivinen tutkimus .....	80
8.4.2	Kvalitatiivinen tutkimus .....	81
8.5	Otanta .....	82
8.5.1	Kokonaistutkimus ja otantatutkimus .....	82
8.5.2	Perusjoukko ja otos .....	83
8.5.3	Otoksen koko .....	84

	10
8.5.4 Otannan suorittaminen ja otantamenetelmät .....	85
9 TUTKIMUSLOMAKE.....	87
9.1 Tutkimuslomakkeen laadinta .....	87
9.2 Saatekirje .....	88
9.3 Kysymystyypit.....	88
9.3.1 Asenneasteikot.....	88
9.3.2 Mittaaminen .....	89
9.4 Lomakkeen testaus.....	90
9.5 Tutkimuksen läpivieminen.....	90
10 KYSYMYSTEN ESITTELY .....	92
10.1 Vastaajien taustatiedot .....	92
10.2 Vastaajien mielipiteet.....	93
10.3 Avoimet kysymykset.....	94
11 TUTKIMUSTULOKSET .....	96
11.1 Vastaajien taustatiedot .....	96
11.2 Vastaajien mielipiteet.....	97
11.2.1 Strukturoidut kysymykset.....	97
11.2.2 Avoimet kysymykset .....	99
12 TULOSTEN YHTEENVETO.....	103
13 TEORIAKYTKENNÄT .....	104
14 TUTKIMUKSEN PERUSVAATIMUSTEN TÄYTTYMINEN .....	106
14.1 Reliabiliteetti .....	106
14.2 Validiteetti .....	107
15 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSILLE.....	112

16 LOPPUSANAT .....	113
LÄHDELUETTELO .....	114
LIITELUETTELO .....	118

## I. JOHDANTO-OSA

Johdanto-osa käsittelee työn tarkoitusta ja selittää, miksi tämänkaltainen tutkimus haluttiin toteuttaa. Johdanto-osa koostuu tutkimuksen johdannosta, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteista ja rakenteesta sekä tutkimuksen rajaamisen käsittelystä. Lisäksi yritysesittely on otettu tärkeäksi osaksi johdantoa, sillä yrityksen taustat tuntien tutkimuksen ymmärtäminen on helpompaa.

Yritysesittely antaa pohjaa tutkimusongelman määrittämiselle sekä helpottaa ymmärtämään tutkimusta. Yritysesittelyni käsittelee toimeksiantajayritystä sekä konserni että yhtiötasolla ja tarkentuu vielä varsinaisen toimeksiantajan yksikköön.

# 1 JOHDANTO

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää ja tutkia Sodexo-konserniin kuuluvan lounasravintola Parkin nykyinen kokoustarjoilu- ja palvelukonseptin tilanne sekä kehittää sitä tarpeen mukaan asiakastyytyväisyyskyselyä hyödyntäen.

Asiakastyytyväisyys on yritykselle tärkeää. Tyytyväinen asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja toistuvasti ja säännöllisesti. Pitkäikäiset ja kannattavat asiakassuhteet ovat palveluorganisaation toiminnan kulmakivi. Asiakassuhteet muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista, joiden myönteisyys tai kielteisyys vaikuttaa asiakkaan toimintaan joko positiivisesti tai negatiivisesti. Myönteisistä palvelutapahtumista syntyy kiintymys palveluntarjoajaa kohtaan, kun taas epätydyttävät palvelutapahtumat aiheuttavat palvelusta kieltäytymistä ja luopumista.

Kokoustarjoilujen ja -palvelun kokonaisuuden suunnittelu ja toteutus on haastavaa, sillä tarjoilujen vienti vaatii usein erikoisjärjestelyjä. Lisäksi tuotteilta vaaditaan kestävyyttä, jotta ne pysyvät näyttävinä sekä herkullisina kokoustiloihin saakka. Tuotteiden valmistajilta vaaditaan kärsivällisyyttä ja taitoa valmistaa oikeanlaiset tuotteet. Myös asiakaspalvelijan tehtävä on vaativa, koska hän ottaa vastaan tilaukset ja hoitaa tuotteisiin liittyvää suunnittelua, sekä kuljetuksia ja tarjoilua. Jotta koko prosessi onnistuu, tarvitaan ammattitaitoisia ihmisiä ja tiimityöskentelyä hyvän ja osaavan johtajan alaisuudessa. Riskinä voidaan esimerkiksi pitää muun muassa sitä, että asiakkaat haluaisivat erikoistuotteita, joiden kuljettaminen tarjoilupaikoille ei välttämättä onnistu lainkaan esimerkiksi henkilöstöjärjestelyiden tai logistiikkaongelmien johdosta.

Vuosittain ravintola Park tutkii lounasravintola-asiakkaidensa tyytyväisyyttä, mutta tämäntapaista tutkimusta ei ole aiemmin tehty. Kokoustarjoilu- ja palvelukonsepti on yksi lounasravintola Parkin tärkeimmistä ydintuotteista, joten on tärkeää selvittää minkälaisia ajatuksia asiakkailla on tästä

palvelukonseptista. Arvokasta tietoa kokous- ja palvelukonseptista tarvitaan ravintola Sodexo Parkin palvelun ja toiminnan kehittämiseen.

## 1.1 Tutkimusongelman määrittely

Työskennellessäni ravintola Parkissa havaitsin, etten useinkaan päässyt kohtaamaan loppuasiakkaita viedessäni kahvi- ja kokoustarjoiluja yrityksiin, enkä näin ollen päässyt vastaanottamaan palautetta. Siksi pääongelmana tutkimuksessani on selvittää, mitkä asiat tulee ottaa entistä tarkemmin huomioon kokoustarjoilu- ja palveluprosessia tuottaessa asiakkaalle.

## 1.2 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on tutkia ravintola Parkin kokoustarjoiluasiakkaiden asiakastyytyväisyyttä. Pyrin tutkimuksellani selvittämään niitä tekijöitä, jotka mahdollisesti vaikuttavat sekä ravintola Parkin asiakkaiden tyytyväisyyteen että tyytymättömyyteen. Tutkimuksessani kartoitan myös asiakkaiden taustatietoja ja niiden merkitystä asiakastyytyväisyyteen analysointien avulla.

Yrityksen kokoustarjoiluasiakkaiden tyytyväisyyttä ei ole aiemmin tutkittu, joten tutkimukselle on tarvetta. Tutkimuksen avulla ravintola Park pystyy keskittymään palvelunsa ongelmakohtiin ja tarjoamaan entistä parempaa palvelua sekä kasvattamaan myyntiään.

## 1.3 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan koskemaan palvelun tilaajia. Näin voidaan laajemmin karvoittaa koko palveluprosessin tyydyttävyyttä ja saada lisätietoa yksityiskohdista, joissa yrityksellä olisi parannettavaa. Mikäli tutkimus koskisi kaikkia palveluiden käyttäjiäkin, laajenisi tutkimus huomasti eikä välttämättä saataisi sen enempää uutta tietoa. Palaute palvelun käyttäjiltä kulkeutuu palveluiden tilaajille ja osa tilaajista on myös käyttänyt palveluita.

## 1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus on jaettu kolmeen osaan: johdanto-, teoria- ja empiiriseen osaan. Teoriaosassa käsitellään markkinointimixiä, B2B-markkinointia ja suhde-markkinointia sekä perehdytään syvemmin palvelujen markkinointiin, palvelujen laatuun sekä asiakastytyvyyteen.

Empiirisen osan alussa käsitellään markkinointitutkimukseen liittyvää teoriaa sekä esitellään tehty tutkimus kysymyksineen. Tämän jälkeen tutkimuksesta saadut tulokset esitellään ja analysoidaan. Lopuksi tarkastellaan tutkimuksen vaatimusten täyttymistä ja esitetään ehdotuksia jatkotoimenpiteille sekä pohditaan, miten saadut tulokset vastaavat aihetta käsittelevää teoriaa.

## 1.5 Yritysesittely

### 1.5.1 Sodexo-konserni

Sodexo (entinen Sodexo Alliance) on ruokailu- ja toimitilapalveluja sekä kiinteistöpalveluja tarjoava ranskalainen yritys. Yhtiö perustettiin Marseillessa vuonna 1966 tuottamaan palveluja hotelleille. Nykyään yhtiö on maailman suurin ruokailu- ja toimitilapalvelujen tuottaja ja sillä on 380 000 työntekijää 80 maassa. Sodexo-konserni on noteerattu sekä Pariisin että New Yorkin pörsseissä. Yhtiön liikevaihto vuonna 2009 päättyneellä tilikaudella oli 14,7 miljardia euroa. Myynnit ympäri maailmaa jakautuvat lähes tasaisesti Amerikan (39,1 %) ja Manner-Euroopan (36,5 %) kesken, lähes kymmenen prosenttia myynnistä tulee Iso-Britanniasta ja Irlannista ja loput 15,6 % tulevat muualla maailmassa sijaitsevista Sodexoista. (Sodexo Group)

### 1.5.2 Arvot

Sodexon perusarvoihin kuuluvat palveluallttius, tiimihengen korostaminen sekä jatkuva kehittyminen. Sodexon perustaja Pierre Bellon on sanonut, että ”ihmisen todellinen arvo syntyy toisten palvelemisesta”. Sodexolaisille palveluallttiuden on oltava enemmän kuin pelkkä iskulause: sen tulee olla arkipäivän asenne, joka näkyy päivittäin kaikessa toiminnassa. Palveluallttiutta ovat

toisen kuunteleminen ja yksityiskohtien huomioiminen. Siihen kuuluvat myös tavoitettavuus, nopea reagointi, ystävällisyys ja tehokkuus. (Sodexo Group)

Toinen perusarvo on tiimityöskentely. Tiimityössä jokainen yksilö tuo tiimiin omat henkilökohtaiset kykynsä, persoonansa ja erikoisosaamisensa. Huippu-tiimin jäsenet arvostavat toinen toistaan. Tiimin vetäjän tehtävänä on koota yksilöiden panokset ja suunnata voimat yhteiseen tavoitteeseen. Tavoitteena on voitto, ja ryhmän etu menee aina oman kunnianhimon edelle. Sodexolla hyvä ryhmähenki on perusarvo ja avain menestykseen kaikilla tasoilla. Ryhmähenkeä tarvitaan kautta koko organisaation tuotannosta ja asiakaspalvelusta ylimpään johtoon. (Sodexo Group)

Jatkuva kehittyminen näkyy yrityksessä siinä, että sodexolaiset pyrkivät joka päivä parhaimpaansa - osana tiimiä. Perusarvoihin kuuluu pyrkiä ylittämään odotukset, kehittämään toimintaa ja uskaltaa olla aloitteellisia. Jokaisella on oikeus kyseenalaistaa vallitsevat toimintatavat. Aina on asioita, jotka voitaisiin tehdä paremmin. Edistys vaatii sekä onnistumisten että epäonnistumisten tunnistamista. Jatkuvaa uudistumista ja toiminnan kehittämistä tarvitaan, jotta voidaan ennakoida asiakkaiden ja palveluiden käyttäjien tulevia tarpeita ja vastata niihin. Sodexon periaatteena on, että yritys voi kehittyä yhteisönä vain, kun jokainen yhteisön jäsen kehittyy yksilönä. (Sodexo Group)

### 1.5.3 Visio

Sodexon visio on tulla maailman johtavaksi yritykseksi elämän laadun palvelujen ulkoistamisessa. Yritys myös pyrkii olemaan yhdistettävissä niin kansallisesti kuin maailmanlaajuisesti parhaaseen mahdolliseen palveluntarjoajaan, kun etsitään ratkaisuja etu-, motivointi- ja palkitsemisohjelmiin yrityksissä ja yksityisen sekä julkisen sektorin markkinoilla. Lisäksi yritys haluaa olla tunnettu erinomaisesta palvelusta sekä innovatiivisuudesta. (Sodexo Group)

### 1.5.4 Missio

Sodexo kokee tehtäväkseen parantaa päivittäisen elämän laatua tuottamalla ainutlaatuisia asiakaskokemuksia. Yrityksen tavoitteena on olla paras yhteis-

työkumppani asiakkailleen, paras työnantaja työntekijöilleen ja paras sijoituskohde omistajilleen. Sodexo haluaa myös edistää yhteiskunnallista vaikuttavuuttamme kehittämällä liiketoimintaansa taloudellisesti, turvallisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti yhä kestävämpään suuntaan huomioiden lainsäädännön vaatimukset sekä eettisten periaatteiden ja kestävä kehityksen sitoumuksen velvoitteet. Missiossaan Sodexo korostaa tämän vastuun jakautuvan jokaiselle sodexolaiselle. (Sodexo Group)

Tavoitteiden saavuttamiseksi Sodexo kuvaa toimintaansa asiakaslähtöisesti organisoiduksi. Asiakastytyväisyyden ja kasvun Sodexo varmistaa jatkuvalla tuotekehityksellä ja palveluratkaisujen monipuolistamisella. (Sodexo Group)

Sodexolle on tärkeää, että johto ja henkilöstö sitoutuvat toiminnan jatkuvaan kehittämiseen. Johto osoittaa sitoutumisensa määrittelemällä tavoitteet toiminnalle ja varaamalla riittävät resurssit tavoitteiden saavuttamiseksi. Ohjeistuksilla, perehdytyksellä ja kokouskäytännöllä on tarkoitus sitouttaa henkilöstö yrityksen toimintatapoihin ja arvoihin. Sitoutumista ylläpidetään päivittäisellä johtamisella ja suunnitelmallisella koulutuksella. (Sodexo Group)

Toiminnan kehittymistä kuvaavat mittarit ovat liikevaihto, tulos, asiakaspysyvyys, kaksitasoinen asiakastytyväisyys ja työyhteisöjen sisäinen ilmapiiri. Sodexon toimintapolitiikan vahvistaa johtoryhmä, joka pitää sen ajan tasalla ja valvoo sen toteutumista. Sodexon tavoitteisiin kuuluu, että kaikki eri puolilla maailmaa työskentelevät 355 000 sodexolaista olisivat sitoutuneita yrityksen perusarvoihin. (Sodexo Group)

#### 1.5.5 Sodexo Suomessa

Suomessa Sodexon edeltäjä oli Polarkesti, joka perustettiin vuonna 1979. Sodexo Oy:n liikevaihto on 182 miljoonaa euroa elokuun 2008 lopussa päättyneellä tilikaudella. Liikevaihto kasvoi 4 prosenttia edellisen tilikauden 175 miljoonasta eurosta. (Sodexo Oy)

Sodexo Oy työllistää Suomessa noin 2 600 palvelualan ammattilaista noin 500 toimipaikassa eri puolilla Suomea. (Sodexo Oy)

### 1.5.6 Ravintola Park

Case - yrityksenä toimiva lounasravintola Park sijaitsee Vaasassa Strömberg Parkin yrityspuistossa. Strömberg Park on suurin Vaasan kaupungissa sijaitseva yrityspuisto. Alueen yrityksissä toimii yhteensä noin 3400 henkilöä, joista runsaat 2400 ABB:n palveluksessa. (Sodexo Oy)

Ravintola Park palvelee arkisin lähialueen lounas- ja kahvila-asiakkaita. Ravintolan yhteydessä on kolme lounaskabinettia sekä neuvottelutiloja, jotka ovat varattavissa ravintolasta. Ravintola Parkin palveluihin kuuluu myös kokoustarjoilujen toimittaminen lähialueen yritysten omiin tiloihin juhlavien tarjoilujen lisäksi. Lisäksi ravintola Parkista voi tilata tarjoilut myös ABB:n Vaskisaunalle. (Sodexo Oy)

## II. TEORIAOSA

Työn teoriaosuus käsittelee tutkimuksen kannalta olennaisia teorioita. Luku alkaa markkinointimixillä, joka johdattelee lukijaa perinteisen markkinointinäkökulman ääreen. Seuraavaksi käsittelen B2B-markkinoita ja B2B-markkinointia. Palvelujen markkinointi-luvussa käsitellään sen sijaan enemmän palveluja, palvelun määrittystä, palvelujen johtamista, palvelujen laatua ja laadun muodostumista sekä sivutaan palveluorganisaatiota.

Teoriaosan loppupuolella keskitytään asiakastytyväisyyteen ja -tyytymättömyyteen sekä pohditaan asiakastytyväisyyden selvittämisen ongelmia. Myös asiakasuskollisuuden syntymistä ja uskollisten asiakkaiden kannattavuutta käsitellään asiakastytyväisyyden luvussa. Asiakastytyväisyyden luonnollisena jatkeena siirrytäänkin käsittelemään suhdemarkkinointia, suhteiden kannattavuutta ja yrityksen suhtautumistapaa asiakassuhteisiin.

## 2 MARKKINOINTIMIX

Yrityksen johto on vastuussa yrityksen markkinointistrategian kehittämisestä ja hallinnoimisesta. Vaikka tämä tutkimus tehdäänkin palvelualan toimeksiantajayritykselle, on taustalla perinteinen markkinointistrategia-ajattelu, jota vain johdetaan palvelujen vaatimaan suuntaan. Tarkemmin palvelujen määrittelyä sekä palvelujen ominaispiirteitä käsittelemme luvussa 4. Lisäksi koska ravintola Parkin asiakkaat toimivat osana organisaatioitaan, olen käsitellyt business to business-näkökulmaa seuraavassa luvussa.

Markkinointistrategia käsittää tavoitteiden kartoituksen, kohdemarkkinoiden analysoinnin sekä sellaisen markkinointimixin luomisen ja ylläpidon, mikä sopii kohdemarkkinoiden asiakkaille. Markkinointistrategia kuvaa suunnitelmaa yrityksen resurssien käytölle ja ohjaa yrityksen taktiikkaa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Dibb, Simkin, Pride & Ferrell 2006, 20) Markkinointimix on markkinoinnin työkalujen kokoelma, jota yritys käyttää toteuttaakseen markkinointitavoitteensa kohdemarkkinoilla. Markkinointipäätösten tulee vaikuttaa sekä liiketoimintakanaviin että lopullisiin asiakkaisiin. Perinteisesti yritykset ovat perustaneet markkinointitoimensa 4P- malliin, joka sisältää tuote, saataavuus-, hinta- ja markkinointiviestintäpäätökset. Malli tähtää yksittäisen kuluttajan sijaan kokonaismarkkinoihin. Markkinointimixiä käytettäessä on tärkeä muistaa, että kaikkia mallin elementtejä tulisi yhdistellä hyvän lopputuloksen saamiseksi. (Blythe 2008, 10; Kotler 2000, 15)

Tuotepäätökset (Product) tarkoittavat sitä tuotteiden ja palveluiden yhdistelmää, jonka yritys tarjoaa kohdemarkkinoilleen. Tuotepäätökset tehdään yleensä sen pohjalta, mitä suurin osa asiakkaista haluaa tai tarvitsee. Tuotteen määritelmä koskee myös perustuotteen variaatioita, kuten eri värejä, tyynejä ja kappalekokoja, sekä asiakaspalvelun ja jälkimarkkinoinnin kapasiteettia. Yrityksen tuotepäätöksissä muun muassa tutkitaan kuluttajien tuotetarpeita, suunnitellaan näihin tarpeisiin soveltuvia tuotteita ja luodaan pakkauskuvia ja brändejä. Tuotepäätökset ja siihen liittyvät toimet ovat tärkeitä, koska niissä käsitellään suoraan tuotteiden ja palveluiden luomista asiakkaan tar-

peisiin ja haluihin vastaavasti. (Kotler & Armstrong 2004, 56; Dibb ym. 2006, 26)

Saatavuuspäätöksiin (Place) sisältyvät ne yrityksen toiminnot, joiden avulla tuotteet ja palvelut saadaan kohderyhmän asiakkaiden saataville. Saatavuuden näkökulma kattaa yrityksen jakelu- ja myyntikanavat, joita suunniteltaessa tulee huomioida miten ja missä tuotteita myydään ja miten ne toimitetaan asiakkaalle. Asiakkaiden tyydyttämiseksi tuotteiden ja palveluiden tulee olla saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa. Saatavuuspäätöksissä tuotteet yritetään saada mahdollisimman monille asiakkaille halutuissa erissä, ja varasto- sekä kuljetuskustannukset pyritään pitämään mahdollisimman alhaisina. (Dibb ym. 2006, 26; Kotler & Armstrong 2004, 56) Ravintola Parkin saatavuutta tutkitaan myös kyselylomakkeen kysymyksissä, jotta saataisiin selville, kuinka hyvänä asiakkaat kokevat saatavuuden.

Hintapäätökset (Price) viittaavat niihin toimiin, joita tehdään hinnoittelustrategioita perustettaessa ja tuotteiden ja palveluiden hintoja määritettäessä. Hintapäätösten avulla määritellään se summa, jonka asiakas joutuu maksamaan saadakseen tietyn tuotteen tai palvelun. Lisäksi hintapäätöksiin kuuluu tuotteen ulosmyyntihinnan lisäksi myös välittäjien sekä tukkukauppioiden hinnat. (Kotler & Armstrong 2004, 56; Dibb ym. 2006, 26)

Markkinointiviestintä (Promotion) pitää sisällään mainonnan, suhdetoiminnan, henkilökohtaisen myyntityön ja muut viestinnän välineet. Näitä apuvälineitä tulisi hyödyntää yrityksen viestinnässä siten, että ne tavoittavat halutun kuluttaja- tai asiakaskunnan tehokkaasti ja toivotulla tavalla. Markkinointiviestinnällä voidaan tähdätä esimerkiksi yrityksen tai uusien tai jo olemassa olevien tuotteiden tai palveluiden tunnettavuuden lisäämiseen. (Blythe 2008, 9; Dibb ym. 2006, 26)

4P-malli on hyödyllinen apuväline fyysisten tuotteiden tuotanto- ja markkinointiprosesseissa, mutta se ei anna tarpeeksi kattavaa kuvaa kasvavan palvelutarjonnan suunnittelusta. 1980-luvun alussa esitellyssä 7P-mallissa puolestaan otetaan huomioon tuotteen, hinnan, saatavuuden ja markkinointiviestin-

nän lisäksi myös ihmiset, palveluprosessi ja palvelun fyysiset ominaisuudet. (Blythe 2008, 9-10)

Kaikki palvelut ovat käytännössä riippuvaisia ihmisistä (People), jotka suorittavat palvelutehtäviä usein suoraan asiakkaan kanssa. Ihmiset ovat useimmiten vastuussa asiakaspalvelusta, neuvonnasta, myyntituesta, rekrytoinnista, koulutuksesta sekä motivoinnista. Monissa asiakastilanteissa henkilökunta on suorassa yhteydessä asiakkaaseen, jolloin asiakkaat saattavat kokea työntekijän osaksi palvelukokonaisuutta. (Blythe 2008, 10; Dibb ym. 2006, 27)

Koska useimmat palvelut toteutuvat siten, että asiakas on itse paikalla palvelutapahtumassa, palvelun toimitusprosessi (Process) on tärkeä osa asiakkaan ostamaa palvelua. Asiakkaan haluama toimitustapa saattaa vaikuttaa siihen, millaista palvelua hän etsii, ja minkälaisen palvelun hän lopulta valitsee. Lähes kaikki palvelut sisältävät jonkinlaisia fyysisiä elementtejä (Physical evidence). (Blythe 2008, 10)

### 3 BUSINESS TO BUSINESS-MARKKINOINTI

Business to business-markkinointi eli yritysmarkkinointi (lyhennettynä b-to-b-markkinointi; B2B) on yksi merkittävimmistä markkinoinnin lohkoista. Keskeistä siinä on, että ostavana tahona on organisaatio, yritys, laitos tai järjestö, jolle markkinointi suunnataan. Tutkimukseni kannalta B2B-markkinoinnilla on keskeinen rooli, sillä ravintola Parkin kokoustarjoiluasiakkaat tilaavat palveluja yrityksensä nimissä eivätkä yksityisinä kuluttajina.

Business to business-markkinointi ei ole kuitenkaan täysin erilaista kuin kuluttajille kohdistuva markkinointi. On periaatteessa sama, onko ostaja kuluttaja tai organisaation palveluksessa oleva henkilö, sillä myös business to business-markkinoinnissa ostajat ovat ihmisiä, eivät organisaatioita. Se, toimiiko ihminen kuluttajana vai organisaation edustajana markkinoilla, tuottaa vain tietyt puitteet hänen toiminnalleen. Yritysmarkkinoinnissa kohderyhmänä ei pidetä organisaatiota vaan ihmisiä sen sisällä. On siis yhtä tärkeää yritysmarkkinoinnissa kuin kuluttajamarkkinoinnissakin ymmärtää ihmisen käyttäytymistä sekä yksilön toimintamallia osana organisaatiota. (Rope 1998, 6-10)

Business to business-markkinoinnissa ja kuluttajamarkkinoinnissa on muutamia eroja, jotka täytyy huomioida. Olennaista on, että organisaation edustaja ostaa organisaation tarpeeseen, ei itselleen kuten kuluttajana. Kulutushyödykkeitä ostaessa ostoprosessi on yksinkertaisempi kuin tuotantohyödykkeissä ja tuote on yksinkertaisempi sekä hinta huokeampi. Yritysmarkkinoilla ostajat ovat niin sanottuja ammattilaisia ostamisessa, kun taas kuluttajat eivät ole. Lisäksi organisaatiossa on erilaisia päättäjryhmiä ostoprosessissa, jollaista kuluttajamarkkinoilla ei ole. (Rope 1998, 15)

### 3.1 Business to business-markkinat

Yritysmarkkinoinnin piiriin lukeutuva asiakaskunta voidaan luokitella seuraavasti:

1. Kaupalliset organisaatiot
  - teollisuusyritykset
  - palveluyritykset
  - kauppayritykset (tukku- ja vähittäiskaupat)
2. Julkiset organisaatiot esim.
  - valtion ja kunnan virastot
  - yhteiskunnan palvelulaitokset
3. Aatteelliset organisaatiot esim.
  - järjestöt ja yhdistykset
  - tapahtumaorganisaatiot

(Rope 1998, 13)

Ravintola Parkin kokoustarjoiluasiakkaat ovat suurimmaksi osaksi teollisuus- ja palveluyrityksiä. Yritysmarkkinointia rajaava piirre ei löydy organisaatiomuodosta, organisaation toimialasta tai organisaation toiminta-ajatuksesta. Yhdistävä tekijä on se, että ostettavaa tuotetta ei osteta henkilökohtaiseen tarpeeseen vaan organisaation tarpeeseen. (Rope 1998, 13)

B-to-b-markkinoilla toimiva asiakaskunta on hyvinkin erilaista ja asiakas voi olla:

- yritys, julkinen tai aatteellinen organisaatio
- teollisuus-, palvelu- tai kauppayritys
- pysyvä tai tilapäinen (esim. projektiorganisaatiot)
- suuri tai pieni
- ammattimaisesti tai ei-ammattimaisesti osaava

(Rope 1998, 13)

### 3.2 Business to business-markkinoinnin erityispiirteet

Yritykset ja organisaatiot hankkivat tuotteita tyydyttämään erilaisia tarpeita ja ostaminen on jatkuvaa ongelmanratkaisua, johon markkinoijan pitäisi pystyä vastaamaan. Käytännössä organisaatioiden ostaminen nähdään suunnitelmallisempänä, ostotarpeet ovat usein ennakoituja ja ostaminen on laskelmien ohjaamaa. Yrityksissä ostajina ovat yleensä ammattilaiset, ja ostopäätökseen vaikuttaa useita henkilöitä. Varsinaisen oston saattaa suorittaa ostaja, mutta tuotteen käyttäjät ja muut asiantuntijat voivat antaa ohjeita tai suosituksia. Lisäksi ostoon vaikuttavat myös yrityksen päättäjät, jotka viime kädessä hyväksyvät tuotteen tai toimittajan valinnan. (Bergström & Leppänen 2005, 100–101)

Yritykset hankkivat tavaroita tai palveluja omien tuotteidensa tai palvelujen valmistamiseen ja tuottamiseen. Lisäksi yritykset ostavat tuotteita ja palveluja omaan käyttöönsä, näitä ovat mm. atk-laitteet, konttoritarvikkeet, lounaspalvelut ja erilaiset alihankintapalvelut. (Isohookana 2007, 81)

Yritysmarkkinat eroavat kuluttajamarkkinoista oleellisesti seuraavien ominaispiirteiden osalta:

- Ostajia on vähemmän ja ne ovat kooltaan suurempia
  - Toimittaja-asiakassuhteet ovat läheisempiä
  - Ostaminen on ammattimaista
  - Ostopäätökseen on vaikuttamassa useita eri tahoja
  - Yhteydenottoja on useita ennen ostopäätöstä
  - Ostojen määrä riippuu lopputuotteen kysynnästä
  - Hinnanvaihtelut eivät vaikuta ostojen määrään ainakaan lyhyellä aikavälillä
  - Kysyntä on vaihtelevaa ja epävakaa ennustettavaa
  - Jakelutien välijäsenet voivat puuttua kokonaan
- (Kotler & Keller 2006, 210–212)

Markkinointiviestinnän kohderyhmien kartoittamisessa on paneuduttava huolellisesti yrityksen ostopäätöksiin vaikuttaviin tahoihin. Usein ei riitä, että viestintä kohdistetaan vain käyttäjiin tai ostajiin. Taustavaikuttajina tekninen henkilöstö on erittäin tärkeä, samoin kuin hankintojen hyväksyjät, joiden takana on budjetti. Yllättäen esimerkiksi hallituksen puheenjohtaja tai toimitusjohtaja voi omalla vaikutusvallallaan estää koko ostosuunnitelman. Myös organisaation ulkopuolisten vaikuttajien, kuten tutkijoiden tai konsulttien puoleen käännytään, jos päätökselle halutaan lisävarmistusta. (Isohookana 2007, 82–83)

On huomioitava, että yritysten ostajat eivät käytä omia rahojaan, joten rahallisten säästöjen korostaminen ei yrityksille kohdistetussa markkinoinnissa ole yhtä tärkeää kuin kuluttajamainonnassa. Yritysostajia ei ole aina helppo tavoittaa, ja todellisten päättäjien löytäminen organisaatiosta voi olla työlästä. Yleensä he myös tarvitsevat enemmän tietoja päätöksentekoa varten, sillä väärin valintojen seuraukset ovat suuret. Myös ostoprosessi kestää yleensä kauan. Toisaalta yritysten ostajat ovat kiireisiä ja heidän kiinnostuskynnyksensä on korkea. Yritysten ostajat ovat usein uskollisia tuttua brändiä kohtaan ja he suhtautuvat epäluuloisesti tuntemattomiin tuotteisiin ja palveluihin. Koska ostopäätöksen tekemiseen vaikuttaa usein useampia henkilöitä, myös kollegoiden mielipide on tärkeä. (Raninen & Rautio 2003, 99)

Yhtäläisyyksiä ostokäyttäytymisessä on kuitenkin paljon, sillä myös ostoja tekevät organisaatiot koostuvat ihmisistä. He kaipaavat tuotetietoa uutuuksista ja tuotteen käyttökoulutusta. Lisäksi asenteet muodostuvat pitkälti samalla tavalla kuin kuluttajamarkkinoilla. Myös sitoutuminen ostoon vaihtelee samoin periaattein ja toiset ostot ovat organisaatiolle merkityksellisempiä ja ostoihin liittyy eri määrä riskejä. (Bergström & Leppänen 2005, 102)

Tärkeimmät ostavan organisaation päätöksentekoon vaikuttavat tekijät ovat: tuotteen ongelmanratkaisukyky, tuotteen helppo saatavuus, myyjän luotettavuus, hintatason ja kaupan ehtojen sopivuus, toimitusten pitkäikäisyys ja nopeus sekä asiantuntevyys asiakaspalvelussa ja asiakassuhteen hoidossa (Berg-

ström & Leppänen 2005, 104). Kuten voidaan havaita, on tiedolla ja viestinnällä suuri rooli ostopäätöksiä tehtäessä. Markkinoijan on tunnettava ostoprosessi ja sen eri vaiheissa tarvittavan tiedon sisältö ja määrä. Mikäli ostoja tehdään tutulta toimittajalta, viestinnässä korostuu asiakassuhteen hoito ja jatkuva vuorovaikutus. Jos taas yritys harkitsee uutta toimittajaa, tietoa etsitään kollegoilta ja vaikuttajilta, tutustutaan verkkosivuihin, otetaan henkilökohtaisesti yhteyttä mahdolliseen toimittajaan ja pyydetään myyjää tapaamiseen. Tästä syystä viestinnän tulee olla suunniteltu siten, että se kohtaa ostavan organisaation siellä, mistä se todennäköisimmin etsii tietoja. (Isohookana 2007, 83–84)

## 4 PALVELUIDEN MARKKINOINTI

Tässä luvussa tarkastellaan palvelujen luonnetta ja palvelun laatua. Luvussa käsitellään myös palvelutuotetta ja palvelupakettia sekä palveluprosessin ja palvelukonseptin määritelmiä. Palvelu on monimutkainen ilmiö ja sen kaiken kattava määrittelyminen ei ole yksinkertaista ja helppoa. Luvussa paneudutaan myös siihen, millainen on palveluorganisaatio ja kuinka se toimii sekä kuinka palveluiden laatua johdetaan.

### 4.1 Palvelun määritelmä

Ravintola-alalla ruuan lisäksi tärkeää on myös palvelu. Laadukas palvelu takaa asiakkaan viihtyvyyden ravintolassa asioidessa, kun taas puolestaan heikkoa palvelua osakseen saanut asiakas pettyy ravintolan toimintaan. Tämän seurauksena ravintolayritys saattaa menettää ainakin kyseisen asiakkaan sekä mahdollisesti myös muita asiakkaita, sillä negatiivinen palaute menee usein herkästi eteenpäin. Hyvää palvelua nauttinut asiakas voi puolestaan kehua ravintolaa tuttavilleen tuoden mahdollisesti lisää potentiaalisia asiakkaita yritykselle. Palvelun tulee olla laadukasta kaikilla osa-alueilla, sillä jos yksi osa-alue ei toimi, saattaa sen antama negatiivinen painoarvo vaikuttaa ratkaisevasti yleiskuvaan. Parhaiten palvelun laatu pysyy tasokkaana, kun vastuu eri osa-alueista on jaettu ravintolassa kunkin alan asiantuntijoiden kesken sopivassa suhteessa.

*“ Palvelut ovat jotain mitä voi ostaa ja myydä , mutta mitä ei voi pudottaa varpailleen”* (Gummesson 1987, 22; viittaus tuntemattomaan lähteeseen).

Kuten Gummessonin viittauksestakin käy ilmi, palveluita voi vaihtaa, muttei konkreettisesti kokea ja yksi palvelujen peruspiirteistä on aineettomuus. Palvelut ovat joko enemmän tai vähemmän aineettomia ja ne koetaan yleensä subjektiivisesti. Asiakkaiden kuvailut palvelusta sisältävät usein hyvin abstrakteja sanoja kuten kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus, ja sanavalinnat johtuvat tietysti palvelun aineettomuudesta. Aineettomuuden tähden asiak-

kaan on kuitenkin usein vaikea arvioida itse palvelua. (Grönroos 2000, 53) Palveluissa on kuitenkin usein myös konkreettisia osia, kuten ravintola Parkissa tarjottu ruoka, jolloin asiakkaan kokemus on hyvin moninainen.

Palvelun voidaan sanoa olevan sarja tekoja tai prosesseja, jotka yleensä tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Siksi palvelujen valvonta ja markkinointi ei onnistu perinteisin menetelmin, sillä ei ole mitään ennalta tuotettua laatua, jota voisi valvoa etukäteen ennen kuin palvelu on myyty ja kulutettu. Perinteisessä fyysisten tuotteiden kaupankäynnissä tuotannon ja kulutuksen väliin jäänyttä kuilua on kurottu umpeen markkinoinnin avulla. Palveluprosessissa tätä kuilua ei ole, joten markkinointi tulee sisällyttää prosessin järjestelmään eri tavoin. Palveluissa markkinoinnin tarkoituksena on saada tuotantoprosessi ja kulutusprosessi vastaamaan toisiaan niin hyvin, että kuluttajat ja käyttäjät kokevat hyvän palvelun laadun ja arvon ja ovat halukkaita jatkaamaan suhdettaan palveluntarjoajaan. (Grönroos 2000, 54, 93)

## 4.2 Palveluiden erityispiirteitä

Palveluille on ajan mittaan esitetty useita erityispiirteitä. Palveluita verrataan usein fyysisiin tavaroihin ja niiden välillä onkin havaittavissa eroja ja ominaispiirteitä. Useimmista palveluista voidaan nähdä seuraavat kolme peruspiirretä:

1. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat toiminnoista tai toimintojen sarjoista eivätkä ansioista.
2. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossakin määrin samanaikaisesti.
3. Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossakin määrin. (Grönroos 2001, 81)

Palvelun ominaispiirteisiin kuuluu myös, ettei asiakas ole ainoastaan palvelun vastaanottaja, vaan hän on myös tuotantoresurssi. Tämän ja edellä mainittujen piirteiden takia palveluja ei voi varastoida. (Grönroos 2000, 54) Mikäli ravintolassa on hiljaista yhtenä päivänä ja paljon vapaita pöytiä, ei ylimääräi-

siä vapaita paikkoja voida hyödyntää enää seuraavana päivänä, kun ravintolassa on tungosta ja pitkät jonot. Mikäli kyseessä olisivat tavarat, voisi edellisenä päivänä käyttämättä jääneet hyödyntää seuraavana päivänä kun tarvetta on - toisin on palveluiden kanssa. Myös kokoustarjoilupalvelujen kohdalla palvelua ei voida varastoida ja resurssien ääri rajoilla kuljetaan usein tilausten kasautuessa samalle ajankohdalle. Kuitenkin myös kiireen keskellä tulisi pitää asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen ensisijaisena tehtävänä.

Koska tuotanto- ja jakeluprosessiin vaikuttavat ihmiset (henkilökunta, asiakkaat tai molemmat), liittyy palvelun ominaispiirteisiin myös ainutkertaisuus. Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama "sama" palvelu. Palvelujen ainutlaatuisuus aiheuttaa palvelujen johtamiselle suuren ongelman: kuinka pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena, sillä onhan jokainen palvelukohtaaminen erilainen. (Grönroos 2000, 55) Siitä, kuinka jokainen asiakas kokee yksilöllisesti saamansa palvelun laadun, kerrotaan hieman myöhemmin tässä luvussa.

### 4.3 Palveluiden ryhmittely

Palvelut voidaan ryhmitellä ensinnäkin inhimillisyyttä ja käyttäjäystävällisyyttä (high-touch) korostaviin ja tekniikkaa (high-tech) korostaviin palveluihin. Inhimillisyyttä korostavat palvelut ovat riippuvaisia etupäässä palveluprosessiin osallistuvista ihmisistä, kun taas huipputekniset palvelut perustuvat automatisoituihin järjestelmiin, tietotekniikkaan ja muihin fyysisiin resursseihin. (Grönroos 2009, 84)

Palveluita voidaan ryhmitellä myös asiakassuhteen luonteen mukaan jatkuvasti tarjottaviin ja ajoittaisiin palveluihin. Esimerkiksi tilausasiakkaat ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa Parkin henkilökunnan kanssa. Tällöin yrityksellä on runsaasti mahdollisuuksia kehittää asiakkaidensa kanssa näiden arvostamia suhteita. Harvemmin tilaavien kanssa suhteiden muodostaminen on paljon vaikeampaa. Jatkuvasti käytettäviä palveluja tarjoavilla yrityksillä ei ole

varaa menettää asiakkaitaan, koska uusien asiakkaiden löytäminen käy usein liian kalliiksi. (Grönroos 2009, 85)

#### 4.4 Palvelupaketti

Palvelupakettimallin mukaan tuotteen omainen palvelu kuvataan pakettina, joka koostuu erilaisista, konkreettisista tai aineettomista palveluista ja jotka yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Paketin voidaan sanoa jakautuvan kahteen luokkaan: peruspalveluun, jota kutsutaan myös ydinpalveluksi sekä lisäpalveluihin (liitännäispalvelut). Vaikka palvelupaketin malli on hyvä lähes minkä tahansa palvelun osan kuvaamisessa, on siinä joitakin heikkouksia, mikäli sitä käytetään johtamistarkoituksiin. On tiedostettava, että palvelu on paljon monimutkaisempi kuin mallista voisi päätellä ja lisäpalveluita voidaan käyttää johtamisnäkökulmasta aivan eri syystä. Myöskään peruspalvelun ja lisäpalvelun vastakkainasettelu ei vastaa asiakkaan käsitystä palvelusta ja palvelun laadusta.

Johtamissyistä palvelupaketista on tarpeen erottaa myös kolmas osa, joka on tukipalvelut. Myös tukipalvelut ovat lisäpalveluja, mutta täyttävät toisenlaisen tehtävän. Tukipalvelut eivät helpota ydinpalvelun kulutusta tai käyttöä, vaan niitä käytetään arvon lisäämiseksi tai palvelun erilaistamiseksi kilpailijoiden tarjonnasta. Lisä- ja tukipalvelujen välinen ero ei ole aina selvä, mutta johtamisen kannalta eron tekeminen on tärkeää. Lisäpalvelut ovat välttämättömiä, sillä jos niitä ei ole, palvelupaketilta putoaa pohja. Tällaisiakin palveluja voi suunnitella niin, että ne eroavat kilpailijoiden tarjoamista lisäpalveluista ja muuttuvat kilpailukeinoiksi. Tukipalveluja käytetään sen sijaan pelkästään kilpailukeinoina. Vaikka tukipalveluja ei olisikaan, ydinpalvelua voi silti käyttää, vaikka kokonaispalvelu vaikuttaisikin siten ehkä tylsältä ja kilpailukyvyttömämmältä. (Grönroos 2009, 222–225)

#### 4.5 Laajennettu palvelutarjooma

Laajennettu palvelutarjooma muodostuu, kun peruspalvelupaketin kolmeen ryhmään lisätään palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus palveluorganisaati-

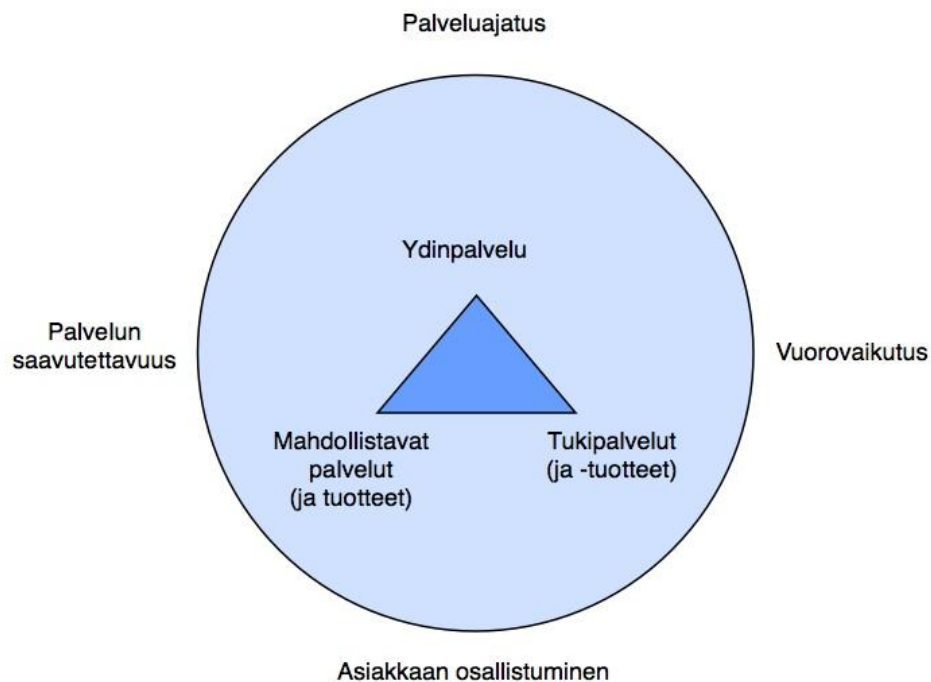
on kanssa sekä asiakkaan osallistuminen kuvion osoittamalla tavalla. (Grönroos 2009, 225)

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat muun muassa seuraavat asiat:

- Henkilökunnan määrät ja taidot
- Aukioloajat, aikataulut ja eri tehtävien suoritukseen käytetty aika
- Toimistojen, palvelupisteiden ym. Sijainti
- Toimistojen, palvelupisteiden ym. ulkonäkö ja sisustus
- Työkalut, koneet, asiakirjat jne.
- Prosessiin samanaikaisesti osallistuvien asiakkaiden määrä ja osaa-  
minen (Grönroos 2009, 226)

Edellisten tekijöiden mukaan asiakkaat kokevat saavutettavuuden joko hel-  
poksi tai vaikeaksi. Jos asiakas joutuu odottamaan puhelimesta tarpeetto-  
man pitkään tavoittellessaan yrityksen henkilökuntaa tai hän ei löydä työnteki-  
jää, jonka kanssa asioida on palvelun saavutettavuus huono. Vaikka palvelu-  
paketti ei kokonaisuudessaan menettäisikään laatuaan, sen arvo saattaa las-  
kea selkeästi. (Grönroos 2009, 226)

Ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa peruspalvelupaketin  
ydinpalvelu, mahdollistavat palvelut ja tukipalvelut koetaan eri tavoin sen mu-  
kaan, millainen on palvelun saavutettavuus, kuinka helpoksi ja miellyttäväksi  
vuorovaikutustilanteet koetaan ja kuinka hyvin asiakkaat ymmärtävät osuu-  
tensa ja tehtävänsä palvelun tuotantoprosessissa. Kuviossa 1 (sivulla 33)  
palveluajatus näkyy laajennetun palvelutarjooman osatekijöiden kehittämisen  
kattavana kokonaisuutena. Palveluajatuksen tulisi määrittää, mitä ydinpalve-  
lua, mahdollistavia palveluja ja tukipalveluja käytetään, kuinka peruspaketti  
asetetaan saataville, kuinka vuorovaikutustilanteita kehitetään ja kuinka asi-  
akkaita tulisi valmentaa prosessiin osallistumiseen. (Grönroos 2009, 230)



Kuvio 1 Laajennettu palvelutarjooma (Grönroos 2009, 227)

Palveluajatusta tulisi käyttää apuna myös suunnitteluprosessin seuraavassa vaiheessa, jossa määritetään tuotantoresursseja. Toimivassa yrityksessä on jo valmiina tietty joukko inhimillisiä ja fyysisiä resursseja sekä toimivia järjestelmiä, mikä tietysti osaltaan sanelee, mitä resursseja käytetään. Laajennetun palvelutarjooman kehittäminen edellyttää kuitenkin uutta analyysia resurssien määrällisestä ja laadullisesta tarpeesta. Muutoin olemassa olevat resurssit rajoittavat tarpeettomasti uuden palvelutarjooman toteutusta. Olemassa olevat resurssit eivät saa koskaan muodostua uusien ideoiden menestyksekkään toteutuksen esteeksi. (Grönroos 2009, 227–230)

#### 4.6 Palveluiden laatu

Palveluiden laatu on mitä tahansa, mitä asiakas sanoo sen olevan, ja yrityksen tulisikin määrittää laatu samalla tavalla kuin asiakkaat sen määrittävät (Grönroos 2000, 62). Kaikki haluavat hyvää palvelua, mutta eri ihmisille hyvä palvelu on erilaista. Esimerkiksi ravintolassa osa asiakkaista arvostaa tarjoilijan nopeaa toimintaa palvelussaan, mutta toisille taas kiireettömyys ja asiak-

kaaseen keskittyminen merkitsevät hyvää palvelua. Joissakin tilanteissa myös heikkolaatuisempi palvelu on hyväksyttävää, esimerkiksi asiakkaan budjettirajoitusten vuoksi, jolloin rahallisista rajoituksista johtuen huonompikin palvelu on näille asiakkaille tarpeeksi hyvää palvelua. (Kotler 1999a, 7; Grönroos 2001, 179)

Palvelualalla kilpailtaessa erottautuminen on yhä vaikeampaa, sillä kuka tahansa voi kopioida hyvän liikeidean. Kuitenkin palvelun laatua parantamalla voidaan saavuttaa kilpailuetu. Hyvällä palvelulla voidaan erottua muista kilpailijoista ja saada uusia asiakkaita. Huono palvelu aiheuttaa turhia kustannuksia ja ongelmia molemmille osapuolille, kun taas erinomaisesta palvelusta hyötyvät molemmat osapuolet. Kun palveluntarjoaja ymmärtää miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua, on sen helpompi vaikuttaa näiden arvioiden muodostumiseen ja ohjata niitä haluttuun suuntaan. (Grönroos 2001, 195)

## 4.7 Asiakas tulkitsee laadun

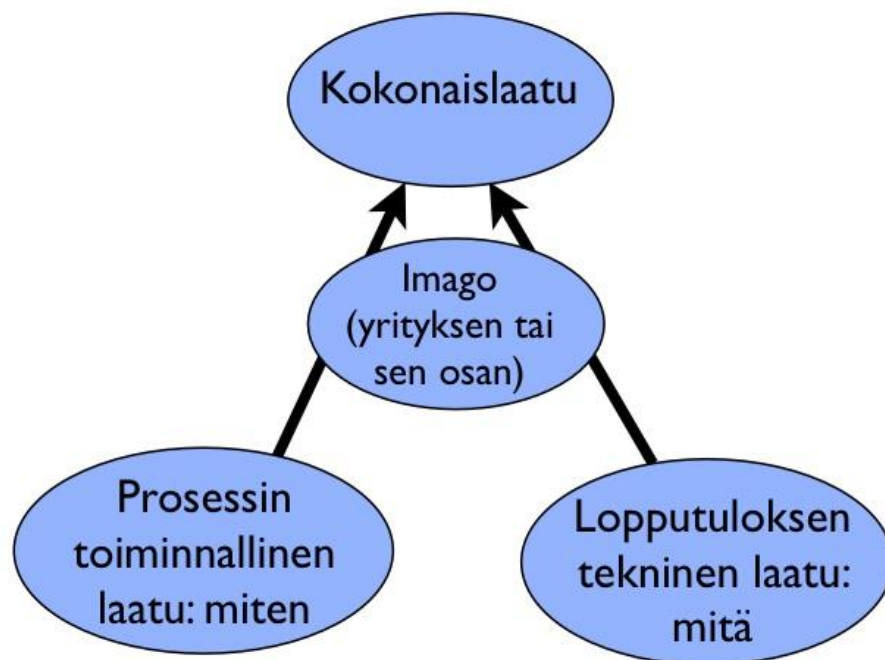
Laadun määrittelemisen ei ole yksinkertaista. Yleisesti ottaen laatu kuitenkin tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote (tavara tai palvelu) vastaa asiakkaan odotuksia tai vaatimuksia. (Kotler 2000, 455) Palvelun laadun sanotaan olevan mitä tahansa, mitä asiakkaat sanovat sen olevan. Palvelun laatu määräytyykin asiakkaan vertaillessa omia odotuksiaan saamaansa palvelukokemukseen. Asiakkaalla onkin jo odotuksissaan mukana laadun arvioinnin kriteerit. Palvelun laatu määräytyy jokaiselle asiakkaalle yksilöllisesti ja esimerkiksi asiakkaan omat tarpeet vaikuttavat henkilökohtaisiin odotuksiin. Tämän vuoksi usean asiakkaan kokema laatu ei ole koskaan täysin samanlaista, vaan jokainen arvioi laadun hyvin subjektiivisesti. Laatu on hyvää, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua. (Grönroos 2009, 105–107)

### 4.7.1 Tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus

Asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on pohjimmiltaan kaksi ulottuvuutta, jotka ovat tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus. Asiakkaat pitävät tärkeänä sitä, mitä he saavat ja miten he sen saavat eli sekä lopputuloksella että sillä, miten lopputulos välitetään on merkitystä asiakkaalle. (Grönroos 2000, 62–

65) Ravintolan saavutettavuus, tarjoilijoiden ulkoinen olemus ja käyttäytymisen sekä heidän tapansa tehdä tehtävänsä ja sanoa sanottavansa vaikuttavat myös asiakkaan palvelusta saamaan käsitykseen.

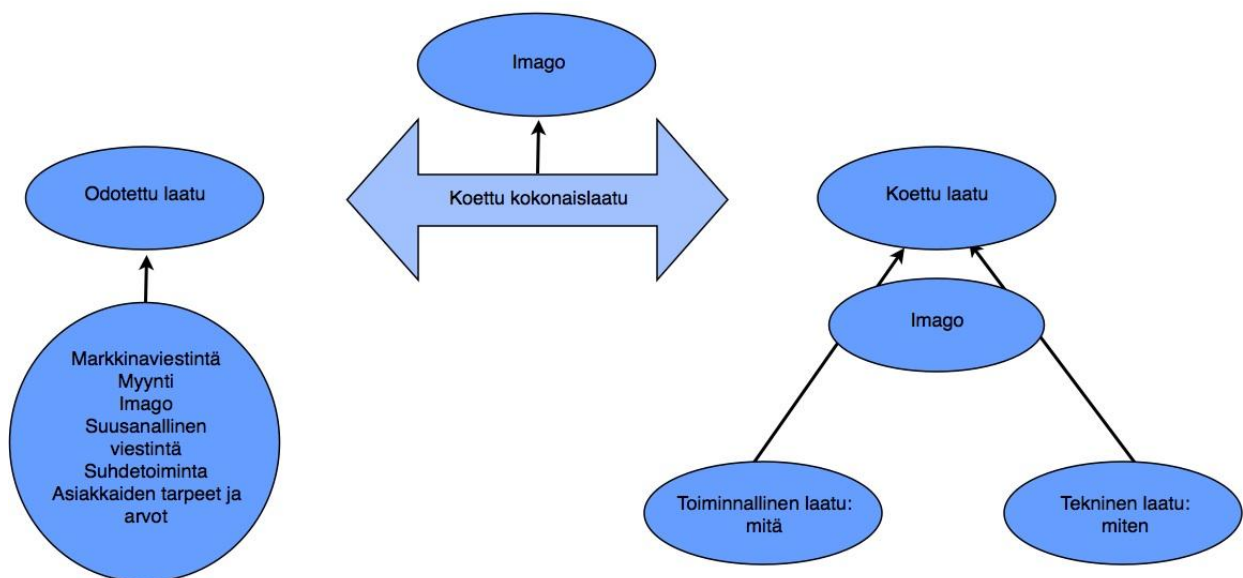
Kuitenkin myös yrityksen ja/tai tuotteen imagolla voi olla osuutensa kokonaislaadun muodostumisessa, niin kielteisesti kuin myönteisestikin (kuvio 2). Mikäli imago yrityksestä tai paikallisesta toimipisteestä on myönteinen, pienet virheet annetaan helposti anteeksi. Mikäli virheitä sattuu usein, imago kärsii. Jos imago on kielteinen, mikä tahansa virhe vaikuttaa suhteellisesti enemmän. Imagoa voidaankin pitää laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2000, 62–65)



Kuvio 2 Kaksi palvelun laatu-ulottuvuutta (Grönroos 2009, 103)

#### 4.7.2 Odotukset ja koettu palvelun laatu

Asiakkaan kokema kokonaislaatua eivät muodosta ainoastaan koetun laadun tekninen ja toiminnallinen ulottuvuus, vaan myös odotetun ja koetun laadun välinen kuilu eli se kuinka koettu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia (Grönroos 2000, 68).



Kuvio 3 Koettu kokonaislaatu (Grönroos 2009, 105)

Odotuksilla on ratkaiseva rooli asiakkaiden laatukokemuksiin. Jokaisella asiakkaalla on erilaiset odotukset yrityksen toiminnasta. Odotusten syntyyn vaikuttavat aiemmat kokemukset, tuttavien kertomukset sekä yrityksen harjoittama markkinointiviestintä. Mikäli yritys tarjoaa odotuksia vastaavaa palvelua, asiakkaat ovat tyytyväisiä. Ylittämällä odotukset, asiakkaat ilahtuvat ja he tulevat todennäköisemmin tekemään uusintaostoja. Markkinoinnin kannalta palveluntarjoajan on aina parempi luvata liian vähän kuin liikoja, sillä siten pystytään varmistamaan asiakkaan odotusten ylittyminen eikä pettymyksiä pääse syntymään niin helposti. Tärkeitä lopputuloksen kannalta ovatkin totuuden hetket. (Rope & Pöllänen 1995, 58; Kotler 1999a, 9; Grönroos 2001, 106)

Totuuden hetkillä tarkoitetaan hetkeä, jolloin palveluntarjoajalla on tässä ja nyt mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelunsa laadukkuus. Totuuden hetket vaikuttavat etenkin palvelun toiminnalliseen laatuun, mutta vaikutusta on myös tuloksen tekniseen laatuun. Totuuden hetkiä syntyy, kun asiakas käyttää palveluntarjoajan resursseja ja toimintatapoja. Totuuden hetki on erittäin hyvä mahdollisuus todistaa asiakkaalle palvelun laadukkuus. Mikäli totuuden hetki epäonnistuu, on tilanteen korjaamiseksi luotava uusi totuuden hetki. Palveluntarjoaja voi esimerkiksi ottaa yhteyttä asiakkaaseen ja pyrkiä korjaamaan virheensä tai edes selittää, miksi asiat eivät sujuneet niin kuin olisi pitänyt. Helpompaa ja edullisempaa on tietysti hoitaa totuuden hetket hyvin ja onnistua niissä heti ensimmäisellä kerralla. (Grönroos 2009, 111)

Palvelun tuotanto- ja toimitusprosessi on suunniteltava ja myös toteutettava niin, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. Jos sellaisia tilanteita ei hallita, on olemassa vaara, että syntyy odottamattomia laatuongelmia. Albrecht ja Zemke (1985b) tiivistävät asian hyvin: "Kun totuuden hetkiä ei hoideta, palvelun laatu heikkenee keskinertaiseksi" (Grönroos 2000, 68–69).

#### 4.8 Hyväksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä

Grönroos on laatinut hyväksi koetulle palvelulle seitsemän kriteeriä, joita voidaan pitää ohjenuorina palvelun laatua tarkasteltaessa. Nämä kriteerit perustuvat vankkoihin empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin. Tämän vuoksi ne toimivatkin hyödyllisinä johtamisperiaatteina. Luetteloa ei ole tarkoitettu tyhjentäväksi, sillä kriteerien tärkeys vaihtelee alan sekä asiakkaan mukaan. Joissain tapauksissa saattaakin ilmetä sellaisia hyvän laadun osatekijöitä, joita tässä mainitut seitsemän kriteeriä eivät kata. (Grönroos 2009, 121–123)

<p>1. Ammattimaisuus ja taidot</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja se työntekijöillä on sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiansa ammattitaitoiseen ratkaisuun (lopputulokseen liittyvä kriteeri).</p>
<p>2. Asenteet ja käyttäytyminen</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat (kontaktihenkilöt) kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>3. Lähestyttävyyys ja joustavuus</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että palveluntarjoaja, tämän sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu ja toimivat siten, että palvelu on helppo saada ja että yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>4. Luotettavuus</p> <p>Asiakkaat tietävät, että mitä tahansa tapahtuu tai mitä tahansa on sovittu, he voivat luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>5. Palvelun normalisointi</p> <p>Asiakkaat ymmärtävät, että aina kun jotain menee pieleen tai kun tapahtuu jotakin odottamatonta, palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>6. Palvelumaisema</p> <p>Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelutapaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta (prosessiin liittyvä kriteeri).</p>
<p>7. Maine ja uskottavuus</p> <p>Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahalle vastineen ja että sillä on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä (imagoon liittyvä kriteeri).</p>

Taulukko 1 Laadukkaaksi koetun palvelun seitsemän kriteeriä (Grönroos 2009, 122)

## 4.9 Palvelun ja asiakkuusajattelun kehittäminen

Asiakkuuksien ja palvelun kehittämisessä tärkeää on pitää asiakas uskollisena ja tyytyväisenä sekä kehittää asiakaskokonaisuuksia, eikä pelkästään keskittyä yksittäisiin asiakkaisiin. Myös asiakkuuksien syventäminen on huomiotava uusien asiakassuhteiden solmimisen ja epäkannattavien asiakassuhteiden lopettamisen rinnalla. (Storbacka, Blomqvist, Dahl & Haeger 2003, 30)

Lehtosen (1999, 16) mukaan palvelun tai tuotteen kehittämisen lähtökohtana on se, että yritys tuntee asiakkaan tarpeet hyvin ja ne taas ilmaistaan palveluajatuksessa. Palveluajatus kertoo sen, miten palvelu toteutetaan käytännössä eli palvelutuotteena, joka taas edellyttää tarkoin suunniteltua palveluprosessia. Yrityksen tulee harjoittaa kehittämistyötään kolmella eri tasolla, joita ovat asiakaskohtaamistaso, asiakkuustaso ja asiakaskantataso. Asiakaskohtaamistasolla pyritään kehittämään sellaisia asiakastilaisuuksia, joihin asiakkaan on helppo tulla ja miellyttävä toimia vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. Yrityksen tehtävänä on siis luoda asiakkaalle miellyttävä kokemus asiakaskohtaamisen aikana ja sen arvo määräytyy suureksi osaksi sen mukaan, kuinka hyvin ja vaivattomasti kohtaaminen sujuu asiakkaan näkökannasta. Asiakaskohtaamisten aikana oleellisia tekijöitä ovat niin asiakaspalveluhenkilö, kuin myös oikeiden työkalujen eli tietojärjestelmien hyödyntäminen asiakkaan käyttäytymistä ja odotuksia tutkittaessa. (Storbacka ym. 2003, 31, 32, 114)

Asiakkuustasolla kehitetään saavutettavuusjärjestelmää huomioiden erilaiset asiakkaat sekä asiakasryhmät. Yrityksen tulee pitää huoli siitä, että asiakkaan kokema arvo suhteessa koettuihin panoksiin on mahdollisimman suuri. Esimerkiksi kohtaamispaikkojen sijainti ja yhteistoiminta pitää suunnitella niin, että se tukee asiakkaan toimintaa. Edellä mainituilla esimerkeillä yritys luo vuorovaikutussuhteita asiakkaaseen. Asiakaskantatasolla yritys pyrkii kehittämään saavutettavuusjärjestelmää nykyisille ja mahdollisille tuleville asiakkaille. Vahva ja oikein asemoitu brändi on tässä yhteydessä eduksi yritykselle ja sen saavuttamiseksi yrityksen tulee luoda järjestelmä, joilla asiakkuuksia voidaan kehittää yksilöidysti, jalostaa jo olemassa olevia asiakkuuksia ja pal-

veluja sekä luoda uusia tapoja tukea asiakkaan arvontuotantoa. Asiakaskantatasolla tuotanto koskeekin strategisia kysymyksiä. Tällä tasolla tulee kiinnittää huomiota myös jakelu- ja viestintäkanavaa koskettaviin asioihin. (Storbacka ym. 2003, 30–32)

#### 4.10 Asiakaspalvelijan rooli

Palvelutapahtumassa asiakaspalvelija rooli on tärkeä ja jokainen palvelutapahtuma ainutkertainen. Myös asiakas osallistuu tilanteeseen, joten voidaan puhua vuorovaikutustilanteesta, jossa asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä on suora yhteys. Tällä palvelutilanteella on suuri merkitys, miten asiakas kokee koko yrityksen ja palaako hän sinne takaisin (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2006, 47–53). Rissanen (2006, 166) mukaan suomalaisia yrityksiä vaivaa työntekijöiden vajaa panostus tuloksen hyväksi sekä välinpitämättömyys tuottaa hyvää palvelua asiakkaille. Rissanen toteaa saman ilmiön toistuvan myös julkisen palveluntuottajien puolella. Hän toteaa myös kyseisen ilmiön olevan syynä työn matalalle tuottavuudelle sekä huonolle palvelulle.

Hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksiin sisältyvät kyky neuvotella ja myydä sekä löytää ratkaisuja erilaisissa tilanteissa. Muita tärkeitä ominaisuuksia on taito viestiä sujuvasti ja tulla toimeen ihmisten kanssa sekä huolellinen tutustuminen ja aito kiinnostus asiakkaan ongelmaan. Joustamaton ja epäempeattinen käytös tuottaa harvoin myönteisen lopputuloksen. Asiakaspalvelu- ja neuvottelutaitoja voi myös kehittää ja harjoitella ja taitavana asiakaspalvelijana työskentely voi olla hyvinkin vaativaa sekä antoisaa (Lehtonen, ym. 1999, 80). Hemmi ym. (2006, 47–53) toteaa, että paras palkinto ja kannuste asiakaspalveluhenkilölle on asiakkaiden tyytyväisyys ja positiivinen palaute, jotka kannustustavat jaksamaan työssä.

Myyntityötä tekevän asiakkaan on tärkeää toimia yhteistyössä emoyrityksen kanssa ja tuntea yrityksen tuotteet sekä toimintatavat. Näin asiakaspalvelija tuottaa helpommin positiivista tulosta yritykselle ja pystyy tuottamaan laadukkaampaa palvelua asiakkaille. (Rissanen 2006, 85)

## 4.11 Palveluorganisaatio

Palveluorganisaation lähtökohtana ovat asiakkaat ja yhteistyö asiakkaan ja organisaation välillä. Menestyvät yritykset etsivät joustavia, nopean kasvun ja asiakaslähtöisyyden takaavia organisaatiomuotoja. Organisaation on löydettävä yhä kilpailukykyisemmät työkalut asiakkuuksien paremmasta ymmärtämisestä ja sitoutettava henkilökunta omalla luovuudellaan ja osaamisellaan uudistamaan ja hoitamaan yrityksen asiakkuuksia ja palveluprosesseja. (Blomqvist, Storbacka, Dahl & Haeger 2003, 15–20, 158)

Menestyvässä palveluorganisaatiossa tärkeää on palveluprosessin kaikkien vaiheiden ylivoimainen hallinta suhteessa kilpailijoihin. Ylivoimaisuus tarkoittaa nopeaa, oppivaa ja uudistuvaa palvelutoimintaa. Palvelun laadun suhteen yritys haastaa itseään ja parantaa nykytasoa asiakasodotusten ja niiden selvittämisen ja tutkimusten pohjalta. Asiakas on yritykselle arvokas ja asiakkaan avulla luodaan ja kehitetään uusia muotoja palvelulle. Henkilöstöltä odotetaan luovuutta ja omatoimisuutta sekä uusien asioiden kehittämistä yhdessä esimiehen kanssa. Esimiehen tulee tukea näissä asioissa henkilöstöä ja johdon luottoa ja kuunnella esimiestä. (Adler 2008, 184–192)

## 4.12 Palveluiden laadun johtaminen

Asiakkuuksien johtaminen on yksi vaikeimmista johtamismuodoista. Asiakkaila on omia tarpeita ja käsityksiä eri palvelutilanteista, joten yrityksen johdolta vaaditaan tilanteiden hoitamiseksi erityistaitoja ja osaamista (Blomqvist & Storbacka 2003).

Yrityksellä tulee olla tietynlainen palvelustrategia, jonka avulla se pystyy vastaamaan jatkuvasti kiristyvään palvelukilpailuun ja reagoimaan nopeasti ja oikealla tavalla haasteisiin (Grönroos 2000, 323). Palveluiden johtaminen on vaikeampi tehtävä kuin tavaratuotantoon liittyvä johtaminen, koska käsitteenä palvelutuote on aineetonta ja vaikea määritellä. Palveluja tuottavassa yrityksessä arvot luovat niin johtamiselle kuin käytännön tason työskentelemiselle hyvän viitekehyksen. Kun organisaation arvot ovat selviä työntekijöille, osaa

ammattitaitoinen ja osaava työntekijä toimia taitavasti ja osaavasti arvoja noudattaen ilman esimiehen tarkempia ohjeita. Yritykselle johtaminen on kuitenkin tärkeä asia, sillä johtajan tehtävänä on määrittää yritykselle tavoitteet ja niiden toteutuminen motivoinnin ja valvonnan kautta. Työntekijöiden motivoiminen ja työmotivaation ylläpitäminen onkin yksi johtajan vaikeimmista tehtävistä. (Rissanen 2006, 155–160)

Grönroos on esitellyt palvelun laadun johtamisohjelman (1986), jonka tarkoitus on auttaa johtoa toteuttamaan palvelustrategia siten, että reagoitaisiin oikealla tavalla jatkuvasti kiristyvän kilpailun haasteisiin. Palvelun laadunjohtamisohjelma koostuu kuudesta osaohjelmasta, joita ovat palveluajatuksen kehittäminen, asiakkaitten odotusten hallinta, palvelun lopputuloksen hallinta, sisäinen markkinointi, fyysisen ympäristön hallinta ja asiakkaan osallistumisen hallinta. Palvelun laadunkehittämisen tehtävänä on kehittää asiakaskeskeisiä palveluajatuksia, jotka ohjaavat laatua tuottavia resursseja ja toimia. Asiakkaiden odotusten hallinta kuuluu aina olennaisena osana palvelun laatuohjelmaan. Perinteiset markkinointitoimet tulisi liittää yhteen niiden kokemusten kanssa, joita palvelun tarjoaja on halukas kykenevä toimitamaan asiakkailleen. (Grönroos 2000, 323–324)

Osa palvelukokemuksesta on ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen lopputulos eli se, mitä asiakkaat saavat palvelun teknisenä laatuna. Sovittujen palveluajatuksien sekä kohdeasiakkaiden erityistarpeiden pohjalta voidaan kehittää vuorovaikutusprosessin lopputulosta haluttuun suuntaan. Sisäinen markkinointi on olennainen osa myös laadun kehitys- ja johtamisohjelmaa. Prosessin toiminnallinen etu eli toisin sanoen se, miten asiakkaat kokevat totuuden hetket, on useimmiten ratkaisevin keino saavuttaa erinomainen palvelun laatu ja kilpailuetu. Yleensä tämä laadun ulottuvuus perustuu kontaktihenkilöiden kohteliaisuuteen, joustavuuteen ja yleiseen palveluhalukkuuteen, joten heitä pitäisi pitää palvelun tarjoajan ensimmäisinä markkinoina. (Grönroos 2000, 323–324)

Fyysisen ympäristön hallintaan sisältyvät palveluorganisaatioiden fyysiset resurssit, tekniikka ja järjestelmät, joita kehitetään useimmiten sisäisten tehok-

kuusstandardien mukaisesti. Resursseilla, jotka muodostavat palvelun tuotannon teknisen perustan ja palvelun kulutuksen fyysisen ympäristön, saattaa olla kielteinen vaikutus ostajan ja myyjän välisen vuorovaikutuksen kokemisessa. Asiakkaan osallistumisen hallinnassa asiakkaita tulisi neuvoa, kuinka heidän tulee toimia ostajan ja myyjän välisissä vuorovaikutustilanteissa, jotta he vaikuttavat itse myönteisesti totuuden hetkiin. Asiakkaat voivat pilata palvelun laadun joko osaamattomuuttaan tai haluttomuuttaan toimia vastoin palvelun tarjoajan odotuksia. Myös muiden asiakkaiden kielteisiä vaikutuksia, kuten jonoja tai ikävää ilmapiiriä, tulisi välttää. (Grönroos 2000, 323–324)

Laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun tarkkailuun on kehitetty niin kutsuttu kuiluanalyysimalli. Kuiluanalyysimalli opastaa yrityksen johtoa löytämään laatuongelmien syyt ja auttaa selvittämään keinot laatuonkailujen umpeen kuromiseen. Malli toimii suoraviivaisena tapana löytää epäjohtonmukaisuuksia palvelun toimittajan ja asiakkaan käsitysten väliltä. Siitä on nähtävissä myös kuinka palvelun laatu muodostuu. Kuiluanalyysimallin yläosassa on asiakkaaseen liittyviä ilmiöitä ja alaosassa palvelun toimittajaan liittyviä ilmiöitä. Odotettu palvelu riippuu asiakkaan aikaisemmista kokemuksista ja henkilökohtaisista tarpeista sekä suusanallisesta viestinnästä. Odotettuun palveluun vaikuttavat myös yrityksen markkinaviestinnälliset toimenpiteet. (Grönroos 2009, 143)

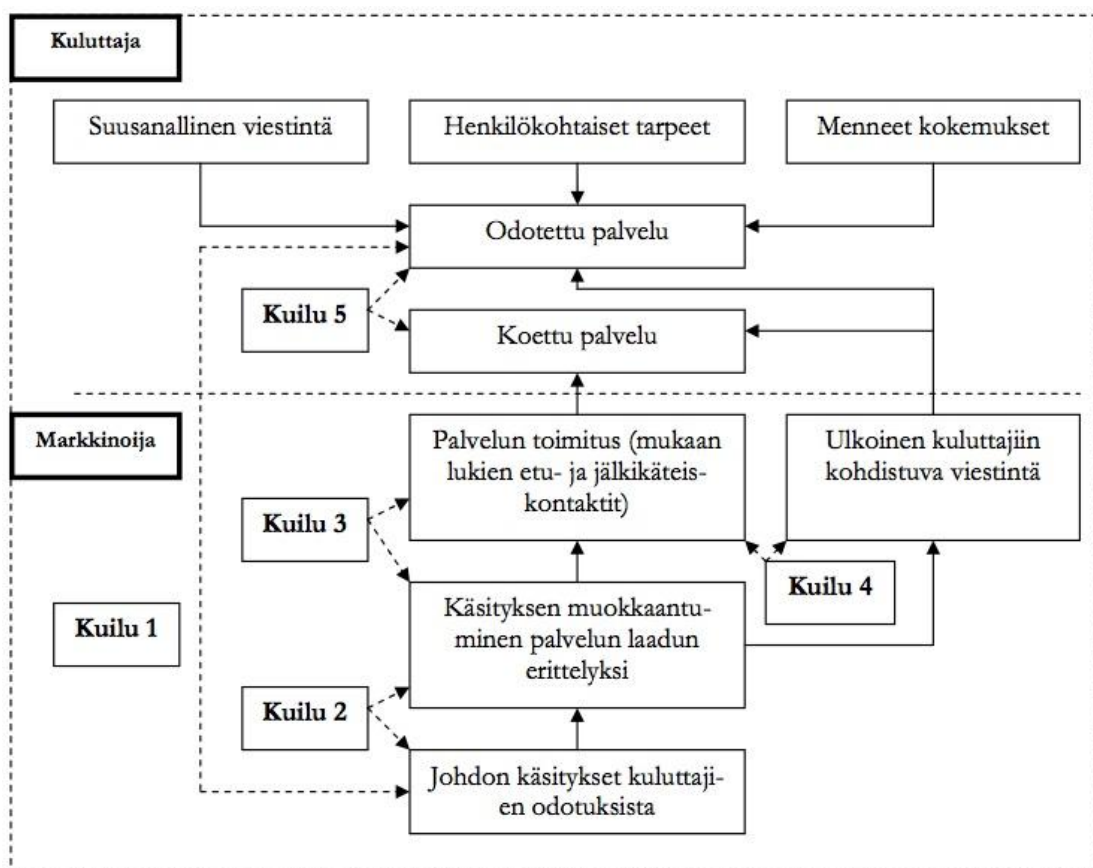
Koettu palvelu rakentuu sisäisten päätösten ja toimenpiteiden seurauksena. Johdon käsitykset asiakkaiden odotuksista ohjaavat palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä, joita organisaatio noudattaa palvelun toimituksen aikana. Asiakas kokee kaksi laadun osatekijää: palvelun toimitus- ja tuotantoprosessin (toiminnallinen laatu) ja prosessin seurauksena olevan teknisen ratkaisun lopputuloksen (tekninen laatu). Markkinointiviestinnän voi odottaa vaikuttavan koettuun palveluun samalla tavalla kuin odotettuun palveluunkin. (Grönroos 2009, 144)

Tämä perusrakenne auttaa hahmottamaan, mitä toimenpiteitä on harkittava analysoitaessa ja suunniteltaessa palvelun laatua. Sen jälkeen voidaan löytää mahdollisia laatuongelmien lähteitä. Kuviossa 4 (sivulla 44) on viisi perusra-

kenteen osien välistä poikkeamaa eli laatukuilua. Laatukuilut ovat seurausta laadunjohtamisprosessin epäjohtonmukaisuuksista. Lopullinen kuilu on odotetun ja koetun palvelun välinen kuilu (kuilu 5), joka on riippuvainen muista prosessin kuiluista. Seuraavaksi tarkastellaan viittä kuilua sekä niiden syitä ja seurauksia.

### 1. Johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1)

Tämä kuilu merkitsee sitä, että yrityksen johdon näkemykset laatuodotuksista eivät vastaa palvelun laatuvaatimuksia. Johtoporras ei ole täysin tietoinen asiakkaiden tarpeista eikä toiveista ja sen tuleekin kiinnittää enemmän huomiota palvelukilpailun luonteen ja vaatimusten tiedostamiseen. Syynä kuiluun voivat olla myös useat organisaatiokerrokset, jotka saattavat pysäyttää asiakaskontakteja koskevan tiedonkulun taikka muuttaa sitä. Parannuskeinoista olennaisin on tutkimustoiminnan parantaminen, jotta asiakkaiden tarpeet ja



Kuvio 4 Kuiluanalyysimalli (Grönroos 2009, 144)

toiveet havaitaan ja tiedostetaan paremmin. Markkinatutkimuksesta ja asiakaskontakteista sisäisen tiedonkulun kautta saatava tieto ei ehkä ole tarpeeksi hyvää, vaan on ryhdyttävä tarpeellisiin toimiin tai parannettava sisäisen tiedonkulun kanavia. (Grönroos 2009, 144–145)

Tärkeää ravintola Parkin tilannetta tarkasteltaessa on se, että johto on ajan tasalla asiakkaiden kokoustarjoiluihin kohdistuvista tarpeista ja toiveista. Jatkuvalla asiakkaiden seurannalla voidaan varmistaa tietojen ajantasaisuus ja relevantin tiedon pohjalta on kokoustarjoilupalveluja mahdollista ohjata asiakkaiden näkökulmasta oikeaan suuntaan. Asiakaslähtöistä ajattelua hyödyntämällä asiakkaat saadaan mukaan resursseiksi parempien palvelujen kehittämiseen.

## 2. Laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2)

Toinen kuilu merkitsee, että palvelun laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusnäkemysten kanssa. Kuilun syitä ovat suunnitteluvirheet, suunnittelun huono johto sekä organisaation epäselvä tavoitteenasettelu. Lisäksi mikäli ylin johto ei tue palvelun laadun suunnittelua riittävästi, päädytään myös ongelmiin. Suunnitteluun liittyvien mahdollisten ongelmien laajuus vaihtelee sen mukaan, kuinka suuri ensimmäinen kuilu on. Laatuvaatimusten suunnittelu saattaa kuitenkin epäonnistua myös silloin, kun asiakkaiden odotuksista on tarpeeksi tietoa. Tällöin syynä on usein se, ettei laatua pidetä tärkeimpänä asiana. Koska asiakkaiden kokemaa laatua on nykyään niin ratkaiseva menestystekijä, tulee laatuun sitoutumisen olla johdon tärkeimpiä huolenaiheita. On kuitenkin hyvä huomioida myös se, että tärkeintä on saada myös palvelujen toimittajat sitoutumaan laatuvaatimuksiin. Johdon on tavoitteiden asettamisen ja suunnittelurutiinien aikana tehtävä yhteistyötä palvelun todellisten toimittajien kanssa. Ainoastaan tällä tavoin prosessista on mahdollista luoda onnistunut kokonaisuus. (Grönroos 2009, 145–146)

Kun ravintola Park on saanut kartoitettua asiakkaidensa tarpeita ja toiveita, tulee johdon ilmaista selkeästi kokoustarjoilupalveluiden tavoitteet ja varmistaa, että organisaation kaikki ryhmät sekä yksilöt ovat sisäistäneet laatuvaatimukset.

timuksien mukaiset tärkeät toiminnot omassa päivittäisessä työskentelyssä.

### 3. Palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3)

Tämä kuilu tarkoittaa sitä, että palvelun tuotanto- ja toimitusprosessissa ei noudateta laatuvaatimuksia. Palveluiden toimituksen alueella on monia mahdollisia ongelmia ja usein kuilun olemassaolon syyt ovatkin mutkikkaita. Mahdollisia syitä ovat esimerkiksi liian jäykät tai monimutkaiset vaatimukset, sisäisen markkinoinnin riittämättömyys ja tekniikan ja järjestelmien toimimattomuus. Ongelmia saattaa aiheuttaa myös henkilöstön asenteet ja taidot. Koska yhtä ainoaa syytä on vaikea löytää, parannuskeinokin on monisäikeinen. Valvonta- ja palkkiojärjestelmistä tulee päättää yhdessä laatuvaatimusten suunnittelun kanssa, sillä muutoin henkilökunta voi tuntea olonsa palvelun toimittajina kaksijakoiseksi. Tällaisissa tapauksissa tulee poistaa kaikki henkilökunnan ristiriitaisten tunteiden syyt. Sisäinen markkinointi on tärkeä avain, kun lähdetään katsomaan työntekijöiden osaamista ja kykyjen vastavuutta valvontajärjestelmien käyttöön. Myös valvontajärjestelmiä tulisi kuitenkin muuttaa yhdenmukaisemmiksi laatuvaatimusten kanssa. (Grönroos 2009, 146–148)

Kokoustarjoilupalveluja tarkasteltaessa palvelun toimituksen ongelmia voivat olla esimerkiksi tiedonkulussa esiintyvä katkos tai henkilöstön välillä syntyneet inhimilliset väärinkäsitykset. Myös yllättävät tekijät, kuten raaka-aineiden loppuminen kesken, kuljetusongelmat tai vaikeasti löydettävä tarjoilukohde voivat vaikeuttaa palvelun toimitusta.

### 4. Markkinaviestinnän kuilu (kuilu 4)

Tämä kuilu merkitsee, että markkinointiviestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Syitä kuilun syntymiseen ovat markkinaviestinnän suunnittelussa unohdettu palvelutuotanto, perinteisen markkinoinnin ja tuotannon koordinoimattomuus, organisaation kykenemättömyys noudattaa markkinointiviestinnässä mainittuja vaatimuksia sekä luontainen taipumus asioiden liioittelemiseen ja liian suurten lupauksen antami-

seen. Ratkaisun ongelmiin on luoda järjestelmä, joka koordinoi ulkoisen markkinointiviestinnän suunnittelun ja toteutuksen yhdessä palvelutuotannon ja toimituksen kanssa. Tällä toiminnolla saavutetaan kaksi tavoitetta: ensinnäkin markkinointiviestinnän lupaukset ovat todenmukaisempia ja toiseksi voidaan sitoutua paremmin annettujen lupauksen toteuttamiseksi. Liialliseen lupailuun taas auttaa ainoastaan markkinointiviestinnän suunnittelun tehostaminen, jossa johdon tarkempi valvonta ja paremmat suunnitteluprosessit näyttävät merkittävää roolia. (Grönroos 2009, 148–149)

Ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluita markkinoitaessa on huomioitava, että markkinoinnissa annetut viestit ja lupaukset on myös mahdollista toteuttaa käytännön tasolla. Markkinointia suunniteltaessa on suunnitteluprosessiin otettava mukaan kokoustarjoilupalveluja ymmärtäviä ja palvelun toimituksessa työskenteleviä ihmisiä. Näillä toimilla markkinointi saadaan vastaamaan paremmin todellisuutta eikä asiakkaiden suuntaan pääse syntymään virheellisiä lupauksia, joita on mahdoton käytännössä toteuttaa.

##### 5. Koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5)

Tämä kuilu tarkoittaa, että koettu palvelu ei ole yhdenmukainen odotetun palvelun kanssa. Syitä tämän kuilun syntymiseen ovat laatuongelmat, kielteinen suusanallinen viestintä, kielteinen vaikutus yrityksen imagoon sekä liiketoiminnan menetys. Viides kuilu voi olla myös myönteinen, jolloin se johtaa hyvään tai liian hyvään laatuun. Koetun palvelun laadun kuilu voi aiheutua mistä tahansa edellisissä kohdissa mainituista syistä tai niiden yhdistelmästä. (Grönroos 2009, 149)

Ravintola Parkin tulisi toiminnassaan pyrkiä siihen, että asiakkaan odotukset ja kokemukset palvelujen laatua tarkastellessa vastaisivat toisiaan. Tähän tulokseen on mahdollista päästä kartoittamalla asiakkaiden tarpeet sekä toiveet ja tässä tapauksessa tarjota asiakkaille kokoustarjoilupalveluja kartoitettua tietoa hyödyntäen. Koetun palvelun laadun kuilua tarkasteltaessa merkittävä seikka on myös se, että kuilu voi aiheutua edellisten kuilujen kohdalla esitellyistä syistä, niiden yhdistelmästä tai jostakin muusta, jota tässä ei ole

edes mainittu. Tämä seikka tekee viidennen kuilun hallinnasta hyvin haasteellista.

### 4.13 Asiakkaan sietoalue

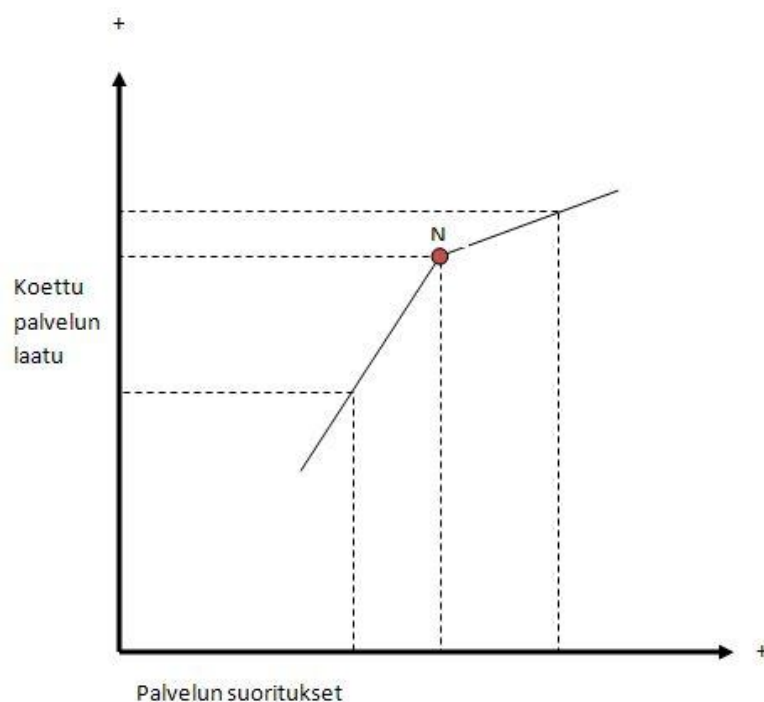
Kuten jo kappaleessa 3.7.1. todettiinkin, koettu palvelu muodostuu verrattaessa asiakkaiden kokemuksia heidän odotuksiinsa. Kuitenkin koetun palvelun laadun malli olettaa, että asiakkaiden odotukset esiintyvät yhtenä ainoana odotustasona eikä näin ollen niissä oleteta esiintyvän vaihtelua. Grönroos nostaa esille Leonard Berryn kollegoineen kehittämän *sietoalueen* käsitteen, koska odotusten pysyminen on heidän mielestään liian yksinkertainen oletus. (Grönroos 2009, 149–150)

Sietoalueen käsite perustuu oletukseen, että asiakkaiden tiettyä palveluattribuuttia koskevat odotukset eivät tarkoita vain yhtä tasoa. Asiakkaat sietävät kokemuksissaan vaihtelua ja katsovat ne silti hyväksyttäviksi, mikäli vaihtelu pysyy tietyissä rajoissa. Tämän pohjalta voidaan sijoittaa asiakkaiden odotukset toivotulle tai riittävälle tasolle. Toivottu taso tarkoittaa tasoa, jolla palvelun pitäisi olla, kun taas riittävä taso kuvaa sitä, millä asiakkaat ajattelevat sen voivan olla. Näiden kahden odotustason väliin jäävä alue on asiakkaiden sietoalue. Jos asiakkaan todelliset kokemukset jäävät näiden rajojen väliin, asiakas hyväksyy ne ja pitää koettua laatua hyvänä. Kuitenkin myös täytyy ottaa huomioon asiakkaittain esiintyvä vaihtelu. Lisäksi samalla asiakkaalla sietoalue voi vaihdella eri aikoina. Asiakkaat tuntuvat myös sietävän enemmän vaihtelua prosessin kulussa kuin prosessin lopputuloksessa. (Grönroos 2009, 150)

### 4.14 Palvelun laatufunktion epäsymmetrisyys

Palvelun laadun malleissa oletetaan tavallisesti, että laatufunktio on lineaarinen eli kun palveluntarjoajan tulokset paranevat, myös koettu palvelun laatu nousee samaa tahtia ja päinvastoin. Todellisuudessa tulosten ja koetun laadun suhde vaihtelee asiakkaan ja samalla asiakkaalla todennäköisesti myös palvelutapaamisen mukaan. Laatufunktio ei siis mitä luultavimmin ole lain-

kaan lineaarinen. Kuviossa 5 näkyy selvästi tyypillisen laatufunktion muoto. Kuvioon merkitty "N" kuvaa palvelun normaalia tasoa. Kun palveluyritys suoriutuu normaalia paremmin, koettu palvelun laatu kasvaa hitaammin kuin se laskee, jos palvelusuoritukset jäävät alle normaalitason. Laatufunktion epäsymmetrisyydestä esimerkkinä voidaan sanoa, että on helpompaa tehdä huono vaikutus huonontamalla laatua kuin ilahduttaa asiakasta odotuksia paremmalla laadulla. Toinen johtopäätös on, että palveluntarjoajan on vaarallista päästää kokonaissuorituksensa tai joitakin ratkaisevia palvelun osia koskevat suoritukset normaali-odotuksia heikommalle tasolle, koska laatu kokemus heikkenee sen jälkeen jyrkästi. Toisaalta on vaikea kasvattaa koettua laatua normaalitason yläpuolelle, koska suorituksia pitää nostaa suhteellisesti paljon enemmän, jotta se tuottaisi tuloksia. (Grönroos 2009, 151)



Kuvio 5 *Epäsymmetrinen laatufunktio* (Grönroos 2009, 151)

Palveluprosessin eri osat ja vaiheet vaikuttavat asiakkaisiin eri tavoin. Asiakkaat eivät reagoi kaikkien vaiheiden ja osien odotettua heikompaan tasoon yhtä voimakkaasti. Lisäksi tilanne vaihtelee todennäköisesti asiakkaittain ja palvelutyypeittäin ja tärkeintä onkin huomioida, että jotkin osat voivat olla

välttämättömiä laadun hyväksi kokemisen kannalta, mutta niiden parantaminen ei enää paranna sanottavasti koettua laatua. On siis tehotonta panostaa niihin asioihin ja tekijöihin, jotka eivät lisää tyytyväisyyttä vaan on keskityttävä niihin tekijöihin, jotka lisäävät yrityksen asiakkaiden tyytyväisyyttä. Tällaisiin investointeihin kuitenkin sorrutaan helposti, ellei muodosteta selvää kuvaa eri laatutekijöiden vaikutuksista laatuun. (Grönroos 2009, 150–153)

#### 4.15 Palvelujen normalisointi

Yrityksen asiakaskeskeisyys joutuu koetukselle, kun palvelussa on tapahtunut virheitä. Parhaassa tapauksessa palveluprosessin laadun tulisi aina olla hyvä ja virheetön. Palveluprosessissa saattaa kuitenkin esiintyä työntekijöistä, muista asiakkaista tai järjestelmien toimimattomuudesta aiheutuneita virheitä. Tällöin suunniteltu palveluprosessi ei johda asiakkaan kannalta hyvään tulokseen eikä yritys saavuta aikomaansa laatutasoa. Ongelman aiheuttajien syistä riippumatta jokainen asiakkaalle ongelmallinen tilanne on palveluntarjoajalle tilaisuus osoittaa sitoutumistaan palveluun. (Grönroos 2009, 158)

Palveluntarjoajan on ongelman syistä huolimatta hoidettava tilanne ja löydettävä ongelmaan sellainen ratkaisu, että asiakas on tyytyväinen. Ellei näin toimita, asiakas kokee saaneensa huonoa laatua ja hänen menettämisensä riski suurenee. Jos palveluprosessissa ilmenee laatuongelma, tulee palvelu toimittaa toisella kerralla erityistä huolellisuutta noudattaen. Tutkimukset osoittavat, että palveluntarjoajat saavat usein toisen mahdollisuuden, jonka hyödyntäminen muuttaa asiakkaan laatukokemuksen hyväksi, vaikka palveluprosessin aikana olisikin sattunut virheitä. Hyvin hallittu normalisointi edistääkin luottamuksellisen suhteen syntymistä yrityksen ja asiakkaan välille ja voi lisäksi lujittaa asiakkaan sitoutumista yritykseen. Asiakkaan tyytyväisyys yrityksen tarjoamiin palveluihin voi myös lisääntyä hyvin hoidetun normalisoinnin ansiosta. (Grönroos 2009, 158–159)

Normalisoinnin tavoitteena on saada asiakkaat tyytyväisiksi sattuneesta epäonnistumisesta huolimatta ja mahdollistaa vielä pitkäaikaisen suhteen muodostuminen. Lisäksi pyrkimyksenä on säilyttää asiakassuhde ja turvata pitkän

aikavälin liiketoiminta sen sijaan, että pyrittäisiin lyhyen aikavälin kustannussäästöihin. (Grönroos 2009, 158–161)

Palvelun virheistä tai muista vaikeuksista johtuvia ongelmia ovat tosiasialliset ongelmat ja tunneperäiset ongelmat. Yrityksen on pystyttävä käsittelemään näistä molempia. Palveluprosessissa ilmenneen ongelman jälkeen asiakkaat ovat yleensä turhautuneita ja heillä on suuria odotuksia sekä normaalia kaapeampi sietoalue. Tämän vuoksi normalisointiin liittyy riskejä, joten se tulee hoitaa hallitusti. Tärkeää on, että epäonnistuneesta palvelusta kärsineet asiakkaat kokevat yrityksen kohtelevan heitä oikeudenmukaisesti. Palvelun normalisointiprosessia tuleekin kehittää ja soveltaa niin, että asiakkaat pitävät sitä oikeudenmukaisena. Yrityksen tulee myös aloittaa normalisointi nopeasti ja aloittaa aktiiviset toimenpiteet viipymättä. Mahdollinen reklamointi tulee järjestää asiakkaalle mahdollisimman vaivattomaksi ja valitusten käsittely mahdollisimman vähäistä byrokratiaa vaativaksi. Jos asiakasta ei voi juridisesti tai jostain muusta syystä hyvittää sattuneesta ongelmasta, nopea ja palvelukeskeinen normalisointi saa kuitenkin asiakkaan tyytyväiseksi suhteeseen, koska prosessi parantaa koettua toiminnallista laatua. (Grönroos 2009, 160–163)

## 5 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyys on keskeisimpiä mittareita yrityksen nykyisiä ja tulevia mahdollisuuksia selvitettäessä ja analysoitaessa. Hyvällä tasolla pidetty asiakastyytyväisyys on yrityksen tae pitkän aikavälin menestykseen. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen vaatii jatkuvaa ja systemaattista mittaamista. (Rope & Pöllänen 1995, 58)

Palveluorganisaatiot suhtautuvat asiakkaiden palautteeseen ja palveluvirheisiin usein välinpitämättömästi. Yksittäisiä asiakkaiden ilmaisemia palautteita tarkastellaan tilannesidonnaisina ja yksittäisinä häiriötekijöinä. Asiakkaat ovat usein myös tyytymättömiä yritysten tapaan hoitaa palveluvirheitä ja asiakaspalautteita. (Grönroos & Järvinen 2001, 97)

### 5.1 Asiakastyytyväisyyden muotoutuminen ja määrittely

Hyvän laadun seurauksena on yleensä asiakastyytyväisyys. Asiakastyytyväisyys on keskeinen ulottuvuus ja tavoite asiantuntijapalveluiden markkinoinnissa. Se toimii oivana välineenä asiakasuskollisuuteen ja -kannattavuuteen. (Vahvaselkä 2004, 91)

Asiakastyytyväisyys syntyy niistä kokemuksista, jotka yrityksen vaikutuspiiriin tulleelle asiakkaalle muodostuvat hänen ja yrityksen välisessä vuorovaikutuksessa. Kontaktipintoja ovat kaikki asiakkaan ja yrityksen välillä olevat henkilökontaktit (asiakaspalvelu-, myyntihenkilöstö), tuotekontaktit (tuotteiden toimivuus, kestävyys), tukijärjestelmäkontaktit (www-sivut, järjestelmät) ja miljöökontaktit (toimipaikan tilat, viihtyvyys). Kaikissa näissä kontakteissa syntyy asiakkaalle kokemuksia, joita hän vertaa suhteessa odotuksiin. Nämä kokemukset muodostavat asiakastyytyväisyyden. (Rope 2000, 537)

Asiakkaat luovat omat mielipiteensä palvelutarjoajan tuotteista ja palveluista omien odotusten sekä aikaisempien kokemusten pohjalta. Asiakastyytyväisyyden kriteerinä on se, kuinka toiminta vastaa asiakkaan odotuksia tai vaa-

timuksia. Palveluntarjoajan on saatava tietoa toiminnassaan esiintyvistä ongelmista ja puutteista, jotta se pystyy reagoimaan asiakastyytyväisyydessä tapahtuviin muutoksiin ja parantamaan omaa toimintaansa. (Grönroos 2009, 123)

Asiakas muodostaa tyytyväisyytensä eri tavoin asiakkuuden eri vaiheissa. Aikaisemmin oletettiin, että asiakkaan tyytyväisyys oli yksin asiakkaan kokemuksen totuuden hetkien tyytyväisyyden summa. Nykyään kuitenkin on huomattu, että vaikka asiakas kokeekin jonkin yksittäisen palvelukohtauksen negatiiviseksi, voi hän kuitenkin olla tyytyväinen asiakassuhteeseen kokonaisuutena. On olemassa myös mahdollisuus, että asiakkaan ja palveluntarjoajan kohtaamiset sujuvat hyvin, mutta silti asiakas siirtyy käyttämään muita palveluja. Olennaista onkin, että asiakas saa asiakkuuden kautta muodostettua paremmin arvoa itselleen kuin jonkin muun yrityksen tai palvelumuodon kanssa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 54–55)

## 5.2 Asiakastyytyväisyys business to business – markkinoilla

Koska ravintola Park toimii suurimmaksi osaksi yritysmarkkinoilla kokoustarjoilupalvelujensa suhteen, täytyy asiakastyytyväisyyttä tarkastella b-to-b-näkökulmasta. Organisaatiomarkkinoilla ostamiseen vaikuttavat aina monet eri tekijät; tarjottava tuote, markkinoilla toimivat yritykset ja kilpailutilanne, ostava organisaatio sekä ostotilanne. Organisaationaalinen ostaminen perustuu siihen, että yrityksessä ostamiseen osallistuu yleensä monia eri henkilöitä, joilla on erilaisia rooleja ostoprosessissa.

Ostoprosessiin osallistujat voidaan jaotella seuraavasti:

1. *Käyttäjät* tarkastelevat hankintaa yleensä käyttömukavuuden ja toimivuuden kannalta.
2. *Vaikuttajat* tarkastelevat hankintaa yleensä teknisen ja kokonaisvaltaisen toimivuuden näkökulmasta.
3. *Ostajat* ovat usein myyjien vastapareja. He tarkastelevat hankintaa hinnan perusteella.

4. *Päätöksentekijät* eivät osallistu hankintaprosessiin vasta kuin päätös-  
vaiheessa. Heillä on lopullinen valta päättää kaupasta.
5. *Koordinaattorit* toimivat hankintojen taloudellisuuden varmistajina  
(Rope 1998, 17–27)

Täytyy kuitenkin muistaa se, että asiakas on ihminen, vaikka hän toimiikin organisaation jäsenenä. Henkilöillä on oma historia, tavoitteet ja asema organisaatiossa. Yritysassiakkaat tekevät yleensä päätöksensä rationaalisesti, koska heidän on perusteltava päätöksensä yrityksessään. B-to-b-markkinoilla yhden asiakkaan merkitys on suurempi kuin kuluttajamarkkinoilla, koska asiakkaiden lukumäärä on pienempi. Usein noin 10–15 % asiakkaista muodostaa 80 % myynnistä. (Jobber, Lancaster 2003, 64–65)

### 5.3 Ostopäätöskriteerit

Yritysmarkkinoilla ostopäätös perustuu toiminnallisiin, psykologisiin ja taloudellisiin tekijöihin. Kun ostopäätös tehdään, arvioidaan seuraavia osa-alueita:

- **Laatu:** Yritysassiakas kiinnittää paljon huomiota tuotteen tai palvelun laatuun. Yritykset eivät halua vaihtaa laatua edulliseen hintaan vaan asiakkaat etsivät jatkuvuutta, jotta tuotteet tai palvelut olisivat luotettavia, tarkastuskustannukset alhaisia ja että tuotanto kulkisi sujuvasti.
- **Toimitusten jatkuvuus:** Toimitusten jatkuvuus on tärkeää, koska tuotannon keskeytymisestä aiheutuu merkittävää haittaa ja ylimääräisiä kustannuksia. Asiakas valitsee mieluummin kalliimman ja luotettavan toimittajan kuin edullisen ja epäluotettavan toimittajan.
- **Odotettavissa oleva riski:** Ostaja kohtaa kahdenlaista riskiä. He voivat olla epävarmoja tuotteen, palvelun tai toimittajan toiminnan laadusta tai he voivat joutua esimiesten ja kollegoidensa arvostelemiksi.
- **Hinta ja elinkaarikustannukset:** Hinta vaikuttaa osaltaan ostopäätökseen, mutta se on vain yksi tekijä muiden joukossa. Hinnasta tulee silloin merkittävä tekijä, jos tuotteilla on samat ominaisuudet ja yhtä hyvä laatu. Monille elinkaarikustannukset ovat myös tärkeä osatekijä. He tarkastelevat tuotannon säästöjä, hukkakuluja ja huoltokustannuksia.

- **Yrityksen politiikka:** Ostopäätökseen vaikuttaa osaltaan myös yrityksen sisäinen toimintapolitiikka.
- **Henkilökohtaiset mieltymykset:** Koska ostaja on ihminen, hänen oma-kohtaiset mieltymyksensä vaikuttavat ostoihin. Hän voi esimerkiksi suosia häntä itseään miellyttävää myyjää.  
(Jobber & Lancaster 2003, 81–83)

## 5.4 Asiakastyytyväisyys ja -tyytymättömyys

Markkinoijat ovat nykyään lähes yksimielisiä siitä, että uusien asiakkaiden hankkimisen sijaan tärkeintä on lujittaa nykyisiä asiakassuhteita ja pyrkiä säilyttämään ne. (Kotler 1999b, 162) Tyytyväisyys palvelujen ja tuotteiden laatuun näyttää edistävän asiakkaiden halukkuutta tehdä uusintaostoja ja jatkaa asiakkuutta. Riippuvuus ei kuitenkaan ole suoraan verrannollista. (Grönroos 2001, 179–181)

Parhaimmassa tapauksessa tyytyväiset asiakkaat ovat valmiita toimimaan suosittelijoina. Palveluorganisaatiota aktiivisesti suosittelevat ihmiset ovat palveluyritykselle erittäin tärkeä voimavara ja yhteistoimintaverkosto. Hyvin korkean asiakastyytyväisyyden tavoittelu voi olla perusteltua, mutta useimmiten se tulee saavutettavaan hyötyyn nähden liian kalliiksi. Useimmiten asiakkaat suhtautuvat palvelutapahtumaan neutraalisti, jolloin voidaan puhua välinpitämättömyyden tai merkityksettömyyden alueesta. (Grönroos & Järvinen 2001, 96)

Palveluorganisaation toimintaan tyytymättömät asiakkaat ovat kieltäytyviä tai luopuvia asiakkaita. Heidän osto- tai asiointiuskollisuutensa vähenee. Parhaimmassa tapauksessa erittäin tyytymättömät asiakkaat ryhtyvät "terroristeiksi". Negatiiviset kokemukset jäävät kuluttajan muistiin helpommin ja vaikuttavat asenteisiin vahvemmin kuin positiiviset kokemukset. Tyytymättömät asiakkaat ovat tyytyväisiin asiakkaisiin nähden huomattavan aktiivisia, mutta arvioiden mukaan vain 5-10 % tyytymättömistä asiakkaista valittaa palveluvirheestä suoraan palveluorganisaatiolle. Valituksen tehnyt asiakas pyrkii säilyttämään suhteen antamalla yritykselle mahdollisuuden korjata virheensä. Hy-

vin hoidettu palveluvirheiden korvaaminen voi lujittaa asiakassuhdetta. Toisaalta on myös selvitetty, että tyydyttävästikin ratkaistu ongelma voi heikentää asiakasuskollisuutta. Näin ollen palveluvirhe on joko mahdollisuus edistää asiakkaiden luottamusta tai menettää asiakas. Tästä syystä palveluvirheiden käsittely on yksi keskeinen suhdemarkkinoinnin vaikutuskeino. (Grönroos & Järvinen 2001, 97–98)

<b>Tyytyväisyystekijät</b>	<b>Tyytymättömyystekijät</b>
Poikkeuksellisen hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu	Sovittujen asioiden pettäminen esimerkiksi: aikataulu, tuoteominaisuudet, toimitusvarmuus
Tilannekohtainen asiakkaan ongelmatilanteen mallikas hoitaminen	Epätasainen toimintaso/alle imago-odotusten jäävä toiminta
Yllättävän positiivinen ekstraelementin antaminen tuotteen mukana	Hintaan laitettavat lisukeet (pienlaskutuslisä yms.), joista asiakas ei ollut etukäteen tietoinen
Poikkeuksellisen hyvin hoidettu valitus	Asiakkaalle yllätyksenä maksun yhteydessä ilmoitulleet suuret hintojen nousut
Neuvon antaminen asiakkaan ongelmatilanteen kuntoon saattamiseksi	Valitusten käsittelemättä jättäminen/niistä tiedottamattomuus
Asiakkaan pyytämää ratkaisua positiivisemmän (=edullisemmän/laadukkaamman) ratkaisun tarjoaminen	Asiakkaan pyyntöihin (esim. soittopyyntö) reagoimattomuus

Taulukko 2 *Tyytyväisyys ja tyytymättömyystekijät* (Rope & Pöllänen, 1998, 166)

Taulukko 2 osoittaa, että tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijät eivät ole toistensa vastakohtia. Asiakkaan kokema tyytyväisyys ei merkitse ainoastaan

odotusten vastaavuutta, vaan odotusten ylittymistä, tyytymättömyys taas on seurausta ennako-odotusten alittamisesta tai lupausten pitämättömyydestä. (Rope & Pöllänen 1998, 165) Yritysmarkkinoilla tämä tyytyväisyysajattelun sisäistäminen yrityksen toiminnan perusarvoksi on ratkaisevan tärkeää, koska se toimii edellytyksenä pitkäaikaisiin tuloksellisiin asiakassuhteisiin. (Rope 1998, 86-87)

Tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä eivät aina tuota samat toiminnot. Erilaiset tilanteet ja asiakkaat vaikuttavat siihen, mitkä tekijät aiheuttavat tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Alla olevassa taulukossa on tehty karkea kahtiajako näistä tekijöistä. (Rope & Pöllänen 1998, 165)

Tarkasteltaessa asiakkaan kontaktipintaa huomataan, että tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen vaikuttavat seuraavat seikat:

- **Henkilökontakteilla** on helppo tehdä asiakas tyytyväiseksi, jos kaikki tilannekohtaiset eteen tulevat mahdollisuudet käytetään täysimääräisesti. Henkilökontakteista saattaa tulla myös tyytymättömyystekijöitä, mikäli palvelu ei toimi odotusten mukaisesti. (Rope & Pöllänen 1998, 166) Esimerkiksi ravintola Parkissa asiakkaan soitto tai käynti toimistolla ovat henkilökontakteja, jotka tulee hoitaa huolella, jotta niistä tulisi tyytyväisyystekijöitä.

- **Tuotekontaktit** eivät helposti tuota tyytyväisyystekijöitä, muutoin kuin tuotteen palveluelementeissä ja tällöin mielikuvien on oltava positiivisia. Vastavasti odotusten täyttämättömyys aiheuttaa tyytymättömyysreaktion. (Rope & Pöllänen 1998, 166–167) Mikäli asiakkaan saamat lopputuotteet eivät tyydytä ravintola Parkin asiakasta, on asiakas tyytymätön.

- **Tukijärjestelmäkontakteihin** kuten laskutukseen ja asiakastiedotteisiin asiakas ei kiinnitä kovin paljoa huomiota, joten ne eivät aiheuta usein tyytyväisyyttäkään. Tyytymättömyyttä ne aiheuttavat korkeintaan silloin, kun niiden toteutuksessa on jokin pielessä, kuten laskutussumma poikkeaa kielteiseen suuntaan odotetusta. (Rope & Pöllänen 1998, 167)

- **Miljöökontaktit** ovat usein myös alhaisen kiinnostuksen alue, mutta ensikokemus miljöötekijässä saattaa aiheuttaa myös positiivisen yllätyksen. Myöhemmillä kerroilla on taipumus olla vain tyytymättömyystekijöitä, koska miljöö huomataan vain, jos siinä on jotain kielteistä. (Rope & Pöllänen 1998, 167)

Kokonaistyytyväisyys muodostuu siitä, mikä on tyytyväisyys- ja tyytymättömyystekijöiden keskinäinen suhde sekä odotustason tekijöiden täyttymisasteesta. Tyytyväisyystekijöillä on kuitenkin helppo korvata tyytymättömyystekijät, esimerkiksi epäonnistumisen nopea korjaus. Usein saattaa tilanne olla kuitenkin se, että tyytymättömyystekijät vaikuttavat asiakkaaseen enemmän. (Rope & Pöllänen 1998, 167)

#### 5.4.1 Odotus/tyytyväisyysristiriita

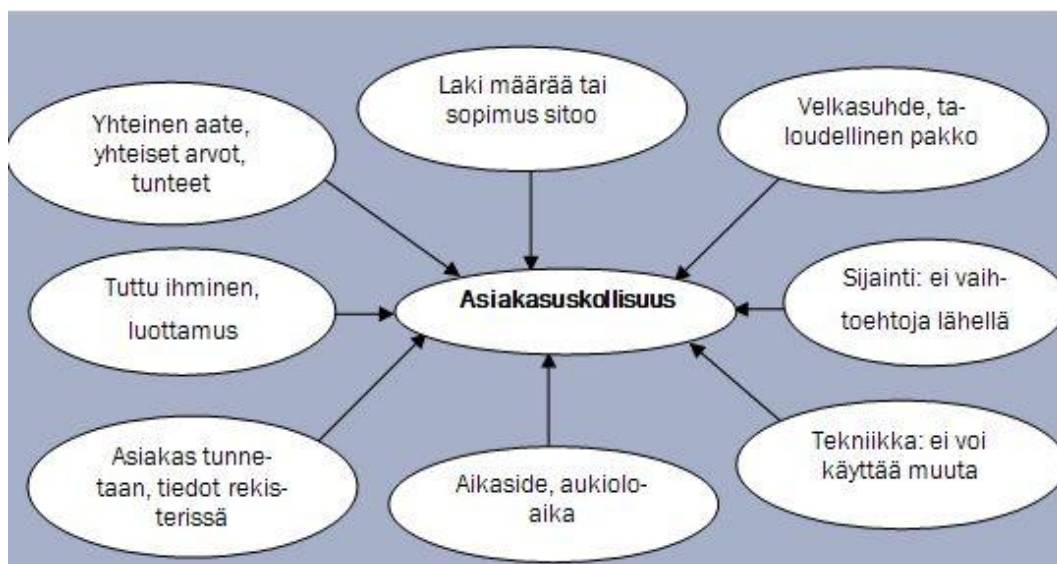
Asiakastyytyväisyyden muodostumista vaikeuttaa odotus/tyytyväisyysristiriita. Ristiriita syntyy kun, toisaalta yrityksen tulisi pyrkiä luomaan mahdollisimman hyvä mielikuva eli korkeat ennako-odotukset houkuttelevuusasteen nostamiseksi, ja toisaalta mitä korkeampi mielikuva on, sen vaikeampi on varmistaa asiakastyytyväisyys ja varsinkin ylittää odotuksia. Vaatimaton mielikuva taas ei tuota markkinoinnillista vetovoimaa, eikä siten toimi markkinoinnillisesti parhaalla tavalla. Vaikeaa onkin varmistaa riittävän korkea ja houkutteleva mielikuva yrityksestä ilman, että luodaan liian suuria paineita toiminnan tasoa kohtaan. (Rope & Pöllänen 1998, 169–170)

### 5.5 Asiakasuskollisuus

Asiakasuskollisuudella tarkoitetaan asiakkaan halukkuutta asioida jatkuvasti samassa yrityksessä. Uskollinen asiakas ostaa ja käyttää yrityksen tarjoamia tuotteita ja palveluja toistuvasti ja säännöllisesti. (Lämsä & Uusitalo 2002, 70) Pitkäikäiset ja kannattavat asiakassuhteet ovat palveluorganisaation toiminnan kulmakivi. Asiakassuhteet muodostuvat yksittäisistä palvelutapahtumista, jotka voidaan kokea joko myönteisiksi, neutraaleiksi tai epätyytyttäväiksi. Myönteisistä palvelutapahtumista syntyy kiintymys palveluntarjoajaa kohtaan, kun taas epätyytyttävät palvelutapahtumat aiheuttavat palvelusta kiel-

täytymistä ja luopumista. Neutraali palvelutapahtuma ei ihastuta saati vihas-tuta. (Grönroos & Järvinen 2001, 96–97)

Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan välttämättä ole tae uskollisuudelle. Tietyillä toimialoilla jopa 75 % niistä asiakkaista, jotka vaihtavat yritystä, ilmoittavat olleensa ”tyytyväisiä” tai ”erittäin tyytyväisiä” aikaisempaan yritykseen. Syitä toimittajan vaihdokseen saattaa olla hinta, vaihtelu tai kilpailijan tarjoama uudenlainen asiakkuus. Toisaalta taas tyytymättömät asiakkaat eivät välttämättä ”jaksa” vaihtaa yritystä, koska eivät usko tilanteen muutokseen, yritykselle ei ole todellisia vaihtoehtoja tai asiakkuus ei merkitse heille niin paljon, että näkisivät vaivaa uuden etsimiseen. (Storbacka, Lehtinen 1999, 102)



Kuvio 6 *Asiakasuskollisuuteen vaikuttavia tekijöitä* (Bergström, Leppänen 2005, 431)

Ostokäyttäytymistä tutkimalla on havaittu monentyyppistä uskollisuutta. On asiakkaita, jotka suosivat vain yhtä yritystä tai tuotemerkkiä ja asiakkaita, jotka ovat uskollisia jonkin aikaa yhdelle merkille kerrallaan. Toiset taas ovat merkin vaihtajia eli käyttävät muutamaa tuotetta samanaikaisesti ja toiset taas ovat niin vaihtelunhaluisia, että eivät ole uskollisia millekään paikalle tai tuotteelle. Yritysten olisi hyvä tunnistaa nämä tyypit omien asiakkaiden joukosta ja miettiä keinoja asiakasuskollisuuden lisäämiseksi. (Bergström, Leppänen 2005, 431)

Uskollisuus on monenlaisten eri sidosten lopputulos. Asiakkaan uskollisuuden vaikuttavat joltain osin talous, maantieteellisyys, aika ja laki sekä lisäksi on koettuja sidoksia kuten osaamispohjaiset, kulttuuriset, ideologiset ja psykologiset sidokset. (Storbacka, Lehtinen 1999, 102)

#### 5.5.1 Ovatko uskolliset asiakkaat kannattavia?

Tyytyväiset asiakkaat eivät siis ole välttämättä uskollisia, mutta eivät myöskään uskolliset asiakkaat välttämättä kannattavia. Yleinen ajattelutapa on, että uskolliset asiakkaat olisivat kannattavia, koska heidän tuomansa säännölliset kassavirrat mahdollistavat investoinnin uusien asiakkuuksien luomiseen. Lisäksi on helpompaa jalostaa nykyisiä asiakassuhteita kuin luoda uusia suhteita, asiakkaita voi käyttää ulkoisina markkinoijina sekä pitkäaikaisia asiakkaita voidaan ohjata siten, että suhteen kustannukset laskevat. Asiakaskanta-analyyysien mukaan suuri osa asiakkaista on kannattamattomia riippumatta asiakkuuden kestosta, eikä heistä tulekaan kannattavia ellei pystytä vaikuttamaan suhteeseen tavalla, joka vähentää kustannuksia. (Storbacka, Lehtinen 1999, 103)

Pitkiä asiakassuhteita tulisi palkita, mutta poikkeavien hinta- ja palveluetujen lupaaminen voi rasittaa asiakassuhteen kannattavuutta. Nämä asiakkaat eivät ole valmiita muuttamaan ostokäyttäytymistään vaan vaativat samoja erikoispalveluja kuin ennenkin. Tällöin yrityksen on perittävä palveluista lisämaksu tai ohjattava asiakas halvempaan palvelukanavaan. (Bergström, Lepänen 2005, 431)

#### 5.5.2 Asiakkuuden lujuus

Asiakkuuden lujuus tarkoittaa sitä, kuinka sitoutunut asiakas on yritykseen. Sitä on vaikea mitata objektiivisella tavalla, koska asiakkuuden lujuus on joko asiakkaan subjektiivinen näkemys tai yrityksen subjektiivinen näkemys, mutta asiakas on kuitenkin se, joka tekee päätöksiä oman subjektiivisen tulkintansa perusteella. (Lehtinen 2004, 40)

Asiakkuuden lujuteen vaikuttavat tekijät ovat asiakkaan kokema asiakkuus-tyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä kuten alla olevasta kuvasta tulee esille. (Storbacka, Lehtinen 1999, 103)

Asiakkuuden lujuus on koetuksella jokaisen kohtaamisen aikana. Asiakas ei arvioi vain tiettyä kohtaamista vaan koko asiakkuutta. On eroteltava asiakkaan kohtaamistyytyväisyys ja asiakkuus-tyytyväisyys. Asiakas voi olla tyytymätön kohtaamiseen, mutta kuitenkin tyytyväinen asiakkuuteen. (Storbacka, Lehtinen 1999, 103–104)

Lujan asiakkuuden voidaan olettaa johtavan pitkään asiakkuuteen, mutta lujakin asiakkuus voi katketa, mikäli yritys ei pysty käsittelemään suhteeseen liittyviä kriittisiä kohtaamisia asiakasta miellyttävällä tavalla. Jos asiakkaalla ei ole muita vartenotettavia vaihtoehtoja kilpailevissa yrityksissä, asiakkuudesta voi tulla pitkä, mutta ei välttämättä luja. (Storbacka, Lehtinen 1999, 107)

## 5.6 Asiakastyytyväisyyden selvittäminen

Asiakastyytyväisyys on suhteellinen ja subjektiivinen käsite. Myös organisaation eri osioilla voi olla eri käsitys asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä. Asiakastyytyväisyyden selvittäminen tuo yritykselle merkittävää tietoa siitä, miten asiakkaat kokevat organisaation toiminnan. Tyytyväisyyden taso on sidottuna nykyhetkeen ja se myös vaihtelee, joten asiakastyytyväisyyttä on syytä mitata jatkuvasti ja systemaattisesti. Se, millaista tietoa, kuinka useilta, millä otannalla ja miten tarkasti selvitettynä tiedot asiakkailta tulee kerätä, riippuu asiakastyytyväisyydestä. (Rope & Pöllänen 1995, 58–59)

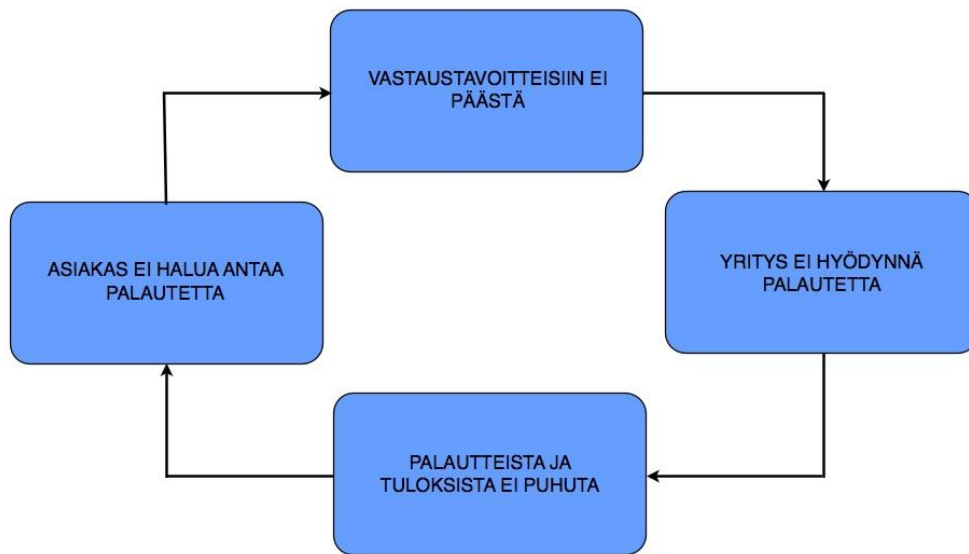
Asiakastyytyväisyyden mittaus on osa laatujohtamista. Se auttaa ymmärtämään asiakkaan vaatimuksia, paljastaa suurimpia korjausta vaativia epäkoh-  
tia ja osoittaa, mitkä tekijät ovat tärkeitä, että päästäisiin menestyksekkäseen yhteistyöhön asiakkaan kanssa. Yrityksen täytyy olla myös valmis toimi-

maan saatujen tulosten mukaan, sillä muutoin tutkimusten tekeminen on turhaa. (Lotti 2001, 67–68)

## 5.7 Asiakastyytyväisyyden mittaamisen ongelma

Yleisesti voidaan todeta, että yrityksiltä löytyy halua hyödyntää saamaansa palautetta. Yritykset tekevätkin päätöksiä korjaavista toimenpiteistä, mutta vain harvoin parannustoimenpiteet viedään läpi tai niistä keskustellaan asiakkaan kanssa. Yrityksillä on vaikeuksia ottaa täysi hyöty irti saamastaan palautteesta ja käyttää sitä niin, että asiakaskin todella näkisi hyödyn omasta palautteestaan. (Rope 2000, 576–577)

Tästä syntyy asiakastyytyväisyyden noidankehä. Se, että yritys ei hyödynnä palautetta, johtaa siihen, että asiakkaat kyllästyvät, koska eivät näe mitään todellista arvoa palautteiden antamisesta. Tämä taas johtaa siihen, että asiakas lopettaa palautteiden antamisen. Asiakastyytyväisyyden noidankehä onkin hyvin yleinen ja suurin uhka koko asiakastyytyväisyyden mittaamiselle. Noidankehää pahentaa vielä se, että melkein kaikki yritykset mittaavat asiakastyytyväisyyttä jollain tavalla, mutta vain harva yritys todella hyödyntää asiakkaaltaan saamaansa palautetta. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen perusongelma tällä hetkellä onkin se, että sillä on kyllä huomioarvoa, mutta ei todellista painoarvoa tai sitoutumista; sitä ei oteta tarpeeksi vakavasti. Asiakastyytyväisyyden mittaamista pidetään rutiininomaisena toimenpiteenä, jota kuka tahansa osaa tehdä ja tärkein asia on palautteiden kerääminen. Samalla unohdetaan kokonaan, että tärkein asia onkin palautteiden hyödyntäminen. (Arhippainen & Gustafsson 2007)



Kuvio 7 Asiakastytyväisyyden mittaamisen noidankehä (Arhippainen & Gustafsson 2007)

Asiakastytyväisyyden mittaamisen noidankehästä on vain yksi tapa päästä ulos. Tämä ei ole asiakkaiden vastuulla vaan yritys on itse vastuussa siitä, että asiat menevät eteenpäin. Kyseistä noidankehää ei myöskään saada kumottua paremmilla työkaluilla tai uusilla menetelmillä mitata asiakastytyväisyyttä. Ongelmat johtuvat yritysten tavasta toimia asiakastytyväisyyden mittaamisen parissa. Kun asiakkaat todella näkevät, että yritys hyödyntää palautetta ja että he saavat enemmän kuin mitä antavat täyttäessään palautelomakkeen, saadaan asiakkaat suhtautumaan myönteisemmin palautteen antamiseen ja asiakastytyväisyyden mittaamiseen. Yrityksen onkin selvitettävä mittaamisen todellinen tarkoitus sekä tavoitteet ja päätettävä miten palautteet käydään läpi ja miten asiakkaita informoidaan tuloksista sekä korjaavista toimenpiteistä. (Arhippainen & Gustafsson 2007)

## 6 SUHDEMARKKINOINTI

Asiakkaiden ja toimittajien väliset suhteet ovat kaiken markkinoinnin perusta. Suhdemarkkinoinnin käsitteellä tarkoitetaan markkinoinnin teorian ja käytännön nykyisiä kehityskulkuja, jossa olennaisia osia ovat suhteet, verkostot ja vuorovaikutus. Suhteita on hyödynnetty markkinoinnissa aina, mutta suhde-markkinointi on markkinointiteoria nykyistä ja tulevaa yhteiskuntaa varten. Suhdemarkkinoinnissa ei ole kyse mistään niksistä, jolla hankitaan uusia asiakkaita, vaan se tarjoaa monenlaisia mahdollisuuksia johtamisen ja markkinoinnin tehostamiseen. (Gummesson 2004, 21)

### 6.1 Suhdemarkkinoinnin määrittely

Jokainen palveluja tuottava ja toimittava yritys on aina yhteydessä asiakkaaseen. Palvelun käyttäjä tekee aina jossain määrin yhteistoimintaa palvelun tuottajan kanssa ja näin osapuolten välille muodostuu suhde. Jos suhde ei toimi asiakasta tyydyttävällä tavalla, palvelun vaihdanta rahaksi lakkaa ja asiakas vaihtaa palvelun toimittajaa. (Grönroos 2009, 188)

Suhteen olemassaolo voidaan määrittää esimerkiksi mittaamalla asiakkaan ostot samalta yritykseltä. Mikäli ostoja on ollut useita tai jos esimerkiksi palvelusopimus on ollut voimassa tietyn ajan, asiakassuhteen voidaan katsoa muodostuneen. Toinen keino määrittää suhteen olemassaolo on asennelähäinen. Voidaan sanoa suhteen muodostuneen, kun asiakas kokee, että hän ja palveluntarjoaja ajattelevat samanhenkisesti. (Grönroos 2009, 60–62)

### 6.2 Suhdemarkkinoinnin perusarvot

Suhdemarkkinoinnin perusarvot ovat Gummessonin mukaan seuraavat:

#### 1. Markkinoinnin tulisi olla markkinointikeskeistä yrityksen johtamista

Markkinointi- ja myyntitoimintojen on ulotuttava koko organisaation ja etenkin johdon ajatuksiin sekä toimintatapoihin. Suhdemarkkinoinnin piiriin kuuluvat vahvasti myös päätoimiset markkinoijat sekä osa-aikaiset markkinoijat. Näillä

käsitteillä korostetaan sitä, että jokainen työntekijä tehtävistään ja asiantuntemuksestaan riippumatta vaikuttaa asiakassuhteisiin joko päätoimisesti tai osa-aikaisesti. Tästä näkökulmasta tarkasteltuna markkinoinnin johtaminen edellyttää markkinointikeskeisyyttä koko organisaatiolta. (Gummesson 2004, 37–40)

## 2. Pitkäjänteinen yhteistyö ja kaikkia osapuolia hyödyttävät suhteet

Suhdemarkkinoinnin ydinarvot liittyvät pitkälti yhteistyöhön. Sen mukaisesti asiakkaisiin, tavarantoimittajiin sekä muihin osapuoliin suhtaudutaan kumppaneina eikä vastapuolina. Suhdemarkkinoinnissa suhteesta pyritään luomaan molempia osapuolia hyödyttävä, jolloin suhteista muodostuu pitkäaikaisia ja pysyviä. Suhdemarkkinoinnin tarkoituksena onkin edesauttaa asiakkaiden säilymistä ja ehkäistä asiakkaiden menettämistä. (Gummesson 2004, 37–40)

## 3. Kaikki osapuolet ovat aktiivisia

Vanhassa markkinoinnin ajattelutavassa pelkästään myyjä nähdään aktiivisena osapuolena, jolloin asiakkaalle jää passiivinen rooli. Suhdemarkkinoinnissa pyritään saamaan suhteen kaikki osapuolet aktiivisiksi, jolloin esimerkiksi aktiivisilta asiakkailta voidaankin saada arvokasta tietoa palautteen ja innovaatioiden muodossa. (Gummesson 2004, 37–40)

## 4. Byrokraattis-juridisten arvojen tilalle tulevat suhteeseen ja palveluun liittyvät arvot

Byrokraattis-juridisille arvoille on ominaista muun muassa jäykkyys, juridinen ammattislangi, tarkoitukseensa sopimattomien lakien ja säädösten noudattaminen sekä usko siihen, että toimittaja on asiantuntija ja asiakas tietämätön. Asiakkaat ajatellaan pelkäksi massaksi sekä tilastollisiksi keskiarvoiksi. Tällaiset arvot ovat olleet perinteisesti vallalla julkishallinnossa. Suhdemarkkinointi soveltuu kuitenkin myös julkiselle sektorille ja nykyään onkin alettu ymmärtää paremmin, kuinka suhdemarkkinointia voidaan soveltaa kaikkia osapuolia hyödyttävästi. (Gummesson 2004, 37–40)

### 6.3 Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde

Toimittajan ja asiakkaan välinen suhde on markkinoinnin perussuhde. Vuoro-vaikutuksessa ovat keskenään kaksi osapuolta: toimittaja ja asiakas. Asiakkaalla tarkoitetaan yleensä ulkoista asiakasta, mutta nykyään on alettu keskustelemaan yhä enemmän myös sisäisestä asiakkaasta. Toimittajaa eli myyvää yritystä edustaa yleensä myyjä, jonka tehtäviin kuuluu henkilökohtainen myyntityö ja johon taas sisältyy suhteiden ylläpitoa esimerkiksi tapaamisten, puhelimen tai Internetin välityksellä. (Gummesson 2004, 67)

Nykyaikana olemassa olevien asiakkaiden säilyttämistä pidetään tärkeämpänä kuin uusien asiakkaiden hankkimista. Nykyisiin asiakkaisiin investoidaan mielellään yhä enemmän, koska asiakkaita pidetään entistä enemmän liiketoiminnan niukkana resurssina. Tämän lisäksi uusien asiakkaiden hankkiminen tulee usein myös hyvin kalliiksi. Tästä johtuen painotus on siirtynyt yhä enemmän pitkäaikaisten ja vakaiden suhteiden solmimiseen sekä vaalimiseen. (Gummesson 2004, 67–70)

Suhdetta olemassa oleviin asiakkaisiin korostetaan asiakkaan uusintaostoon tähtäävällä markkinointikäsitteellä. Käsitteellä yritys pyrkii jatkuvaan laadun parantamiseen sekä virheettömien tuotteiden ja palvelujen toimitukseen asiakkaalle. Ihannetilanteessa asiakkaita ei menetettäisi lainkaan. Tarkoituksena ei kuitenkaan ole pitää kaikin keinoin asiakassuhteita yllä. Jos asiakas ei tarvitse yrityksen tarjoamia palveluja ja tuotteita tai hänen palvelemisensa on yritykselle kannattamatonta, suhteen loppumista ei tule estää. Asiakkaat harrastavatkin jatkuvaa muuttoliikettä yritysten välillä, mikä on osa markkinatalouden vapautta. Nollavirhestrategian keskeinen sisältö on siinä, että suhdetta ei pidä päästää katkeamaan toimittajan heikon palvelun, välinpitämättömyyden, toimitusten myöhästymisen tai virheellisen hinnoittelun seurauksena. (Gummesson 2004, 68–69)

Nykyään on alettu korostamaan yhä enemmän asiakkuudenhallintaa (engl. Customer Relationship Management, CRM). CRM tarkoittaa aktiivista ja isoa panostusta asiakassuhteisiin pitkän aikavälin kannattavuuden ja eloonjäämi-

sen turvaavalla tavalla. Yksilöllisen markkinoinnin vaiheet tiivistävät hyvin sen vaatimuksia:

- Määritetään yksittäiset asiakkaat ja selvitetään, miten heihin saadaan yhteys
- Differoidaan asiakkaat heidän tarpeidensa ja arvojensa perusteella
- Ollaan vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa
- Menettelytapoja muokataan niin, että jokaista asiakasta kohdellaan yksilönä
- Luodaan suhteesta pysyvä oppimissuhde (Gummesson 2004, 73)

#### 6.4 Suhde tyytymättömään asiakkaaseen

Mikäli asiakkaat ovat tyytymättömiä suhteeseensa nykyisen palveluntoimittajan kanssa, heillä on vaihtoehtoinaan joko lähtö, puhuminen, uskollisuus tai yhteistyö. Erityisesti näistä kolmea ensimmäistä käytetään. Mikäli asiakas valitsee lähtemisen, tarkoittaa se sitä, että asiakkaat siirtyvät kilpailijan asiakkaiksi tai lakkaavat ostamasta kyseisiä tuotteita väliaikaisesti tai lopullisesti. Ne asiakkaat, jotka valitsevat puhumisen, puhuvat suunsa puhtaaksi ja vaativat tilanteen korjaamista. Uskollisina pysyvät asiakkaat ovat ainakin jossain määrin uskollisia siksi, ettei vaihtoehtoisia toimittajia ole, vaihtokustannukset ovat liian suuret tai muiden syiden takia. Syyt, miten asiakkaat päätyvät kuhunkin ratkaisuvaihtoehtoon ovat toimittajilta suurelta osin pimennossa. (Grönroos 2009, 137–144)

Vahinkojen korvaamisessa on kyse paljon muustakin kuin valituksen käsittelystä. On kyse pitkäaikaisen suhteen korjaamisesta ja lujittamisesta. Korjaustoimenpiteiden tulee olla rakentavia eikä pelkästään mekaanisia rutiinotoimia. Valitusten ja reklamaatioiden hallinnasta on tulossa oma erikoisalansa. Lisäksi nykyisen laatujohtamisen hengessä tulisi noudattaa nollavirhestrategiaa - asiat pitäisi tehdä oikein jo ensimmäisellä kerralla. Siitä huolimatta virheitä

sattuu, etenkin palvelujen tuotannossa. Asiakassuhteeseen on suunniteltava myönteinen tapa käsitellä virheitä. Grönroos lainaakin Leonard Berryn sanoja seuraavasti: "Yhdistä takuuvarma luotettavuus erinomaiseen virheiden korjaamiseen." Tämä johtopäätös perustuu tutkimukseen, joiden mukanaan luotettavuus on keskeinen laadun ulottuvuus. Tuotteen ei tulisi rikkoontua, junan kuuluisi lähteä ajallaan, ruuan pitäisi olla tuoretta. (Grönroos 2009, 138)

Kyvyttömyys ymmärtää, kuinka vaikeaan tilanteeseen asiakas joutuu, kun toimitetut tuotteet ovat vääriä, kun kokoustarjoilut jätetään toimittamatta tärkeille vieraille tai kun ruoka on pilaantunutta, on suorastaan traagista. Asiakaspalveluhenkilöstö ei useinkaan voi korjata virheitä itse, koska ne on suunniteltu valmiiksi tavaroihin, palveluihin, järjestelmiin, organisaatioon ja resursseihin. Ympäri maailmaa käytettävistä laatupalkintojen kriteereistä käy ilmi, että laatua ei voida varmistaa, ellei koko organisaatio pyri toiminnassaan laadukkuuteen. (Grönroos 2009, 140)

Asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla on edessä erityisen ankara totuuden hetki silloin, kun asiakas on tyytymätön, oli kyse sitten tavaroista tai palveluista. Amerikkalaisen kuluttajatutkimuksen mukaan (TARP, Consumer Complaint Handling in America 1986) asiakas, jonka valitusta ei ole käsitelty tyydyttävästi kertoo siitä 10–20 ihmiselle, kun taas asiakas, jota on kohdeltu asianmukaisesti, kertoo siitä vain viidelle. Tämä osoittaa, miten armottomasti tyytymättömät asiakkaat voivat kostaa osa-aikaisen markkinoijan roolissaan ja miten arvokasta on, kun on tyytyväisiä osa-aikaisia markkinoijia. Lisäksi väitetään tutkimusten osoittavan, että harvat kuluttajat puhuvat tyytymättömyydestään palveluntoimittajalle. Sen sijaan he rankaisevat tätä katkaisemalla asiakassuhteensa joko heti tai myöhemmin. (Grönroos 2009, 142–144)

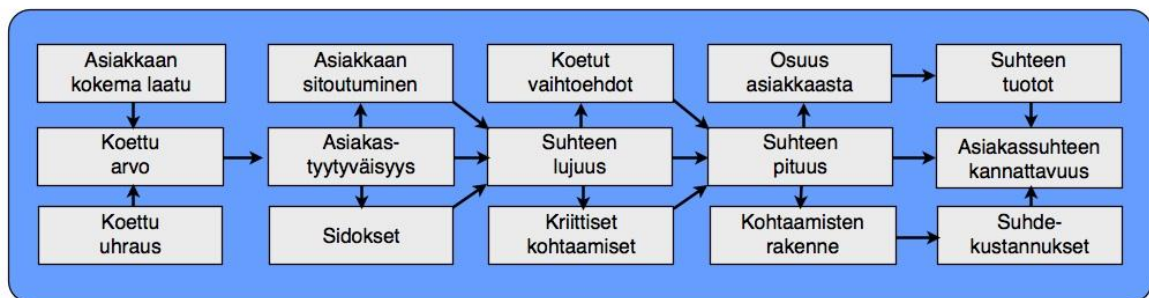
Suhdemarkkinoinnin näkökulmasta paras ratkaisu olisi, että asiakkaat valitsisivat lähtemisen, puhumisen tai olosuhteiden pakottamana uskollisena pysymisen sijasta yhteistyön. Osapuolten tulisi ratkaista ongelma yhdessä vuorovaikutuksessa toistensa kanssa ja pyrkiä kääntämään tilanne kummankin eduksi. Yhteistyö on suhdemarkkinoinnin tärkeintä antia yleiselle markkinoinnille (Grönroos 2009, 144).

## 6.5 Suhdemarkkinoinnin kannattavuus

Suhdemarkkinointia tarkastellessa esille nouseekin vääjäämättä kysymys: onko suhdemarkkinointi sitten kannattavaa? Yrityksen tulee saada voittoa suhdemarkkinoinnin hyödyntämisestä, mutta lyhyen aikavälin voitto ei ole ainoa osoitus menestyksestä. Tärkeitä tekijöitä ovat myös strategiset ja laadulliset tekijät, pitkän aikavälin tutkimus ja tuotekehitys sekä verkostojen vaikiinnuttaminen. Näistä kaikki merkitsevät vakuutusta tulevaisuuden varalle. (Gummesson 2004, 311)

Gummesson on määritellyt suhteiden tuottoasteen seuraavasti: "Suhteiden tuottoaste tarkoittaa yrityksen suhdeverkoston perustamisen ja ylläpitämisen vaikutuksia pitkän aikavälin taloudelliseen tulokseen" (Gummesson 2004, 312).

Suhteiden kannattavuutta on mahdollista tarkastella seuraavan Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin kehittämän kuvion avulla. Kuvioista on nähtävissä kuinka toimittajien ja asiakkaiden välisten suhteiden vaiheet ja ominaisuudet kytkeytyvät yhteen.



Kuvio 8 Asiakassuhteen kannattavuuden malli: kannattavien asiakkaiden taustalla vaikuttavat mekanismit (Storbacka, Strandvik & Grönroos 1994)

Kuvio 8 auttaa hahmottamaan, mitkä mekanismit lisäävät tai vähentävät asiakkaiden kannattavuutta. Pikainen silmäys malliin osoittaa, että asiakkaan kokeman arvon ja asiakkaan kannattavuuden väliin mahtuu lukuisia tekijöitä.

Nämä tekijät on suunniteltava ja niitä on hallittava ja seurattava, jos asiakkaiden halutaan vaikuttavan voittoihin myönteisesti. Storbackan, Strandvikin & Grönroosin malli on käsitteellinen ja sen tulisi auttaa johtajia ymmärtämään, miten monimutkaisia asiakkaan kannattavuuteen vaikuttavat mekanismit ovat. Osaa tekijöistä, kuten joitakin asiakkaan ja yrityksen välisiä sidoksia, suhteen pituutta, suhteen tuottoja ja suhteen kustannuksia voi mitata objektiivisilla mittareilla. Toisia tekijöitä, kuten koettua laatua ja arvoa, tyytyväisyyttä, sitoutumista ja joitakin asiakkaiden ja yrityksen välisiä sidoksia voi mitata vain asenteita kuvaavilla asteikoilla tai laadullisesti. Kuvion tavoite ei näin ollen olekaan olla laskentamalli, vaan näyttää, mitä tulee ottaa huomioon ja miten tulee ajatella. (Grönroos 2009, 201)

Koettu arvo määritellään asiakkaan kokeman laadun ja hänen kokemansa uhrausten tulokseksi. Koettu arvo vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen, joka puolestaan vaikuttaa asiakkaan sitoutumiseen, toimittajan ja asiakkaan välisiin siteisiin sekä suhteen lujuuteen. Mitä lujempi suhde on ja mitä uskollisempi asiakas, sitä vähemmän asiakas kokee hänellä olevan vaihtoehtoja - monopolitilanteessa asiakas on kuitenkin vankina. Vaihtoehtoisten toimittajien lukumäärä ja niiden houkuttelevuus vaikuttavat suhteen kestoon, johon vaikuttaa myös myönteinen, kielteinen tai mitäänsanomaton vuorovaikutus toimittajan kanssa (kriittiset tapahtumat). Suhteen kesto ja lujuus vaikuttavat myös suhdetta muovaavan vuorovaikutuksen laatuun (tapahtumien luonne), mikä puolestaan vaikuttaa kustannuksiin. Asiakassuhteen kannattavuus määräytyy suhteen tuottojen ja kustannusten erotuksesta. (Gummesson 2004, 316–317)

Koska ravintola Parkin kilpailualueella ei ole kovin montaa kilpailijaa, vaan ainoastaan yksi samaa palvelua tarjoava yritys, on oltava varovainen, etteivät kriittiset tapahtumat pääsisi vaikuttamaan suhteeseen. Kuten Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin suhteen kannattavuusmallista ilmenee, mikäli kaikki mallissa mainitut myönteiset vaikutukset toteutuvat, uhrauksiin verrattuna hyväksi koettu palvelun laatu lisää asiakassuhteen kannattavuutta. Kuvan kytkökset eivät kuitenkaan ole aivan aukottomia, vaan joihinkin niistä voivat vaikuttaa odottamattomat ulkopuoliset tekijät. Johtajien tulee seurata asia-

kassuhteita mielellään yksittäisten suhteiden tasolla nähdäkseen, miten mallin mekanismit toimivat. Se, mitä voidaan mitata objektiivisesti, tulisi mitata. Tämä edellyttää laskentajärjestelmien muokkaamista niin, että tiedot saadaan asiakas- tai asiakasryhmäkohtaisesti. Seurantaan tulee sisällyttää myös ne tekijät, joita voidaan mitata vain asenteita mittaavilla työkaluilla tai laadullisesti. (Grönroos 2009, 200–204)

## 7 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Opinnäytetyön teoriaosassa käsiteltiin työn kannalta tärkeimpiä teorioita, jotka tukevat tutkimusta ja auttavat hahmottamaan tutkimuksen eri osa-alueiden tarkoitusta. Teoriaosassa käsiteltäviä aiheita olivat markkinointimix, palveluiden markkinointi ja laatu, asiakastytyväisyys sekä suhdemarkkinointi.

Markkinointimix käytiin läpi aluksi, jotta perinteinen näkökulma markkinointiin hahmottuisi. Markkinointimix-luvun lopussa käsiteltiin perinteisen 4P-mallin laajennettua versiota 7P-mallia, joka ottaa jo palvelutuotteetkin huomioon. Markkinointimix-osion tavoitteena oli tehdä ero tuotteiden ja palveluiden väliselle erolle. Business-to-business-luvun tarkoituksena oli tuoda esille asiaan kuuluva näkökulma. Suhteiden hoitaminen ja markkinointi on hieman erilaista kuluttajille ja yrityksille, vaikka molemmissa tapauksissa asiakkaat ovat ihmisiä. B2B-näkökulmaa tuotiin esille myös asiakastytyväisyysluvussa, sillä yrittäjäasiakkaiden tyytyväisyyteen saattavat vaikuttaa eri asiat kuin kuluttajiin.

Palveluiden markkinoinnilla on tärkeä osa tutkimuksessa, koska tutkimuksen tavoitteena on selvittää Sodexo Parkin kokous- ja neuvottelukahvitarjoilukonseptin toimivuutta ja sujuvuutta sekä asiakkaiden tyytyväisyyttä konseptin toimivuuteen ja tuotteisiin. Lisäksi tavoitteena on löytää mahdollisia kehityskohteita palvelun laadun parantamiseksi. Palveluiden markkinoinnin kappaleessa selvitetään, mitkä tekijät vaikuttavat palveluiden kokonaislaadun muodostumiseen. Ensimmäisenä kappaleessa käsiteltiin palvelun määritelmää sekä palveluun liittyviä erityispiirteitä. Vertailukohtana palvelulle käytettiin fyysisiä tavaroita.

Tämän jälkeen käytiin läpi palveluiden ryhmittelyä. Palvelut voidaan ryhmitellä inhimillisyyttä (high-touch) korostaviin ja tekniikkaa (high-tech) korostaviin palveluihin. Toinen kappaleessa käytetty ryhmittelytapa on jakaa palvelut jatkuvasti tarjottaviin ja ajoittaisiin palveluihin. Seuraavana palveluiden markkinoinnin kappaleessa käsiteltiin palvelupakettia sekä laajennettua palvelutarjoomaa. Palvelupaketti muodostuu kolmesta ryhmästä: ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Laajennetussa palvelutarjoomassa palvelupaketti lisä-

tään vielä palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus organisaation kanssa sekä asiakkaan osallistuminen. Palvelun laatu -kappaleessa tarkasteltiin koetun kokonaislaadun muodostumista Grönroosin mallin mukaisesti. Tämän jälkeen käytiin läpi hyvän palvelun seitsemän kriteeriä, joita ovat ammattimaisuus ja taidot, asenteet ja käyttäytyminen, lähestyttävyyys ja joustavuus, luotettavuus, palveluiden normalisointi, palvelumaisema sekä maine ja uskottavuus. Palveluiden laadun johtamista tarkasteltiin kappaleessa Grönroosin pohdintojen mukaan. Kappaleen lopussa tarkasteltiin lisäksi kuiluanalyysimallia, joka on kehitetty laatuongelmien lähteiden analysointiin ja palvelun laadun tarkkailuun. Kuiluanalyysimallissa laadussa esiintyvät ongelmat on jaettu viiteen niin sanottuun kuiluun. Laatukuiluja ovat johdon näkemyksen kuilu (kuilu 1), laatuvaatimusten kuilu (kuilu 2), palvelun toimituksen kuilu (kuilu 3), markkinaviestinnän kuilu (kuilu 4) ja koetun palvelun laadun kuilu (kuilu 5). Viimeisenä palveluiden markkinointi -kappaleessa käsiteltiin palveluiden normalisointia.

Asiakastytyväisyys käsiteltiin teoriaosassa luonnollisena jatkumona palveluiden markkinoinnin jälkeen. Asiakastytyväisyyden selvittäminen on tärkeä osa suoritettavaa tutkimusta. Palveluita markkinoitaessa asiakastytyväisyyden tulee toimia yritykselle keskeisenä tavoitteena ja ulottuvuutena. Tyytyväinen asiakas toimiikin yritykselle mitä parhaimpana mainoksena ja se luo perustukset pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle. Kappaleessa tarkasteltiin niin tyytyväisiä kuin tyytymättömiä asiakkaita sekä näiden tuomia vaikutuksia yrityksen toimintaan. Asiakastytyväisyys -kappaleessa käsiteltiin myös asiakastytyväisyyden selvittämistä sekä asiakastytyväisyyden mittaamisessa syntyviä ongelmia.

Käsitteleni suhdemarkkinointi perustuu suurilta osin Gummessonin esittämiin teorioihin. Kappaleen alussa tarkastellaan yleisesti suhdemarkkinoinnin käsitettä sekä suhdemarkkinointiin liittyviä perusarvoja. Toimittajan ja asiakkaan välisen perussuhteen lisäksi paneuduttiin suhteeseen, joka koskee tyytymätöntä asiakasta. Kappaleen lopussa tarkastellaan vielä suhdemarkkinoinnin kannattavuutta sekä Storbackan, Strandvikin ja Grönroosin luomaa suhteen kannattavuusmallia.

### III. EMPIIRINEN OSA

Empiirisessä osassa käsitellään markkinointitutkimuksen teoriaa, tutkimusprosessin vaiheet sekä kyselytutkimuksen toteuttaminen. Lisäksi käyn läpi tutkimuksen tulokset ja analysoin sekä pohdin tutkimustuloksia ja muodostan niistä yhteenvedon. Empiiriseen osaan sisältyy myös teoriakytkennät ja johtopäätökset sekä tutkimuksen luotettavuuden osoittaminen ja pohdinta. Empiirisen osan lopussa on vielä yhteenvedo tutkimuksesta sekä kehitysehdotuksia yritykselle.

## 8 MARKKINOINTITUTKIMUS

”Markkinointitutkimus tarkoittaa järjestelmällistä markkinointiin liittyvän tiedon hankintaa, muokkaamista ja analysointia eli yrityksen toimintaympäristön analyysia.” (Raatikainen 2004, 10)

” – (markkinointitutkimus) pyrkii tuottamaan lisäarvoa organisaation markkinointipäätösten tueksi.” (Rope 2000, 421)

Markkinointitutkimuksista saadaan tietoa yritysjohdolle päätöksentekoa varten. Tutkimuksen avulla voidaan myös pienentää riskejä. Tutkimustietoja käytetään markkinoinnin suunnittelussa, toteutuksessa ja valvonnassa. Markkinointitutkimuksilla saadaan tietoa erilaisista suhteista, esimerkiksi kuluttajan ja kaupan, kuluttajan ja tuottajan sekä tuottajan ja kaupan välisistä suhteista. Markkinointitutkimus käyttää hyväkseen tietoja yhteiskunnan rakenteesta ja sen muutoksista sekä ihmisten arvoista ja asenteista ja niiden muutoksista. (Lotti 1994, 10)

Markkinointitutkimukseni tarkoituksena on selvittää kokous- ja neuvottelukahvitarjoiluja tilaavien asiakkaiden kokemuksia ja tarpeita Sodexo Parkin palveluita koskien. Hankitun informaation avustuksella saadaan tukea tulevaisuudessa tehtävien markkinointipäätösten tekemiseen sekä kyetään nostamaan markkinointipäätösten kokonaislaatua.

### 8.1 Markkinointitutkimuksen perusvaatimukset

Laadukas tutkimus voi olla hyvä sijoitus. Tutkimus on onnistunut, mikäli siitä saadaan luotettavia vastauksia tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tulee aina tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja niin, ettei vastaajille aiheudu tutkimuksesta ylimääräistä päänvaivaa. (Heikkilä 2008, 29)

Hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimukset ovat:

- Validiteetti (pätevyys)
- Reliabiliteetti (luotettavuus)

- Objektiivisuus (puolueettomuus)
- Tehokkuus ja taloudellisuus
- Avoimuus
- Tietosuoja
- Hyödyllisyys ja käyttökelpoisuus
- Sopiva aikataulu

Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä on tarkoitus selvittää. Validius on karkeasti sanottuna yhtä kuin systemaattisen virheen puuttuminen. Mikäli kyselylomake on huonosti suunniteltu, ei tulos voi olla niin validi. Tutkimuksen validiutta on erittäin vaikeaa tarkastella jälkikäteen. Kysymyslomakkeen tulee mitata oikeita asioita ja kattaa koko tutkimusongelma. Korkea vastausprosentti tuo mukanaan yleensä validin tutkimustuloksen. (Heikkilä 2008, 29)

Reliabiliteetti on sama kuin tarkkuus tutkimuksen tuloksissa. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Mikäli tutkimus toistetaan samanlaisessa ympäristössä, tulisi tulosten olla samankaltaiset. Näin voi käydä, mikäli otoskoko on kovin pieni. Kohderyhmä ei myöskään saa olla vino eli otoksen tulee edustaa kattavasti koko perusjoukkoa. (Heikkilä 2008, 30)

Objektiivisuus tarkoittaa, että tutkimus tehdään puolueettomasti. Tutkimuksen tekijä ei saa antaa omien moraalisten tai poliittisten vakaumustensa vaikuttaa itse tutkimusprosessiin. Toisin sanoen tutkimuksen tulokset eivät saa riippua tutkijasta. (Heikkilä 2008, 30)

Puhuttaessa hyvästä tutkimuksesta ovat tehokkuus ja taloudellisuus aina läsnä. Tutkimusta voi pitää taloudellisena, mikäli sen tuloksilla pystytään parantamaan esimerkiksi asiakaspalvelua siten, että kannattavuus paranee. Nirsoileminen ei kannata, sillä muuten tutkimus voi kärsiä luotettavuudessaan. Tällöin tutkimus on parasta jättää tekemättä. (Heikkilä 2008, 31)

Avoimuus tarkoittaa sitä, että tietoja kerätessä tulee tutkittaville kertoa tutkimuksen tarkoitus ja käytötapa. Valmiissa tutkimusraportissa esitellään kaikki tärkeät johtopäätökset ja tulokset, eikä rajoituta sellaisiin tuloksiin, jotka olisi-

vat toimeksiantajalle mieluisat. Kaikki käytetyt menetelmät ja epätarkkuusrisikit paljastetaan. (Heikkilä 2008, 31)

Tietosuoja tulee ottaa huomioon, kun tuloksia raportoidaan. Kenenkään yksityisyyttä, liike- tai ammattisalaisuutta ei saa vaarantaa. Lupaus tutkittavalle “ehdottomasta luottamuksellisuudesta” on muistettava raporttia työstettäessä. Kenenkään yksittäisiä vastauksia ei saa tunnistaa. (Heikkilä 2008, 31)

Tutkimuksen on oltava hyödyllinen sekä käyttökelpoinen. Sen pitää tuoda jotain uutta esille. Ongelma-alueita on tutkittava, jotta saadaan hyödyllinen tutkimus; mikäli tutkitaan jotakin epäolennaista, ei saada tulokseksi mitään hyödyllistä tietoa. Vastauslomakkeen jokainen kysymys tulee laatia huolella, ettei tee informaatioarvoltaan alhaisia, turhia kysymyksiä. (Heikkilä 2008, 34)

Sopivan aikataulun merkitys on se, että tutkimuksen tietojen pitää olla käytössä, kun niitä tarvitaan. Tietojen on oltava tuoreita ja täsmällisiä. Huonosti tehty tutkimuslomake tai huolimattomasti toteutettu tiedonkeruu voivat estää sen, että tutkimustulokset ovat luotettavia. (Heikkilä 2008, 34)

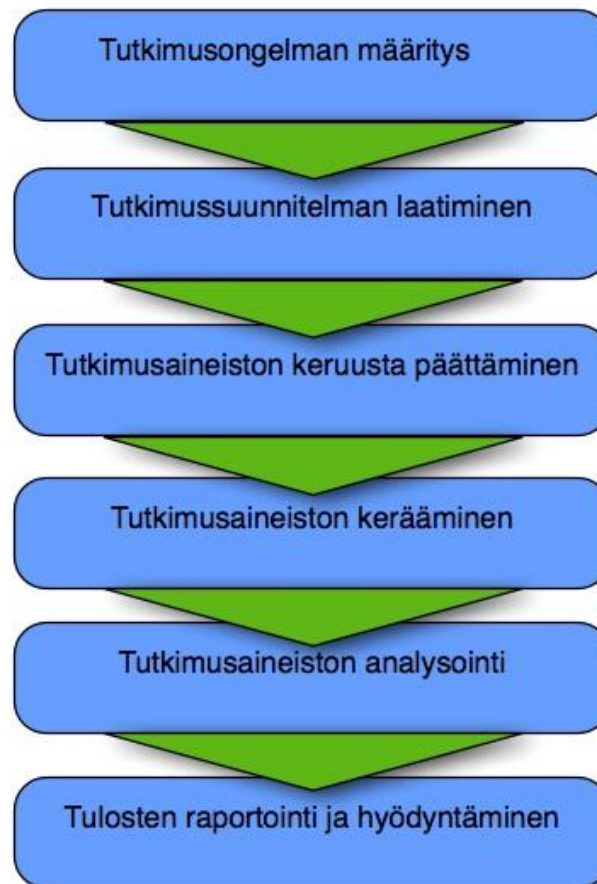
## 8.2 Markkinointitutkimuksen vaiheet

Markkinointitutkimuksen ensimmäisenä vaiheena on ongelman määrittely ja tutkittavan aiheen rajaaminen. Tutkimusta hahmoteltaessa olisi hyvä olla myös jonkinlainen näkemys siitä, miten tutkimusaineisto kerätään ja käsitellään. (Mäntyneva 2008, 13) Tutkimusongelmasta riippuu, mitä tietoa tarvitaan. Turhaa tietoa ei kannata kerätä, koska se vie aikaa ja rahaa. Tutkimuksella haetaan tietoa, mitä muuten ei saada selville. Markkinoinnissa on jo valmiiksi saatavilla tietoa esimerkiksi markkinoiden rakenteesta, koosta ja asiakkaista. Tämä on vähimmäisvaatimus, että yritys pystyy markkinoimaan asiakkaiden tarpeen mukaisia tuotteita ja palveluita oikeaan hintaan, oikeassa paikassa ja oikeaan aikaan. Tutkimusongelman perusteella määrätään tutkimuksen tavoitteet. Niiden asettamisessa voidaan käyttää apuna seuraavia kysymyksiä: Mikä on tutkimusongelma? Mihin tarkasti määriteltäisiin asioi-

hin tutkimuksen pitää antaa vastaus? Minkä toimenpiteen suunnitteluun tutkimus liittyy? Minkä toimenpiteen toteutukseen tutkimus liittyy? Mitä tutkimuksella seurataan? (Raatikainen 2004, 25)

Seuraavana vuorossa on tutkimussuunnitelman tekeminen markkinointisuunnitelman toteuttamiseksi. Tutkimussuunnitelma voi olla jokseenkin muodollinen, mutta se on syytä tehdä tavoitteita vastaavaksi, jolloin voidaan hahmottaa, mitä tehdään milloinkin. Mitä suuremmasta markkinointitutkimuksesta on kysymys, sitä tärkeämpi on huolella tehty tutkimussuunnitelma. (Mäntyneva 2008, 14)

Tutkimussuunnitelman laatimisen jälkeen on hyvä selkeyttää, miten tutkimusongelmaa vastaava tutkimusaineisto saadaan kerättyä. Mitä perusjoukkoa halutaan tutkia, miten perusjoukosta saadaan valittua varsinaiset tutkimuksen kohdehenkilöt ja millä aineistonkeruumenetelmällä tutkimusaineisto kerätään? (Mäntyneva 2008, 14)



Kuvio 9 *Markkinointitutkimuksen vaiheet (Mäntyneva 2008, 13)*

Kun tutkimusaineiston keruutavasta on päätetty, toteutetaan varsinainen tutkimusaineiston kerääminen. Aineistokeruuta edeltää vielä kyselylomakkeen tai esimerkiksi haastattelurungon laatiminen. Kun aineisto on saatu kerättyä tavoitteita vastaavasti, voidaan siirtyä tutkimusaineiston analysointiin ja käsittelemiseen. Analysoinnin jälkeen vuorossa on kirjallisen tutkimusraportin laatiminen ja keskeisten tutkimustulosten esitleminen toimeksiantajalle. (Mäntyneva 2008, 14)

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on hyvä, jos tutkimuksen toimeksiantajalla on itsellään selkeä näkemys siitä, mitkä ovat keskeisimmät tutkimuksen tavoitteet. Tällöin tutkimuksen rajaaminen on tutkimuksen tekijälle helpom-

paa ja myös tutkimuksen tulokset ovat helpommin tulkittavissa selkeän tavoitteenasettelun näkökulmasta. (Mäntyneva 2008, 14)

Yksi keskeinen näkökulma, johon toimeksiantajat eivät aina kiinnitä tarpeeksi huomiota on tutkimuksen hyödyntäminen. Jotta tutkimustuloksista saadaan paras mahdollinen hyöty irti, on tutkimusta aloitettaessa ja tutkimustoimeksiantoa tehtäessä hyvä olla selkeä näkemys siitä, miten yritys tai organisaatio aikanaan hyödyntää tutkimuksen avulla saatuja tuloksia. (Mäntyneva 2008, 14) Kuvio 9 esittää, kuinka markkinointitutkimus etenee vaiheittain ja miten markkinointitutkimuksen kokonaisprosessi muodostuu.

### 8.3 Markkinointitutkimusmenetelmät

Tutkimuksen onnistumisen kannalta on tärkeää valita tutkimukselle parhaiten sopiva tutkimusmenetelmä. Valitulla menetelmällä täytyy saada selville halutut tiedot luotettavasti, tarkoituksenmukaisesti ja taloudellisesti. Tutkimusmenetelmän valintaan vaikuttavia tekijöitä ovat tutkimusongelma, tavoitteet, budjetti sekä aikataulu. Tutkimus voidaan toteuttaa kvantitatiivisena eli määrällisenä tai kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Vaihtoehtoisesti tutkimus voidaan toteuttaa myös kirjoituspöytä tutkimuksena, jolla tarkoitetaan tutkimusta, jossa ei tutkita välittömästi empiriaa, vaan oleelliset tiedot hankitaan toisen käden lähteistä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 62)

### 8.4 Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus

Kenttätutkimukset on jaettu kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin tutkimusmuotoihin, joiden peruskäsitteitä käydään seuraavaksi läpi.

#### 8.4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selvittää lukumääriin ja prosentiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Jotta tilastollisesta tutkimuksesta saadaan tarpeeksi luotettavaa tietoa, on kyselyssä käytettävän otoksen oltava tarpeeksi suuri ja edustava. Tutkimuksessa käytetään yleensä standardeoituja tutkimuslomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Kvantitatiivisen

tutkimuksen pohjalta tutkittavia asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja apuna voidaan käyttää myös erilaisia taulukoita ja kuvioita. Monesti kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään myös eri asioiden riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2008, 16)

Kvantitatiiviseen tutkimukseen tarvittavat tiedot voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä tai tietokannoista. Ellei tarvittavia tietoja ole saatavilla tiedot voidaan kerätä itse. Itse kerättävissä aineistoissa on päätettävä tutkimusongelman perusteella, mikä on kohderyhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä parhaiten soveltuu. Menetelminä voidaan käyttää perinteistä postikyselyä, puhelin- tai käyntihaastattelua tai informoitua kyselyä, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Nykyään myös www-kyselyt ovat yleistyneet nopeasti, mutta ovat edelleen käytettävissä vain sellaisten perusjoukkojen tutkimiseen, joissa jokaisella on mahdollisuus Internetin käyttämiseen. Kvalitatiivinen tutkimus voi olla myös havainnointitutkimusta, joissa tiedot kerätään tekemällä havaintoja tutkimuskohteesta. Havaintotutkimuksesta esimerkkinä voidaan mainita asiakasreittitutkimukset sekä myymälöiden inventaariotutkimukset. Havaintoaineiston suurimpana etuna pidetään sitä, että niissä tietoa hankitaan itse tapahtumahetkellä. Kokeelliset tutkimukset taas tehdään laboratorio-oloissa tai todellisissa tilanteissa. Kaikilla tiedonkeruumenetelmillä on tietysti omat hyvät ja huonot puolensa. Tämän vuoksi menetelmän valinta tulee tehdä harkiten ja aina vallitsevat olosuhteet huomioon ottaen. (Heikkilä 2008, 18)

#### 8.4.2 Kvalitatiivinen tutkimus

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta ja selittämään sen päätösten sekä käyttäytymisen syitä. Kvalitatiivista menetelmää käytettäessä rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, mutta ne analysoidaan mahdollisimman tarkasti läpi. Tutkittavat kohteet valitaan usein harkinnanvaraisesti eikä pyritäkään tilastollisiin yleistyksiin. (Heikkilä 2008, 16)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmiä ovat ryhmäkeskustelut, syvähaastattelut ja muut vapaasti muotoutuvaa aineistoa tuottavat menetel-

mät. Kysymykset ovat yleensä avoimia, joihin saadaan suusanallisia tai kirjallisia vapaamuotoisia vastauksia. Tutkittavien joukko määräytyy sen mukaan, kuinka monella kerralla uutta informaatiota ei enää saada lisäämällä vastaajien lukumäärää. Tällöin puhutaan laadullisen tutkimusaineiston kylläntymisestä. (Rope 2000, 423 - 424; Mäntyneva 2008, 32)

<b>KVANTITATIIVINEN</b> (määrällinen)	<b>KVALITATIIVINEN</b> (laadullinen)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaa kysymyksiin: Mikä? Missä? Paljonko? Kuinka usein?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vastaa kysymyksiin: Mikä? Miten? Millainen?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Numeerisesti suuri, edustava otos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suppea, harkinnanvaraisesti koottu näyte</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmiön kuvaus numeerisen tiedon pohjalta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilmiön ymmärtäminen ns. pehmeän tiedon pohjalta</li> </ul>

Taulukko 3 *Kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen oleelliset erot* (Heikkilä 2008, 17)

Taulukko 3 auttaa hahmottamaan kvantitatiivisen ja kvalitatiivisen tutkimuksen eroavaisuuksia sekä selvittämään tutkimusten soveltuvuutta eri käyttötarkoituksiin.

## 8.5 Otanta

### 8.5.1 Kokonaistutkimus ja otantatutkimus

Kun tiedot pyritään keräämään kaikista kohdejoukon havaintoyksiköistä, silloin kyseessä on kokonaistutkimus, esimerkiksi yrityksen ilmapiiritutkimus-

sessä on yleensä mahdollista tutkia koko perusjoukko. Perusjoukkoon saattaa kuulua niin paljon alkioita, että niiden kaikkien tutkiminen on käytännössä mahdotonta. Jos kokonaistutkimuksen tekeminen on mahdotonta tai se vaatisi liikaa aikaa ja rahaa, niin silloin voidaan muodostaa kohdejoukon perusmalli, josta tarvittavat tiedot kerätään. Kun kohdejoukkoa koskevat johtopäätökset tehdään tutkimalla tätä pienoismallia eli osaa kohdejoukosta, on kyse otantatutkimuksesta. (Karjalainen 2004, 22)

### 8.5.2 Perusjoukko ja otos

Markkinointitutkimuksessa perusjoukko on se joukko ihmisiä, joiden toimintaa tai mielipidettä halutaan tutkia. Perusjoukkona voivat olla esimerkiksi kaikki suomalaiset, vaasalaiset, tietyn ikäryhmän edustajat, yrityksen asiakkaat tai keskituloiset kotitaloudet. Perusjoukkoa määriteltäessä voidaan miettiä seuraavia kysymyksiä: Tutkitaanko vain omia asiakkaita vai otetaanko mukaan markkinoiden koko asiakaskunta? Otetaanko tutkimukseen mukaan jo tuotteen hankkineet henkilöt vai mahdolliset muut käyttäjät? Kuka todella vaikuttaa tietyn tuotteen, esimerkiksi perheen auton hankintaan? Kuka kuuluu kohderyhmään? Kun perusjoukko on määritetty, täytyy selvittää onko siitä olemassa jotain valmista rekisteriä, jossa henkilöt tai yritykset ovat luokitellussa järjestyksessä. Kun sopiva rekisteri on löytynyt, tarvitaan lupa sen käyttämiseen. Myös yrityksen oma asiakasrekisteri on käyttökelpoinen rekisteri. Viranomaisten ylläpitämiä rekistereitä ovat mm. väestörekisteri. Kun perusjoukko on pieni, alle sata yksikköä, voidaan tutkia kaikkia perusjoukon jäsenet. Kun tutkittava joukko on iso, esimerkiksi kaikki äänestysikäiset suomalaiset, on poimittava edustava otos perusjoukosta eli kaikista äänestäjistä. (Raatikainen 2004, 26)

Otannan vaiheita ovat:

#### 1. Perusjoukon määrittäminen

- kokonaistutkimus
- otantatutkimus

## 2. Selvitetään perusjoukon kattava rekisteri

- ajankohtaisuus
- rakenne
- luotettavuus

## 3. Otosyksikön määrittäminen

- yksittäinen kuluttaja
- yritys

## 4. Selvitetään otantamenetelmä

- todennäköisyysotanta
- harkintaa perustuva otanta

## 5. Määritellään otoksen koko

## 6. Tehdään toteutus suunnitelma

## 7. Suoritetaan otanta

(Raatikainen 2004, 28)

### 8.5.3 Otoksen koko

Otoskoko riippuu tutkimuksen tarkkuusvaatimuksista ja tutkimusbudjetista. Otos kokoon vaikuttaa luotettavuustaso eli miten tarkkoja tuloksia halutaan. Otoksen 95 % luotettavuustaso tarkoittaa, että tulos on oikein 95 % varmuudella. Jos halutaan nostaa luotettavuustasoa, silloin myös otoskokoa tulee kasvattaa, joka lisää taas kustannuksia. Otokseen perustuva markkinointitutkimus ei anna koskaan täsmällistä tulosta vaan estimaatin eli arvion. Yksi otoskokoon vaikuttava tekijä on varmuusväli, esimerkiksi mainoksen nähneitä on kohderyhmässä 95 prosentin varmuudella 30 % +/- 3 % eli 27–33 %. Jos tulosta halutaan saada luotettavammaksi eli varmuusväliä halutaan pienentää, niin silloin tarvitaan suurempi otos. Toinen tekijä, joka vaikuttaa otoskokoon määrittämiseen on tutkittavien tapausten suhteellinen osuus vastaajis-

ta, esimerkiksi arvio siitä, kuinka monta prosenttia vastaajista on nähnyt tietyn mainoksen tai tuotteen. Tätä ei voi ennen tutkimusta täysin tietää, joten silloin voidaan arvioida osuus 50 prosentiksi. Otoksen kokoon vaikuttaa myös perusjoukon suuruus. (Raatikainen 2004, 29–30)

#### 8.5.4 Otannan suorittaminen ja otantamenetelmät

Tutkittava perusjoukon osa on nimeltään otos. Otoksesta saadut tutkimustulokset voidaan yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, mikäli otanta täyttää seuraavat kolme ehtoa.

1. Otokseen valittavien havaintoyksiköiden on kuuluttava siihen perusjoukkoon, jota tutkitaan eli kehikkoperusjoukkoon
2. Otokseen tulevat havaintoyksiköt valitaan arpomalla niin, ettei valitsija vaikuta tulokseen
3. Jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla on mahdollisuus tulla valituksi otokseen (Karjalainen 2004, 23)

Otantamenetelmä on tapa, jolla tietty määrä otantayksiköitä valitaan otokseen. Otantamenetelmät jaetaan todennäköisyysotantaan ja harkintaan perustuvaan otantaan. Todennäköisyysotannassa kaikilla perusjoukon yksilöillä on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Harkintaan perustuvassa otannassa tutkijan näkemys vaikuttaa valintaan. Otoksesta käytetään myös nimitystä näyte. Otantamenetelmiä on useita, yleisemmin käytettyjä ovat yksinkertainen satunnaisotanta, systemaattinen otanta, ositettu otanta ja ryväotanta. (Karjalainen 2004, 23; Raatikainen 2004, 30)

Yksinkertainen satunnaisotanta tarkoittaa sitä, että perusjoukko on numerojärjestyksessä ja kohteet poimitaan sattumanvaraisesti esimerkiksi arpomalla. Näin jokaisella perusjoukon yksiköllä on sama todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Tähän menetelmään tarvitaan rekisteri perusjoukosta, esimerkiksi yrityksen asiakasrekisteri. Menetelmänä yksinkertainen satunnaisotanta on edullinen ja nopea. (Raatikainen 2004, 31)

Systemaattista otantaa voidaan käyttää kun perusjoukko on esimerkiksi aakosjärjestyksessä. Systemaattisessa otannassa lasketaan poimintaväli eli perusjoukon koko jaettuna otoskoko. Ensimmäinen yksikkö valitaan arpomalla esimerkiksi ensimmäisestä poimintavälistä ja sen jälkeen edetään systemaattisesti. Systemaattinen otanta on nopea ja siksi suosittu menetelmä. Sitä käytetään etenkin postitse ja puhelimitse toteutettavissa tutkimuksissa. (Raatikainen 2004, 31)

Ositetussa otannassa perusjoukko jaetaan jonkin tunnetun ominaisuuden mukaan ryhmiin, joita sanotaan ositteiksi, esimerkiksi sukupuoli tai ammatti. (Karjalainen 2004, 24) Ositettua otantaa käytetään silloin, kun perusjoukon jäsenet ovat erilaisia (heterogeenisiä) mutta jakautuvat ositteiksi. Otos poimitaan valitsemalla kustakin ositteesta tietty määrä arpomalla tai tasavälistä otantaa käyttämällä. (Raatikainen 2004, 31–32)

Ryväsotannasta käytetään myös nimeä klusteriotanta. Ryväsotantaa käytetään yleensä valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa. Tutkittavat yksiköt poimitaan ryhminä eli ryppäinä. Aluksi määritellään esimerkiksi postinumero, jolta vastaajat otetaan ja sen jälkeen heidät poimitaan 4-12 hengen ryhminä. Näin vastaajat tulevat pieneltä alueelta ja kustannukset pienenevät, esimerkiksi silloin jos on kyseessä haastattelu. (Raatikainen 2004, 32)

Harkinnanvarainen näyte tarkoittaa, että tutkija valitsee oman harkintakykynsä mukaan otantayksiköt näytteeseen. Tätä sovelletaan yrityksiin kohdistuvissa tutkimuksissa. Kiintiöpoiminnassa tutkija valitsee otantayksiköt kiintiötäin tiettyjen ominaisuuksien perusteella. Kiintiön perusteena voi olla esimerkiksi ikä tai sukupuoli. (Raatikainen 2004, 32)

## 9 TUTKIMUSLOMAKE

### 9.1 Tutkimuslomakkeen laadinta

Kyselylomake kuuluu yhtenä olennaisena osatekijänä kysely- ja haastattelu-tutkimuksiin. Kysymykset tulee suunnitella huolellisesti, sillä epäselvään kysymykseen ei voida odottaa selkeitä vastauksia ja tällaiset kysymykset aiheuttavat virheitä tutkimuksen tuloksiin. Pahimmassa tapauksessa huonosti toteutettu kyselylomake saattaa pilata koko tutkimuksen. (Heikkilä 2008, 47 - 48)

Tutkimuslomakkeen laatiminen etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti:

1. Tutkimustavoitteiden selkeyttäminen
2. Kysymysten sisällön määrittely
3. Kysymysten muotoilu
4. Kysymystyyppien valinta
5. Kysymysten järjestely loogiseksi kokonaisuudeksi
6. Lomakkeen ulkoasun hiominen
7. Lomakkeen esitetaus ja tarvittavat muokkaukset

(Mäntyneva 2008, 53)

Hyvässä kyselylomakkeessa on panostettu selkeyteen, loogisuuteen ja houkuttelevaan ulkonäköön. Kyselylomaketta laadittaessa on syytä ottaa huomioon myös lomakkeen pituus. Jos vastaamiseen vaadittava aika on liian pitkä, kokevat vastaajat lomakkeen täyttämisen työlääksi, joka taas alentaa vastausprosenttia. Vastaamiseen tarvittavan mielenkiinnon herättämiseksi on järkevää sijoittaa helpot kysymykset lomakkeen alkuun. (Heikkilä 2008, 48–49)

Tässä tutkimuksessa käytetty kyselylomake laadittiin yhdessä Sodexo Parkin Tiina Ravimon kanssa. Lomakkeesta tehtiin ainoastaan suomenkielinen versio, sillä kaikki asiakkaat asioivat suomeksi. Kyselylomakkeen mukana lähe-

tettiin myös saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen tavoitteet ja toteuttaja. Kyselylomake sekä saatekirje on liitetty opinnäytetyön loppuun.

## 9.2 Saatekirje

Saatekirjeen tarkoituksena on kertoa vastaajalle lyhyesti tutkimuksen tarkoitus, pyrkiä saamaan hänet vakuuttuneeksi tutkimukseen vastaamisen tärkeydestä, painottaa vastausten luottamuksellisuutta sekä kannustaa vastaamaan kyselyyn. (Lahtinen & Isoviita 1998, 84)

Saatekirjeessä tulee painottaa vastaamisen välttämättömyyttä: vastaaminen on tärkeää myös vastaajalle itselleenkin. Saatekirjeessä kerrotaan myös mahdollisesta vastauspalkinnosta. Kirjeessä tulee mainita myös tutkimuksen tekijän nimi ja yhteystiedot, jotta vastaaja saa tarvittaessa kyselyä koskevaa lisätietoa. Saatekirjeessä tulee myös selkeästi ilmoittaa, mihin mennessä kyselyyn tulee vastata; sopiva vastausaika on yleensä 5 - 10 päivää. On myös pidettävä saatekirje maltillisen pituisena (korkeintaan yksi sivu). (Lahtinen & Isoviita 1998, 84)

Työssäni käytetyssä saatekirjeessä mainittiin mm. tutkimuksen tekijä, tutkimuksen tarkoitus, viimeinen vastauspäivä sekä tekijän yhteystiedot. Saatekirje löytyy kokonaisuudessaan opinnäytetyön liitteistä.

## 9.3 Kysymystyypit

### 9.3.1 Asenneasteikot

Mielipidetiedusteluissa on monia suljettujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, näihin väittämiin otetaan kantaa erilaisin asteikkotyyppeisin vastausvaihtoehdoin. Asteikkotyyppeisten kysymysten etuna on saada paljon tietoa pieneen tilaan. Heikkoutena taas se, ettei vastauksista voi päätellä mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. Tavallisimmin käytettyjä asenneasteikoita ovat Likertin asteikko ja Osgoodin asteikko. (Heikkilä 2004, 52- 53)

Likertin asteikko on 4- tai 5-portainen järjestysasteikon tasoinen asteikko, jossa asteikon ääripäänä on täysin samaa mieltä ja toinen ääripää on täysin eri mieltä. Vastaajan tulee valita asteikolta parhaiten omaa käsitystä vastaava vaihtoehto. Likertin asteikkoa käytetään yleensä mielipideväittämässä. Asteikolla voi olla arvoja enemmänkin kuin viisi. (Lotti 1994, 89)

Osgoodin asteikko on 5- tai 7-portainen asteikko, jossa vastausvaihtoehdot esitetään väitteinä. Asteikon ääripäinä ovat vastakkaiset adjektiivit. Negatiivisia ääripäitä merkitään miinusmerkkisillä arvoilla ja positiivisia plusmerkkisillä arvoilla. Asteikon voi myös esittää graafisena, jolloin vastaaja voi merkitä kuvioon sopivimman vaihtoehdon. Tällöin vastausten syöttäminen voi olla hankalampaa ja syöttötarkkuutta sekä asteikkoa kannattaa miettiä etukäteen. Osgoodin asteikkoa käytetään mm. tuote- ja yrityskuvatutkimuksissa. (Lotti 1994, 89)

### 9.3.2 Mittaaminen

Mittaamisella tarkoitetaan toimenpidettä, jolla havaintoyksikköön liitetään jotain sen ominaisuutta vastaava luku, mittaluku. Mittaamisen tuloksena saadaan muuttujan arvo, esimerkiksi pituus, lukumäärä, mielipide tai sosiaalinen asema. Käytetyt mittaluvut ovat tilastollisen tutkimuksen lähtökohta, jonka varassa tutkimuksen onnistuminen on. On huolehdittava, että muuttujat mittaavat juuri sitä asiaa, jota halutaan mitata. Usein myös esiintyy mittausvirheitä, jotka aiheutuvat mittausvälineiden ominaisuuksista, mittaajan epätarkkuudesta, ympäristötekijöistä jne. Tilastollinen muuttuja on jatkuva, jos se voi saada minkä tahansa reaalilukuarvon tietyllä välillä, esimerkiksi pituus. Epäjatkuva muuttuja eli diskreetti, voi saada vain äärellisen määrän eri arvoja. Lukumäärä on tyypillinen jatkuva muuttuja. Muuttujia jotka mittaavat laatua, kuten sukupuoli tai kieli voidaan pitää epäjatkuvana muuttujana. Mittaustaso kuvataan ilmoittamalla muuttujan mitta-asteikko. Mitta-asteikoita ovat laatueroasteikko eli nominaalisasteikko, järjestysasteikko, välimatka-asteikko sekä suhdeasteikko eli suhdelukuasteikko. Mitta-asteikon määrittämisen jälkeen tehdään vain kyseiselle asteikolle sallittuja toimenpiteitä. (Karjalainen 2004, 14–15)

Luokitteluasteikossa havaintoja voidaan sijoittaa eri luokkiin, ja se on vähiten kehittynein asteikkotyyppi. Järjestysasteikossa tilastoyksiköitä voidaan luokitella ja asettaa myös järjestykseen. Välimatka-asteikko mahdollistaa havaintojen erotuksen tarkastelun (esim. koulunumerot). Suhdeasteikolla on edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi kiinteä nollakohta mittayksiköstä riippumatta (esim. pituus: 0 m = 0 jaardia). Absoluuttisella asteikolla mittayksikkökin on yksikäsitteinen (esim. lukumäärä). (Heikkilä 2004, 52- 53)

Mittauksessa yksittäisen tilastoyksikön kohdalla saatu tieto voi olla oikea tai virheellinen. Virheen satunnaisuus tarkoittaa sitä, että virheiden keskiarvo koko aineistossa on nolla ja virheet eivät liity mihinkään systemaattisesti vaikeuttavaan tekijään. Virhe ei liity itse mittariin, vaan se voi olla esimerkiksi lyöntivirhe atk- tallennuksessa. Systemaattinen virhe sisältyy itse mittariin, jolloin vääristymä koko aineistossa on tietyn suuntainen, esim. epäselvä kysymys.

## 9.4 Lomakkeen testaus

Lomakkeen testaus kannattaa suorittaa ennen kuin sen lähettää vastaajille. Lomakkeen testaamiseen riittää 5-10 henkeä. Heidän tarkoituksenaan on selvittää kysymysten ja ohjeiden selkeyden, sisällöllisen toimivuuden, vastaamisen raskauden ja ajan. (Heikkilä 2004, 61)

Testasin kyselyni lähettämällä sen muutamille ystävälleni, joilla oli kokemusta sekä kohdeyrityksestäni sekä käsitystä kokoustarjoilupalvelujen toiminnasta. He antoivat kommentteja sekä parannusehdotuksia, joiden avulla sain tarkennettua muutaman kysymyksen sanamuotoa. Toimeksiantajani näki myös kyselyn, ja antoi omat kommenttinsa ennen kun se lähetettiin asiakkaille.

## 9.5 Tutkimuksen läpivieminen

Tutkimuksen kohteeksi valitsin asiakastytyväisyystutkimuksen ravintola Parkin kokoustarjoilupalvelujen tilaajille. Tutkimuksen tarkoituksena on tutkia tilausasiakkaiden tämänhetkistä tyytyväisyyttä ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluihin sekä selvittää asiakkaiden toiveita kokoustarjoilupalvelujen suh-

teen. Tutkimuksen kohderyhmänä ovat ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluja tilaavat henkilöt, sillä kokoustarjoiluja käyttävien henkilöiden tavoittaminen olisi ollut lähes mahdotonta, eivätkä aina tarjoiluista nauttivat tiedä, kenen toimittamia tarjoilut ovat. Lisäksi palveluprosessista on tietoa vain palvelujen tilaajilla.

Kysely suoritettiin sähköpostin kautta e-lomakkeella. Se on sähköpostin kautta lähetettävä kysely. E-lomake valittiin kyselyn suorittamistavaksi, koska se tavoittaa nopeasti asiakkaat sekä siihen on helppo vastata heti. Kysely lähetettiin tilausasiakkaille 12. Helmikuuta 2010. Kyselyn viimeinen vastauspäivä oli 28.2.2010 eli asiakkaille oli kaksi viikkoa aikaa vastata kyselyyn. Kyselyjä lähetettiin 12 kappaletta. Sähköpostilla lähetetyssä kyselyssä oli mukana saattekirje ja linkki, josta pääsi vastaamaan kyselyyn. Vastauksia tuli takaisin 8 kappaletta.

## 10 KYSYMYSTEN ESITTELY

Ravintola Parkin kokoustarjoiluja käsittelevässä kyselyssä oli taustatietokysymysten lisäksi 23 kysymystä. Koska tutkimus toteutettiin sähköpostin kautta, sisällytettiin kyselylomakkeeseen suurimmaksi osaksi monivalintakysymyksiä, joihin on nopea vastata. Lisäksi näiden kysymysten avulla selvitettiin tärkeää tietoa tyytyväisyydestä. Kyselylomakkeessa oli myös tärkeitä avoimia kysymyksiä, joissa kysyttiin muun muassa parannusehdotuksia sekä annettiin mahdollisuus antaa vapaasti palautetta. Tutkimuksen kysymykset laadin itsenäisesti ottaen esille mielestäni oleellisia ja ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluja hyödyttäviä asioita.

Seuraavaksi esittelen kysymykset sekä niiden tarkoitukset. Suomenkielinen kyselylomake löytyy kokonaisuudessaan liitteestä.

### 10.1 Vastaajien taustatiedot

Taustakysymyksillä selvitettiin vastaajien sukupuoli ja ikäryhmä. Mikäli tutkittavien määrä olisi ollut suunnitellun kaltainen, olisi voitu vertailla tulosten eroja iän ja sukupuolen perusteella. Ikäryhmät olivat alle 30, 30–39, 40–49, 50–59 sekä yli 60-vuotiaat. Vastaajien taustatietojen selvittäminen on auttaa hahmottamaan asiakaskuntaa. Lisäksi taustatietojen avulla saadaan ravintola Parkin tapauksessa myös pohjatietoja asiakasrekisteriä silmällä pitäen. Lisäksi vaikka kysely osoitettiin palvelun tilaajille, haluttiin tämä varmistaa ja selvittää samalla kokivatko vastaajat itsensä myös palvelun käyttäjiksi vai ainoastaan tilaajiksi. Vastausvaihdot olivat “palvelutuotteen tilaaja”, “palvelutuotteen käyttäjä” “sekä tilaaja että käyttäjä”. Kysymyksen avulla saadaan selville ne tiedonsaantikanavat, joiden avulla asiakkaat ovat löytäneet ravintola Parkin palvelut. Vastausvaihtoehdot olivat “Internet” “Ravintola Parkia suositeltiin” sekä “Muu, mikä?”, johon sai vapaasti kirjoittaa vastauksensa. Yrityksen markkinointiviestintää käsittelin luvussa 2.

## 10.2 Vastaajien mielipiteet

Kysymykset 5 ja 6 käsittävät kohdat a - e ja niissä on käytetty mielipiteiden mittaamiseen 5-asteista Likertin asenneasteikkoa. Vastausvaihtoehdot olivat 1 = Täysin eri mieltä, 2 = Jokseenkin eri mieltä, 3 = Ei samaa eikä eri mieltä, 4 = Jokseenkin samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä. Myös kysymyksistä 7-10 on annettu vastausvaihtoehdoiksi samat 1-5 arvosanat.

Suolaisten ja makeiden tuotteiden eri puolia haluttiin eritellä usealla kysymyksellä, jotta mahdolliset ongelmakohdat paljastuisivat. Lisäksi haluttiin erottaa makeat ja suolaiset tuotteet toisistaan, jotta osattaisiin kohdistaa parannukset oikeisiin tuotekategorioihin, mikäli vastauksista parannusmahdollisuuksia ilmenisi. Asteikolliseen kysymykseen päädyttiin, koska välttämättä asiakas ei osaisi avoimeen kysymykseen vastatessaan käsitellä näitä kaikkia puolia. Tuotteita koskevat väittämät pohjautuivat asiakkaan kokemaan tekniseen laatuun eli palvelun lopputulokseen, mitä käsitelin luvussa 4.7.1. Kuitenkin erittelemällä tuotteiden ominaisuuksia, haluttiin selvittää asiakkaiden tyytyväisyyttä muun muassa hinta- ja tuotepäätöksiin, joita käsiteltiin luvussa 2.

Kahvin ja teen makua haluttiin myös selvittää, jotta osattaisiin esimerkiksi laajentaa teevalikoimaa ja saataisiin selville tyytyväisyys kahvin makuun. Koustarjoiluissa kahvi kuuluu lähes aina toimitukseen, joten tyytyväisyyttä kahviin ei voi jättää huomioimatta. Mielipidekysymykseen käytettiin 5-asteista Likertin asteikkoa, jonka periaatteita kerroin luvussa 9.3.1. Kahvin ja teen makua käsittelevät kysymykset pohjautuvat myös asiakkaiden kokemaan tekniseen laatuun.

Henkilökuntaan liittyvillä kysymyksillä haluttiin saada selville asiakkaiden tyytyväisyyttä henkilökunnan asiantuntevuuteen ja toimintaan. Kysymyksessä oli 5-asteisen Likertin asteikon lisäksi jokaiseen kohtaan "Miksi?"-tarkennuskenttä, jolloin vastaajalla oli mahdollisuus antaa lisätietoa. Kysymys

pohjautui luvun 4.7 käsitelyihin koetun laadun elementteihin ja erityisesti koetun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Myös luvut 4.10 ja 4.11 liittyvät henkilökunnan palveluالتtiuteen ja nopeuteen sekä asiantuntijuuteen liittyviin kysymyksiin.

Myös yhteydenottaminen sekä itse tilaamisprosessi haluttiin eritellä. Vastausvaihtoehtoina käytettiin 5-asteista Likertin asteikkoa ja jokaisessa kohdassa oli jätetty "Perustelu"-kohta, johon vastaaja sai avoimesti kirjoittaa tarkentavia kommentteja. Tämän kysymyksen teoriapohjana on käytetty erityisesti luvuissa 4.7, 4.9 ja 4.10 käsiteltyjä sisältöjä, jotka liittyvät olennaisesti asiakaspalvelijan rooliin. Esimerkiksi puhelimeen vastaamisessa asiakaspalvelijan rooli on tärkeä, vaikka yksityiskohtana tapahtuma voikin kuulostaa hyvin yksinkertaiselta. Myös luvussa 2 käsitelty saatavuus antoi pohjaa tälle kysymykselle.

### 10.3 Avoimet kysymykset

Avoimet kysymykset pohjautuvat paljolti asiakkaiden kokemaan laatuun, jota käsitelin luvussa 4.7, mutta myös luvussa 2 käsitelyihin tuotepäätöksiin. Tällä kysymyksellä pyrittiin selvittämään ravintola Parkin vahvuuksia markkinoilla. Lisäksi vastausten toivottiin tuovan lisätietoa taustatieto-osiossa olleeseen "Mistä sait lisätietoa kokous- ja neuvottelutarjoilupalveluista" -kysymyksen vastauksiin. Vaikka palvelusta kysyttiinkin henkilökunnan ominaisuuksia ja palveluprosessin toimivuutta käsittelevissä kysymyksissä, haluttiin avoimesti palautetta myös palvelusta erityisesti kokouskahvitustilanteissa. Tässä palveluksi voidaan laskea myös se, mitä huomioonotettavaa olisi tilanteissa, joissa palveluntarjoaja jättää tilauksen sovittuun paikkaan ilman mahdollisuutta kattaa tarjoiluja. Kysymyksillä haluttiin myös antaa mahdollisuus kertoa laajasti koko kokoustarjoilupalvelun suhteen toiveita ja kehitysideoita, koskivat ne sitten tuotteita tai palveluja. Tuotevalikoimaparannuksia koskeva kysymys pohjautuu luvun 2 tuotepäätösten teoriaan ja kysymys palvelutilanteista lukuihin 4.9 ja 4.10.

Useammalla avoimella kysymyksellä haluttiin varmistaa, että vastaajat saisivat varmasti kerrottua kaiken mieltänsä painavan kyselyssä. Esimerkiksi mikäli olisi päädytty vain kahteen avoimeen kysymykseen, olisi vastaajilla saatanut jäädä jotakin kertomatta. Useammalla avoimella pyrittiin siihen, että vastaajilla tulisi jotakin mieleen jokaiseen kohtaan. Lisäksi usealla avoimella kysymyksellä pyrittiin syvempään tietoon, koska mahdollisuutta haastattelujen tekemiseen ei ollut.

Puhelimitse kysytyt kysymykset esitettiin siis kohderyhmään kuuluville henkilöille, mutta heidän vastauksiaan ei voitu anonymiteetin säilymisen vuoksi yhdistää tietyn kyselylomakkeen vastauksiin. Puhelimitse kysyttiin “Minkä osaluheen parantamisen koet olevan tärkeintä ravintola Parkille tällä hetkellä?” sekä “Millaisia lisäpalveluja haluaisit tai tarvitsisit?”. Nämä kysymykset esitettiin kyselylomakkeiden vastausten täydentämiseksi. Näiden kysymysten pohja perustuu luvussa 4.14 käsiteltyyn laatufunktion muotoon, sillä haluttiin tietoa, joka säästäisi toimeksiantajayrityksen turhalta työltä. Eli jotta turhiin asioihin ei panostettaisi vaan ainoastaan niihin, jotka ovat asiakkaillekin tärkeitä.

## 11 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi kyselylomakkeiden avulla saadut tiedot. Koska kyselylomakkeita oli määrällisesti vähän, päädyttiin ratkaisuun, ettei kysymyksiä analysoida tilastollisin menetelmin SPSS-ohjelmaa käyttäen. Kaaviot saataisivat näyttää harhaanjohtavilta, sillä on kuitenkin kyse vain kahdeksan henkilön vastauksista. Myöskään ryhmien eroja ja yhteneväisyyksiä ei vertailla aineiston pienestä koosta johtuen.

### 11.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikki vastaajat olivat naisia. Vastaajista kaksi oli alle 30-vuotiasta, yksi 30–39-vuotias, kolme 40–49-vuotias, yksi 50–59-vuotias sekä yksi yli 60-vuotias. Kaikki ikäryhmät olivat siis edustettuina.

Viisi vastaajista oli sekä palvelutuotteen tilaaja että käyttäjä, joten heillä oli siis omakohtaista kokemusta myös tuotteiden mausta ja muista ominaisuuksista. Kolme vastaajista oli määritellyt itsensä palvelutuotteen tilaajaksi.

Kysymykseen “Mistä saitte tiedon tilaus- ja neuvottelukahvitarjoilupalveluistamme?” saatiin hyvin vaihtelevia vastauksia. Viisi vastaajaa oli valinnut vastaukseksi “Muu, mikä?” -kohdan. Kahdelle ravintola Parkia oli suositeltu ja yksi vastaajista oli löytänyt sen Internetin kautta. Muut vastaukset ilmaisivat joko sijainnin (alueen henkilöstöravintola) tai sopimustoimittajuuden kautta syntyneen suhteen. Yksi vastaajista oli saanut tiedon kokoustarjoilupalvelusta tutustumiskäynnillään Sodexossa. Kuitenkin yhteenvetona ravintola Park oli joko jo ennestään sopimustoimittaja tai edeltäjän valitsema toimittaja, tai ravintola Parkia oli henkilökohtaisesti suositeltu.

## 11.2 Vastaaajien mielipiteet

### 11.2.1 Strukturoidut kysymykset

Suolaisten tuotteiden ominaisuuksia kysyttäessä 5-asteisen Likertin asteikon avulla saatiin hyviä tuloksia. Kaikki vastaajat olivat myös vastanneet kaikkiin suolaisia ja makeita tuotteita koskeviin kysymyksiin.

Kysymys 5. a. "Suolaisten tuotteiden hyvä maku"

Kysymys 5. b. "Suolaisten tuotteiden edustava ulkonäkö"

Kysymys 5. c. "Suolaisten tuotteiden valikoima on vaihteleva"

Kysymys 5. d. "Suolaisten tuotteiden sopiva koko"

Kysymys 5. e. "Suolaisten tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde"

Suolaisten tuotteiden hyvään makuun vastaajat olivat joko jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Tuotteiden ulkonäkö miellytti myös suurta osaa vastaajista, vain kaksi vastaajaa ei ollut samaa eikä eri mieltä siitä, että suolaiset tuotteet näyttävät hyviltä. Suolaisten tuotteiden valikoiman vaihtelevuus ei yleisesti ottaen tyydyttänyt suuresti vastaajia. Kaksi vastaajista oli kyllä jokseenkin samaa mieltä siitä, että valikoima on vaihteleva. Kuitenkin suurin osa vastaajista ei ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa ja pari vastaajista oli jopa jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa. Suolaisten tuotteiden sopivaan kokoon oltiin sitä vastoin tyytyväisiä, vaikka vastaukset jakautuivatkin täysin samaa mieltä ja ei samaa eikä eri mieltä välille. Keskiarvoksi muodostui kuitenkin 3,75, joka on lähimpänä "jokseenkin samaa mieltä". Suolaisten tuotteiden hinta-laatusuhdetta ei pidetty huonona eikä hyvänä. Vastaukset jakaantuivat jokseenkin samaa mieltä ja jokseenkin eri mieltä vaihtoehtojen välille. Hinta-laatusuhteesta ei oltu siis oikein samaa eikä eri mieltä.

Kysymys 6. a. "Makeiden tuotteiden hyvä maku"

Kysymys 6. b. "Makeiden tuotteiden edustava ulkonäkö"

Kysymys 6. c. "Makeiden tuotteiden valikoima on vaihteleva"

Kysymys 6. d. "Makeiden tuotteiden sopiva koko"

Kysymys 6. e. "Makeiden tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde"

Makeiden tuotteiden makuun oltiin selvästi tyytyväisiä, vastausten keskiarvoksi muodostui 4. Makeiden tuotteiden ulkonäköön ei oltu yhtä tyytyväisiä kuin makuun, mutta tämän kysymyksen keskiarvo 3,6 ei kuitenkaan anna aihetta kovin suureen huoleen. Asiaan vain pitäisi ehkä kiinnittää nykyistä parempaa huomiota. Makeiden tuotteiden vaihtelevuus sai suurimmaksi osaksi vastauksia "ei samaa eikä eri mieltä", mikä kertoo siitä, ettei vaihtelevuuteen olla täysin tyytyväisiä. Makeiden tuotteiden sopivaan kokoon oltiin jokseenkin tyytyväisiä, puolet vastaajista ei kuitenkaan ollut samaa eikä eri mieltä väitteen kanssa. Myöskään hinta-laatusuhteesta ei osattu olla samaa eikä eri mieltä.

Kysymys 7. "Kahvin hyvä maku"

Kysymys 8. "Teen hyvä maku"

Kahvin mausta vastaajat olivat lähes yhtä mieltä, vaikka vastaukset jakaantuivatkin "ei samaa eikä eri mieltä" sekä "täysin samaa mieltä" -vaihtoehtojen välille. Keskiarvoksi kahvin makuulle muodostui 4, joka kertoo tyytyväisyydestä kahvin makuun. Teen maku jakoi mielipiteitä laajemmin. Teen hyvästä mausta oltiin niin jokseenkin eri mieltä kuin myös täysin samaa mieltä. Suurin osa oli kuitenkin jokseenkin samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, joten keskiarvo oli lähes 4 (3,75).

Kysymys 9.a. "Henkilökunta on ammattitaitoinen"

Kysymys 9.b. "Henkilökunta on palveluhenkinen"

Kysymys 9.c. "Palvelu on nopeaa"

Henkilökunnan ammattitaitoisuuden kanssa vastaajat olivat yleisesti jokseenkin samaa mieltä. Hajontaa löytyi kuitenkin parin vastauksen ollessa "ei samaa eikä eri mieltä" sekä yhden "täysin samaa mieltä" vastausten perusteella. Henkilökunnan palveluhenkisyyteen oltiin myös jokseenkin tyytyväisiä. Vain yksi vastaaja oli jokseenkin eri mieltä väitteen kanssa ja kaksi ei ollut samaa eikä eri mieltä väittämän kanssa. Palvelun nopeuteen oltiin myös lähes samaa mieltä väittämän kanssa ja kaikki yhtä lukuun ottamatta olivat antaneet

arvosanan 4 palvelun nopeudelle. Yksi vastaaja oli antanut palvelun nopeudelle arvosanan 2.

Kysymys 10.a. "Sähköpostiviesteihin vastataan nopeasti ja asiantuntevasti"

Kysymys 10.b. "Puhelimeen vastataan nopeasti ja asiantuntevasti"

Kysymys 10.c. "Tarjoilutilausten tekemisen toimivuus on hyvä"

Sähköposteihin ja puhelimeen vastaamiseen oltiin erittäin tyytyväisiä tai jokseenkin tyytyväisiä. Useampi vastaaja oli kuitenkin tyytyväisempi puhelimeen vastaamiseen verrattuna sähköpostiin vastaamiseen. Tarjoilutilausten tekemisen toimivuuteen oltiin jokseenkin tyytyväisiä. Suurin osa vastaajista oli erittäin tyytyväisiä ja jokseenkin tyytyväisiä tarjoilutilausten tekemiseen, mutta yksi vastaajista oli täysin eri mieltä väitteen kanssa ja vastaaja oli perustellut vastaustaan sillä, ettei ravintola Parkilla ole käytössään sähköistä kokoustarjoilutilausjärjestelmää.

#### 11.2.2 Avoimet kysymykset

Kaikki avoimet kysymykset saivat hyvin vastauksia. Vastaajat olivat kertoneet monipuolisesti mielipiteistään ja parannusehdotuksistaan ja siksi avointen kysymysten vastauksilla on suuri merkitysarvo tutkimuksessa. Pelkillä strukturoitujen kysymysten vastauksilla ei vielä saada muuta kuin suuntaa-antavaa tietoa. Avointen kysymysten vastaukset tarkentavat ja kohdentavat tietoa, jolloin parannuksiakin voidaan tehdä kohdennetummin tarpeellisina nähtyihin asioihin.

Kysymys 11. "Mikä sai Sinut valitsemaan juuri ravintola Parkin?"

Suurimmalle osalle vastaajista syy valita ravintola Park, oli läheinen sijainti sekä se tosiasia, että ravintola Park on yrityksen sopimustoimittaja. Yhden vastaajan perustelu oli ravintola Parkin nopea ja hyvä palvelu.

Kysymys 12. "Kerro vapaamuotoisesti mikä on mielestäsi kokoustuotevalikoimassamme hyvää ja mikä huonoa?"

Vastaukseen saatiin sekä positiivista että negatiivista palautetta kuten tavoitteena olikin. Kaikki vastaajat eivät olleet rajanneet vastaustaan kokoustuotevalikoimaan, joka oli kysymyksen rajaus, mutta vastaukset olivat silti hyödyllisiä. Kolme vastaajista ei ollut ollenkaan vastannut kysymykseen. Vastaukset kuulostaisivat vastaavan enemmän kysymykseen “mikä on mielestäsi toiminnassamme/palvelussamme hyvää ja mikä huonoa?”. Hyvää palautetta ravintola Park sai nopeudesta, säntillisyydestä ja ystävällisyydestä. Ravintola Parkin valikoimaa pidettiin laajana sekä joustavuus mainittiin hyvänä piirteenä. Negatiivista palautetta tuli valikoimasta, jonka vastaaja toivoisi olevan suurempi (esim. pullat). Lisäksi asiakaspalvelun toivottiin olevan parempaa ja ennakoivampaa ja esimerkkinä tästä vastaaja kertoi haluavansa ehdotuksia vaihtoehtoista esimerkiksi Vaskisaunalle. Yksi vastaajista toivoi myös vaihtelua vakiotilauksiin ja haluaisi esimerkiksi keksiläätujen vaihtelevan usein.

Kysymys 13. “Mihin toivoisit erityisesti kiinnitettävän huomiota kokoustuotevalikoiman suhteen?”

Tähän kysymykseen saatiin neljä vastausta. Vastaajat toivoivat parannusta teepussien määrään, sillä niitä koettiin olevan liian vähän. Myöskään erikoisempia teemakuja ei koettu olevan riittävästi. Tuotevalikoimaan toivottiin lisäksi liikemieslounasta, joka olisi hieman kalliimpi ruoka vieraille ja jonka voisi tilata myös ravintola Parkin ulkopuolelle silloin, kun ei olisikaan kabinettikokousta ravintola Parkin tiloissa. Yksi vastaajista toivoi myös tuoreita, paloitteluja hedelmiä ja oli sitä mieltä, että banaani ja muut nopeasti huononnäköiseksi menevät eivät sovi kuvaan. Lisäksi terveellisiä mutta herkullisia tuotteita eli kevytvaihtoehtoja toivottiin mukaan tuotevalikoimaan.

Kysymys 14. “Mihin toivoisit erityisesti kiinnitettävän huomiota palvelun suhteen kokouskahvitustilanteissa?”

Tähän kysymykseen saatiin vain kaksi vastausta. Parannusta toivottiin esillepanoon, ns. silmänruokaan sekä palvelualttiuteen ja joustavuuteen. Esimerkkinä palvelualttiudesta ja joustavuudesta vastaaja käytti tilannetta, jossa jokin

raaka-aine on loppunut ja silloin vastaaja toivoisi tietoja korvaavista vaihtoehtoista.

Kysymys 15. “Kerro vapaamuotoisesti kehitysideoita ja toiveita kokoustuotevalikoiman ja -palvelun suhteen?”

Tähän kysymykseen vastasi neljä henkilöä. Vastaajat toivoivat tuotevalikoimaan lisättäväksi juureslautasta. Lisäksi yksi vastaaja koki, että ravintola Parkin tulisi ehdottomasti saada nettivarausjärjestelmä käyttöönsä. Vastauksista kävi myös ilmi, että joskus olisi tarvetta myös viikonlopputilauksille. Neuvotteluhuoneeseen usein lounaslautasen tilaavat toivoivat lounaslautasesta myös kevyempää ja terveellisempää muotoa, missä ei olisi esimerkiksi majoneesia tai muuta vastaavaa rasvaista. Lisäksi myös neuvotteluhuoneisiin toimitettavista tuotteista toivottiin lämmintä lounasvaihtoehtoa.

Puhelimitse saadut vastaukset kysymykseen “Minkä osa-alueen parantamisen koet olevan tärkeintä ravintola Parkille tällä hetkellä?” sekä “Millaisia lisäpalveluja haluaisit tai tarvitsisit?” osoittivat, ettei puhelinkierroksen tekeminen ollut täysin turha, vaan todella toi täydentävää tietoa. Puhelinkierroksella soitettiin kaikille niille henkilöille, joiden sähköpostiin kyselylomakekin oli lähetetty. Kierroksen antina kolmella oli aikaa vastata kysymykseen eivätkä läheskään kaikki vastanneet edes puhelimeen. Vastaajat kokivat tärkeimpänä panostuksen kohteena tuotteiden valikoiman laajentamisen, sillä he kokivat saavansa muutamaa samaa tuotetta. Lisäksi vastaajat mainitsivat, että esimerkiksi nettisivuilla voisi olla lista kaikista mahdollisista tilattavista tuotteista tai jos ei nettisivuilla, niin sitten mahdollisesti sähköpostiin voisi sellaisen saada. Vastaajat kertoivat kokevansa, etteivät osanneet tilata erikoisempia tuotteita, koska eivät tieneet, mitkä olisivat ylipäänsä mahdollisia. Lisäpalveluista vastaajat kertoivat toivovansa lämmintä lounasvaihtoehtoa, mutta eivät kuitenkaan osanneet tarkemmin kuvailla, millainen ja kuinka helposti katettavissa lounaan pitäisi olla. Ratkaisua siis toivottiin ravintola Parkilta. Lisäpalveluihin mainittiin myös, että mikäli tilattavista tuotteista saisi listan Internet-sivuille, voisi sivuilla mahdollisesti olla myös yksinkertainen tilauslomake, josta voitaisiin ruksia tilattavat tuotteet, määrä ja kirjoittaa lomakkeeseen aika,

paikka sekä tilaajan yhteystiedot. Vastaajat kertoivat, että tämä nopeuttaisi tilaamista heidän osaltaan huomattavasti.

## 12 TULOSTEN YHTEENVETO

Tutkimukseen saatiin mukaan kahdeksan vastaajaa kaikista kahdestatoista, joille kysely lähetettiin. Lisäksi sen jälkeen, kun kyselyn vastaukset oli vastaanotettu, suoritettiin soittokierros, jonka avulla tavoitettiin kolme kohderyhmään kuulunutta henkilöä. Ravintola Parkin kokoustarjoilupalvelujen käytöstä luopuneiden henkilöiden tavoittaminen olisi tuonut todennäköisesti vielä kehittävämpiä vastauksia. Erityisesti syy, miksi mahdollisesti jotkut ovat luopuneet palvelujen käytöstä, olisi mielenkiintoista selvittää.

Vastaajat tuntuivat olevan suhteellisen tyytyväisiä palveluun sekä tuotteisiin. Tarkemmin eriteltynä vastaajat olivat tyytyväisempiä suolaisten ja makeiden tuotteiden makuun sekä kokoon, mutta tyytymättömämpiä tuotteiden valikoiman laajuuteen. Vastaajat toivoivat enemmän vaihtelua sekä suolaisiin että makeisiin tuotteisiin sekä uusia lisäyksiä koko tarjoilutuotteiden valikoimaan. Valikoimaan toivottuja tuotteita olivat lämmin lounasvaihtoehto, kevyemmät tuotteet ja esimerkiksi juureslautanen. Vastaajat olivat tyytyväisiä kahviin ja teehen, joskin teen juojien huomioimiseen toivottiin panostusta tarjoamalla useampia erikoisia teelaatuja “tavanomaisen Lipton - teen” sijaan.

Parannusehdotuksia esitettiin myös palvelun tilaamisen suhteen. Vastaajat toivoivat sähköistä tilausjärjestelmää sekä enemmän tietoa tuotevalikoimasta sekä korvaavista tuotteista, mikäli tiettyä tuotetta ei ole saatavissa. Muutoin vastaajat olivat tyytyväisiä sekä tilausten tekemisen sujuvuuteen että ravintola Parkin hyvään palveluun ja palvelun nopeuteen. Yleisesti vastaajat tuntuivat olevan tyytyväisiä ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluihin, vaikka heillä parannusehdotuksia olikin.

## 13 TEORIAKYTKENNÄT

Tässä luvussa tarkastellaan työn teorian ja tutkimustulosten välistä yhteyttä. Teoriaosassa läpikäytyjä teorioita olivat markkinointimix, B2B-markkinointi, palvelujen markkinointi, asiakastyytyväisyys sekä suhdemarkkinointi. Kaikki edellä mainitut teoriat liittyvät työhön oleellisesti ja seuraavaksi tarkastellaan tutkimuksen tuloksien kytkeytymistä työssä käytettyihin teorioihin.

Nykyiset asiakkaat olivat valinneet ravintola Parkin palveluntoimittajakseen joko suositusten tai sopimussuhteen myötä. Koska lähialueella toimii myös kilpailija, ei voida sanoa että asiakkaat joutuisivat olosuhteiden pakosta käyttämään ravintola Parkin palveluita. Koska uusien asiakkuuksien hankkiminen on huomattavasti kalliimpaa kuin vanhojen asiakassuhteiden ylläpitäminen, ei ravintola Parkin kannata luopua asiakkaistaan. Mitä lujempi asiakassuhde on, sitä positiivisemmin asiakas kokee kaikki kontaktit yrityksen kanssa ja suhde vahvistuu entisestään. Suhdemarkkinoinnin teoriaa olen käsitellyt luvussa 6.

Lisäksi asiakkaat pitivät kokoustarjoilujen tilaamista sujuvana, vaikkakin tuotevalikoimaan monet vastaajista kaipasivat parannuksia. Yrityksen saatavuuspäätöksiin sisältyvät ne toiminnot, joiden avulla tuotteet ja palvelut saadaan asiakkaiden saataville (Kotler & Armstrong 2004, 56). Asiakkaiden tyydyttämiseksi tuotteiden ja palveluiden tulee olla saatavilla oikeaan aikaan oikeassa paikassa (Dibb ym. 2006, 26). Yrityksen saatavuuspäätöksiä on käsitelty markkinointimixin teoriaosuudessa luvussa 2.

Henkilökunnan ammattitaito, nopeus ja palveluhenkisyys tyydyttivät lähes kaikkia vastaajia. Ensimmäinen ulottuvuus hyväksi koetun palvelun kriteereissä on palveluntarjoajan ammattimaisuus ja taidot. Tällöin asiakkaat kokevat palveluntarjoajan työntekijöillä olevan sellaiset tiedot ja taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita asiakkaiden ongelmien ratkaisu vaatii. (Grönroos 2009, 121–122.) Hyväksi koetun palvelun kriteerit esittelin luvussa 4.8.

Asiakkaista suurin osa piti palvelutarjontaa monipuolisena ja palveluita toimivina. Molemmat väittämät koskivat palvelun laatua, palvelutarjonta palvelun teknistä laatua ja palveluiden toimivuus palvelun toiminnallista laatua. Molemmat ulottuvuudet yhdessä yrityksen imagon kanssa muodostavat koetun palvelun laadun (Grönroos 2009, 100–102), josta olen kertonut luvussa 3.6.

Tuotteiden edullisuuden suhteen vastaajat eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä siitä, onko suolaisten tai makeiden tuotteiden hinta-laatusuhde hyvä. Tuloksista voisi päätellä, että asiakkaat eivät täysin osaa sanoa, ovatko palveluiden hinnat edullisia muihin verrattuna. Usein asiakkaat eivät myös halua sanoa tuotteiden olevan liian kalliita, koska silloin he todennäköisesti eivät käyttäisi palveluja tai myöskään liian halpoja palvelujen tai tuotteiden ei sanota olevan, koska lähes aina ihmiset haluaisivat hintoja alaspäin. Hinnoittelu on riippuvainen siitä, miten asiakkaat siihen reagoivat, ja useimmiten kuluttajat vertailevat palveluntarjoajan lupauksia hyödykkeestä pyydettyyn hintaan ja tekevät johtopäätöksensä hinnasta sen perusteella (Blythe 2008, 154–155). Kuitenkin B2B-näkökulma huomioituna, hinta ei välttämättä ole kovinkaan merkittävä tekijä organisaation osana ostavalle henkilölle. B2B-markkinoita ja markkinointia olen käsitellyt luvussa 3.

Tulosten perusteella asiakkaiden tyytyväisyys ravintola Parkin kokoustarjoilu-palveluihin on hyvä. Tyytyväiset asiakkaat suosittelevat yritystä ja sen palveluita muille, eivätkä ole kovin halukkaita huomioimaan kilpailevien yritysten kampanjointia tai halvempia hintoja, sillä korkea tyytyväisyys luo tunnesiteen yritykseen. Lisäksi tyytyväiset asiakkaat saattavat tarjota tuote- tai palveluideoita tai kehitysehdotuksia yritykselle. (Kotler 2000, 48) Asiakastyytyväisyyttä olen käsitellyt luvussa 5. Ravintola Parkin tulisi pitää yllä korkeaa asiakastyytyväisyyttä, jotta korkean asiakastyytyväisyyden edut säilyisivät eikä ravintola menettäisi asiakkaitaan kilpailijoilleen.

## 14 TUTKIMUKSEN PERUSVAATIMUSTEN TÄYTTÄMINEN

Tässä luvussa tarkastellaan tutkimuksen perusvaatimusten täyttymistä. Mittausmenetelmien luotettavuutta kuvataan yleensä kahdella termillä: reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia, vaan mikäli tutkimus toistettaisiin, pitäisi saatujen tulosten olla samankaltaisia jo läpiviedyn tutkimuksen kanssa.

### 14.1 Reliabiliteetti

Reliabiliteetilla eli luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Tutkimukset tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia ja uusittaessa tutkimusta, tulisi sen samoissa olosuhteissa tuottaa samat tulokset. Tutkimuksen reliabiliteetti on hyvä, mikäli tutkimuksen tulokset eivät ole sattuman aiheuttamia. Tutkimusten kysymysten tulee myös olla yksiselitteisiä ja ymmärrettäviä ja mahdolliset haastattelut tulee tehdä huolellisesti. Luotettavien tulosten saamiseksi on myös varmistettava, että kohderyhmä ei ole vino, vaan otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Tutkimuksella ei ole mahdollista saada tietoa koko perusjoukosta, jos tutkimuksen kohteena on vain joitakin siihen kuuluvia ryhmiä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 26; Heikkilä 2008, 30–31)

Reliabiliteettia on tutkimuksessa pyritty parantamaan tarkassa tulosten analysoinnissa sekä lähettämällä kysely koko perusjoukolle. Tutkimuslomake on myös laadittu mahdollisimman selkeään muotoon. Kyselylomake on laadittu yhteistyössä ravintola Parkin kanssa, jotta saataisiin selvitettyä heille tärkeitä asioita. Koska ravintola Parkin asiakkaat ovat yhteydessä sähköpostitse yritykseen, päätettiin kysely toteuttaa myös sähköpostiin lähetettävän e-lomakelinkin avulla. Näin tilaajat pystyivät vastaamaan silloin, kun heille itselleen parhaiten sopi, eikä kyselyn takaisin postittamisesta tai vastaavasta aiheutunut liikaa vaivaa vaan Internet-kysely oli helppo ja nopea täyttää.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee helposti mieleen, ettei kukaan monen henkilön mielipiteistä ole kysymys ja näin voidaan epäillä tutkimuksen reliabiliteettia. Kuitenkin ravintola Parkin tilausasiakkaiden perusjoukko käsittää 12 henkilöä. Kysely lähetettiin näille 12 ja kahdeksan heistä vastasi kyselyyn. Tietysti myös näiden neljän vastaamatta jättäneen mielipiteet olisivat myös olleet tärkeitä. Tutkimuksen luotettavuutta olisi lisännyt myös se, jos mahdollisia entisiä asiakkaita olisi päästy kuulemaan. Kuitenkin heidän tavoittamisensa on hyvin hankalaa, ellei olisi tehty koko Vaasaa käsittävä kysely, joka taas olisi vaatinut liikaa resursseja. Entisten asiakkaiden tavoittaminen voisi jatkotutkimuksissa olla mahdollista, mikäli tehtäisiin asiakastietokanta kaikista tilauksia tehneistä asiakkaista. Näin nähtäisiin, mikäli jotkut yritykset tai henkilöt eivät enää tee tilauksia ja siten heiltä saataisiin tärkeää tietoa, miksi he eivät ole enää asiakkaina.

## 14.2 Validiteetti

Validiteetti eli pätevyys kertoo, mittaako tutkimus oikeaa asiaa eli sitä, mitä sen avulla halutaan selvittää. Jos tutkimukselle ei ole asetettu täsmällisiä tavoitteita, voidaan tutkimuksen avulla tutkia helposti vääriä ja epäolennaisia asioita. Validiutta on hankalaa tarkastella jälkikäteen, jonka takia onkin tärkeää varmistaa se hyvällä suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Validin tutkimuksen toteuttamiseksi tulee myös tutkimuksen perusjoukko määritellä tarkasti, saavuttaa edustava otos ja varmistaa, että vastausprosentti saadaan tarpeeksi korkeaksi. Validiteetti voidaan todeta hyväksi silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä, kysymykset ja vastausprosentti ovat oikeat. (Lahtinen & Isoviita 1998, 26; Heikkilä 2008, 30–31)

Validilla mittarilla tehdyt mittaukset ovat yleisesti oikeita. Mittaustulokset eivät voi olla valideja, jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole tarkoin määritetty. Validiutta on hankala tarkastella jälkikäteen, joten se on varmistettava jo etukäteen huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeessa olevien kysymysten on mitattava oikeita asioita yksiselit-

teisesti, ja niiden tulee kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti auttavat osaltaan validin tutkimuksen toteutumista. (Heikkilä 2008, 30) Tutkimukseni lomakkeen kysymykset valittiin niin, että ne mittaisivat juuri niitä asioita, joita tutkimuksella haetaan. Kysymysten suunnittelussa käytettiin apuna markkinoinnin eri teorioita, joiden yhteyttä tutkimuslomakkeen kysymyksiin käsiteltiin luvussa 9.

Validiteetilla on eri tyyppisiä, joita ovat esimerkiksi sisäinen ja ulkoinen validiteetti. *Ulkoisella validiteetilla* tarkoitetaan tutkimustulosten yleistettävyyttä, eli sitä, että tutkimuksen tulokset voidaan yleistää koko perusjoukkoon. Tässä tutkimuksessa kysely lähetettiin kaikille tilaaja-asiakkaille, joista 66,7 % vastasi. Näin ollen tulokset voidaan yleistää koskemaan kaikkien nykyisten kahdentoista tilaaja-asiakkaan mielipiteitä. Ulkoisella validiteetilla on useita heikentäviä tekijöitä. Esimerkiksi koeasetelma on saatettu suunnitella siten, että se suosii tietynlaisia vastauksia ja reagoititapoja. Tutkijan on kiinnitettävä huomiota siihen, että kokeen kysymykset eivät ole johdattelevia, vaan ne säilytettäisiin mahdollisimman neutraaleina. (Herkman 2009; Oulun yliopisto 2003)

*Sisäisellä validiteetilla* tarkoitetaan mittarin pätevyyttä, eli sitä mittaako se tarkoitettua asiaa. Sisäisellä validiteetilla on olemassa uhkia, joita voidaan kuitenkin välttää huolellisella kokeen suunnittelulla. Sisäistä validiteettia voi horjuttaa ajan kulumisen, mikäli tutkimus toteutetaan pitemmän ajanjakson kuluessa. Ajan kuluessa vastaajissa voi tapahtua muutoksia, kuten esimerkiksi oppimista, kypsymistä, kyllästymistä tai muutoksia elinympäristössä. (Herkman 2009) Jotta tutkimukseni sisäinen validiteetti olisi hyvä, toteutin kokoustarjoiluasiakkaille kohdennetun asiakastyytyväisyyskyselyn lyhyellä aikavälillä ja tulokset analysoitiin heti vastaukset saatuani.

Tutkimuksen koehenkilöt tulee valita tarkoin ja satunnaistaminen on toteutettava huolellisesti, jotta sisäinen validiteetti olisi mahdollisimman korkea. Koeasetelma on tehtävä siten, että mahdolliset systemaattiset häiriömuuttujat eliminoidaan mahdollisimman tarkasti. (Herkman 2009) Systemaattinen virhe

aiheutuu jostakin sellaisesta tekijästä, joka liittyy aineiston keräämiseen ja joka vaikuttaa koko aineistoon samansuuntaisesti. Systemaattisen virheen vaikutus ei vähene, vaikka otoskoko kasvaisi. Vastauskato aiheuttaa usein tuloksiin vääristymää, joka voi olla systemaattista. Siitä syystä onkin selvitetävää se, millaisiin ryhmiin kato kohdistuu. Kyselytutkimuksissa yksi mahdollinen virheen aiheuttaja on valehteleminen. Valehtelu ja muistivirheet voivat aiheuttaa satunnaisvirheitä ja alentavat näin reliabiliteettia, mutta valehtelu voi olla myös systemaattista asioiden kaunistelua tai vähättelyä. (Heikkilä 2008, 186)

Systemaattisen virheen puuttumista voidaan havainnollistaa ennustevaliditeetin, sisältövaliditeetin ja rakennevaliditeetin käsittein. *Ennustevaliditeetti* tarkoittaa mittarin kykyä kuvata oikein jotain mittarin ulkopuolista ilmiötä. Mittarin ulkopuolisella ilmiöllä voidaan tarkoittaa esimerkiksi tulevaisuuden ennustamista, mutta sillä voidaan tarkoittaa myös kahdella eri mittarilla saavutettujen tulosten vastaavuutta keskenään. Jos ennustevaliditeetilla tarkoitetaan tulosten samankaltaisuutta, tarvitaan kriteeri- eli vertailumuuttuja, jonka perusteella voidaan arvioida tutkittavan mittarin validiutta. Validiutta voitaisiin siis mitata vertailtavien muuttujien riippuvuuden avulla. Ennustevaliditeetti on hyödyllinen silloin, kun halutaan ennustaa jotain tulevaisuuden tapahtumaa, jonka yhteys havaittavissa olevaan mittariin voidaan osoittaa ennen tapahtuman sattumista. (Metsämuuronen 2000, 52)

*Sisältövaliditeetilla* mitataan mittausvälineen sisällön edustavuutta tai otannan soveltuvuutta, eli tuottaako mittauksessa käytettävä asteikko riittävän kattavat tulokset tutkittavasta aiheesta Jos siis menetelmä valottaa mitattavaa ilmiötä vain osittain, sisältövaliditeetti ei todennäköisesti ole kovin hyvä. (McDaniel & Gates 2005, 270) Sisältövaliditeetilla etsitään vastaukset seuraaviin kysymyksiin: "Ovatko käsitteet oikeita?", "Onko teoria oikein valittu?", "Onko mittari oikein muodostettu?" ja "Mitataanko mittarilla sitä mitä on tarkoitus?" Mittarin sisällön tulee olla tutkittavan käsitteen kannalta järkevä ja perusteltu, jotta sen voidaan sanoa mittaavan juuri tarkoitettua asiaa. (Metsämuuronen 2000, 51)

*Rakennevaliditeetti* on kattavuudeltaan laajin ja osoittaa selvästi validiusongelman monimuotoisuuden ja vaikeuden. Rakennevaliditeetti on hyvä, mikäli tutkimuksen tulokset ovat samankaltaisia kuin odotukset, eli tutkimusprosessin mittari toimii kokonaisuudessa niin kuin pitäisi. Tutkimuksen luotettavuus kasvaa sitä mukaa, kun toisiaan seuraavat tutkimukset tuottavat yhteneviä tuloksia. Jos arvellaan saatavan odotetusta poikkeavia tuloksia, rakennevaliditeetin ongelmallisuus tulee esille. Silloin ongelmana voi olla se, että mittarit eivät ole valideja, mutta toisaalta myös koko teoria on voinut olla väärä. Vain kokeilemalla eri mittareita tai teorioita saadaan selville mistä ongelmat johtuvat. (Herkman 2009) Ravintola Parkin kokoustarjoiluasiakkaille ei ole aiemmin tehty vastaavanlaista tutkimusta, joten tutkimustuloksia ei voi verrata aiempiin tuloksiin.

Tutkimuksen vastausprosentti oli 66,7 prosenttia. Vastausprosenttia ei pyritty nostamaan millään palkinnolla, vaan haluttiin saada todellisia mielipiteitä ihmisiltä, jotka ovat kiinnostuneet kertomaan mielipiteistään ja parannusehdotuksistaan. Vastaamiseen annettiin aikaa reilut kaksi viikkoa ja kyselyn teko-aika ajoittui helmikuuhun ennen tavanomaisimpia talvilomaviikkoja. Vaikka kyselyyn moni vastasikin, haluttiin muutamia asioita vielä tarkentaa ja siksi päädyttiin tekemään vielä satunnaisessa järjestyksessä suoritettu soittokierros. Vaikka puhelimeen vastaajat tiesivätkin minun olevan kyselyn tekijä, eikä ravintola Parkin nykyistä henkilökuntaa, ei kukaan antanut minulle negatiivista palautetta. Soittokierroksen antia olivat muutamia parannusehdotukset, mutta uskon, että luotettavampaa tietoa saatiin silti anonyymeilla kyselylomakkeilla, jossa ihmiset uskalsivat ilmaista myös pientä epätyytyväisyyttäänkin. Parannusehdotuksia ja muuta palautetta kysyttiin soittokierroksella kolmelta ensimmäiseltä puhelimeen vastanneelta. Heidän vastauksiaan ei voida yhdistää lomakkeisiin, koska anonymiteetin säilymisen vuoksi on mahdotonta sanoa, vastasiko joku lomakkeen täyttänyt myös puhelimeen ja olivatko hänen vastauksensa jo ilmenneet lomakkeissa. Näin ollen puhelimitse saatua informaatiota ei lasketa määrällisesti mukaan, vaan ainoastaan täydentävänä lisätietona.

Kyselylomake käsitteli läpi ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluja sekä palveluprosessia yleisesti. Lisäksi tuoteryhmien mukaan oli tehty tarkentavia kysymyksiä, jolloin saatiin täsmällisempää tietoa. Tutkimus antaa hyvän kuvan nykyisten palveluntilaajien tyytyväisyydestä ja tutkimuksesta saatujen tietojen avulla voidaan kehittää niitä kohteita, joihin asiakkaat toivoisivat parannuksia. Tutkimus voidaan todeta validiksi siltä osin, että se antaa hyödyllistä ja tärkeää tietoa ravintola Parkin kokoustarjoilupalvelujen tilaajien mielipiteistä sekä parannusehdotuksista.

Vaikka tutkittava perusjoukko saattaakin vaikuttaa pieneltä, saatiin tutkimuksen avulla hyvin tärkeää tietoa yritykselle. Tutkimuksessa myös mitattiin oikeita asioita, eli niitä, mitä alun perin oli tarkoituksenakin ja tuloksista saatu tieto vastaa sitä, mitä haluttiin saada selville. Tutkimuksen reliabiliteetti saatiin hyväksi tulosten tarkan käsittelyn sekä koko perusjoukon huomioonottamisen avulla. Tutkimusmenetelmänä olisi voitu käyttää myös haastattelua, mikäli palveluntilaajat eivät olisi niin kiireisiä. Lisäksi soittokierrokselta saamani palautteen perusteella uskon, että rehellisempiä mielipiteitä saatiin täysin anonymillä kyselylomakkeella, koska olen kuitenkin itse työskennellyt ravintola Parkissa ja se olisi mahdollisesti vaikuttanut vastauksiin. En halunnut ottaa tätä riskiä, vaan pyrkiä mahdollisimman luotettavaan tietoon. Nämä seikat huomioon ottaen tutkimusta voidaankin siis pitää pätevänä ja luotettavana.

## 15 EHDOTUKSIA JATKOTUTKIMUKSILLE

Markkinointitutkimus on mahdollista toistaa tulevaisuudessa, jolloin voidaan tarkastella mahdollisia muutoksia tutkimusten välillä ja tehdä tarvittaessa muutoksia kokoustarjoilupalveluja koskevia muutoksia. Uutta tutkimusta tehässä tutkimustani tai osaa siitä voitaisiin hyödyntää markkinointitutkimuksen pohjana.

Jatkossa kokoustarjoilupalveluja voitaisiin tutkia myös kvalitatiivisin menetelmin, jolloin voitaisiin hankkia vielä syvällisempiä näkökulmia palvelujen kehittämisen tueksi. Haastattelut voitaisiin kohdistaa myös niihin, jotka eivät enää käytä kokoustarjoilupalveluja, jolloin saataisiin selvitettyä niitä asioita, jotka ovat johtaneet ravintola Parkin kokoustarjoilupalveluista luopumiseen.

Kuitenkin mikäli resurssit eivät riitä kvalitatiivisten menetelmien käyttöön, myös säännöllisin väliajoin suoritettava kysely kvantitatiivisella menetelmällä (esimerkiksi kyselylomakkeella) antaisi varmasti hyvää tietoa siitä, kuinka tyytyväisyys muuttuu aika ajoin. Arvokasta palautetta saataisiin varmasti jo esimerkiksi järjestämällä ryhmähaastattelun tapainen palaveri-tilaisuus, johon tilaaja-asiakkaat kutsuttaisiin keskustelemaan. Tämä ei veisi kahvitteluja enempää aikaa ja mahdollisesti suhde asiakkaisiinkin lujittuisi, kun yrittäjä haluaa kutsua asiakkaansa kahvin ääreen kertomaan parannusehdotuksiaan.

## 16 LOPPUSANAT

Aloitin opinnäytetyön aiheen miettimisen kesällä 2009 työskennellessäni ravintola Parkissa, mutta varsinaiseen opinnäytetyön tekoon ryhdyin vasta lokamarraskuussa 2009. Pyrin tekemään opinnäytetyötä säännöllisesti ja pitämään aikatauluistani kiinni, mutta ajoittain suunnitelmien viivästyksset, kiireet töiden ja muiden opiskeluiden kanssa hidastivat työn etenemistä. Suurin haaste työn teossa oli selvittää pienistä vastoinkäymisistä prosessin aikana, kuten tietokoneen kovalevyn tyhjentymisestä ja tutkimuksen kohderyhmän yhtäkkisestä supistumisesta.

Lopulliseen tutkimukseen olen kuitenkin tyytyväinen, vaikka joitain asioita olisin voinut tehdä toisinkin. Mieluiten olisin tehnyt opinnäytetyötä siinä ihan-tilanteessa, ettei minun olisi tarvinnut jakaa aikaani sekä opinnäytetyön, työssäkäynnin ja muiden opiskelujen kesken. Opinnäytetyöprosessi oli haastava, mutta mielenkiintoinen ja opettavainen kokemus, joka kokosi yhteen kaikki tradenomikoulutuksessa opitut asiat. Opin paljon markkinointitutkimuksen teosta ja markkinoinnin teorioiden soveltamisesta käytäntöön, ja olen saanut tutkimuksen teosta arvokasta kokemusta jatko-opiskeluja ja työelämää ajatellen. Erityisesti toivon, että tutkimuksestani on hyötyä toimeksiantajayritykselleni ravintola Parkille.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon myös itsestäni ja omista työskentelytavoistani sekä rajoistani. Tutkimuksen tekeminen kasvatti kärsivällisyyttä, sitkeyttä ja peräänantamattomuutta. Tekemällä oppii, kuten sanotaan ja haluaisinkin lopuksi lainata Nobel-fyysikko R.P.Feynmanin sanoja, jotka kuvaavat erinomaisesti sitä, kuinka hyvin olen sisäistänyt opinnäytetyöprosessissa oppimani asiat: ”Ellet osaa opettaa asiaa omalle äidillesi, et ole ymmärtänyt koko asiaa”.

# LÄHDELUETTELO

## 1. Painetut lähteet:

Adler, Nancy J. & Gundersen, Allison 2008. International Dimensions of Organizational Behavior. 5th Edition. Thomson South-Western.

Bergström, S. & Leppänen, A. 2005. Yrityksen asiakassuhdemarkkinointi. 4. painos. Oy Edita Ab. Helsinki.

Blythe, Jim 2008. Essentials of Marketing. 4<sup>th</sup> edition. Prentice Hall.

Dibb, Sally & Simkin, Lyndon & Pride, William M. & Ferrell O.C. 2006. Marketing Concepts and Strategies. 5<sup>th</sup> edition. USA. Houghton Mifflin Company.

Grönroos, Christian 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3 p. Juva. WSOY.

Grönroos, Christian 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo. WSOY.

Grönroos, Christian & Järvinen, Raija 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Vantaa. Tummavuoren kirjapaino Oyj.

Gummesson, Evert 2000. Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään. Helsinki. Kauppa-kaari Oyj.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.

Hemmi, Marja; Häkkinen, Ulla & Lahdenkauppi, Merja 2008. Avec - Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki. WSOY Oppimateriaalit Oy.

Jobber, David & Lancaster, Geoff 2003. Selling and Sales Management. Essex. Pearson Education Limited.

Karjalainen Leila 2004. Tilastomatematiikka. Jyväskylä. Gummerus Kirjapaino Oy.

Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. 1. painos. WSOYpro. Juva.

Kotler, Philip & Armstrong, Gary 2004. Principles of Marketing: International Edition. 10<sup>th</sup> edition. USA. Pearson Education, Inc.

Kotler, P. & Keller, K. 2006. Marketing Management 12e. 12. Edition. Pearson Education Limited. New Jersey.

Kotler, Philip 2000. Marketing Management. Millenium edition. USA. Prentice-Hall, Inc.

Lahtinen, Jukka & Isoviita, Antti 1998. Markkinointitutkimus. Avaintulos Oy.

Lehtinen, Jarmo R. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita Publishing Oy.

Lehtonen, Jaakko; Pesonen, Hanna-Leena & Toskala, Antero 1999. Näkökulmia asiakaspalveluun ja markkinointiin. Jyväskylä. Jyväskylän yliopisto.

Lotti, Leila 1994. Markkinointitutkimuksen käsikirja. Porvoo. WSOY.

Lämsä, Anna-Maija & Uusitalo, Outi 2002. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki. Edita Oy.

McDaniel, Carl & Gates, Roger 2005. Marketing Research. 6<sup>th</sup> edition. USA. John Wiley & Sons, Inc.

Metsämuuronen, Jari 2000. Metodologian perusteet ihmistieteissä. Viro. Jaabes OÜ, Võru.

Mäntyneva, Mikko & Heinonen, Jarmo & Wrangle, Kim 2008. Markkinointitutkimus. 1 p. Helsinki. WSOY.

Nieminen, Arto 2000. Tähdet kertovat - lupa nauttia: Polarkestistä Sodexhoon 1979-1999 .Helsinki. Sodexho Oy.

Raatikainen, Leena 2004. Tavoitteellinen markkinointi: markkinoinnin tutkimus ja suunnittelu. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Raninen, T. & Rautio, J. 2003. Mainonnan ABC. 1. painos. WSOY. Porvoo.

Rissanen, Tapio 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa. Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti.

Rope, Timo 1998. Business to business – markkinointi. Porvoo. WSOY.

Rope, Timo 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki. Kauppakaari Oyj.

Rope, Timo & Vahvaselkä, Irma 1994. Suunnitelmallinen markkinointi. Porvoo. WSOY.

Storbacka, Kaj; Blomqvist, Ralf; Dahl, Johan & Haeger, Tomas 1999. Asiakkuuden arvon lähteillä. Juva. WSOY.

Storbacka, Kaj & Lehtinen, Jarmo 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkaiden armoilla. Juva. WS Bookwell Oy.

Vahvaselkä, Irma 2004. Asiantuntijan myyntitaito. Helsinki. Oy Finn Lectura Ab.

## *2. Elektroniset lähteet:*

Arhippainen, Tomas & Gustafsson, Magnus 2007. Onko asiakas tärkeä? - Mietteitä asiakastyytyväisyydestä. DNV Info 1/2007. [Viitattu 15.2.2010]. [online] <URL:<http://www.digipaper.fi/dnv/4317/index.php?pgnumb=14>>

Herkman, Jarmo 2009. Empiirisen tutkimuksen tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmiä 2009. [Viitattu 7.3.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL:[http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kayttavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman\\_teksti\\_tulostettava.htm](http://www.cs.utu.fi/kurssit/connet/kayttavyys/materiaali/herkman/usable/Herkman_teksti_tulostettava.htm)>.

Oulun yliopisto 2003. Luotettavuuden tarkastelu. [Viitattu 26.2.2010]. Saatavilla [www-muodossa](http://www.muodossa.com): <URL:<http://herkules.oulu.fi/isbn9514269608/html/x1675.html>>.

Sodexo Oy [online] [Viitattu 9.12.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:  
http://www.sodexo.fi>

Sodexo Group [online] [Viitattu 9.12.2009]. Saatavilla www-muodossa: <URL:  
http://sodexo.com>

## LIITELUETTELO

- Liite 1. Saatekirje
- Liite 2. Tutkimuksessa käytetty kyselylomake

SAATEKIRJE

Hei!

Olen pian valmistuva markkinoinnin opiskelija Vaasan ammattikorkeakoulusta. Teen opinnäytetyöni lounasravintola Sodexo Parkiin ja tarvitsisin Sinun apuasi työn onnistumisessa.

Olen kiinnostunut selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä Sodexo Parkin kokous- ja neuvottelukahvitarjoiluista. Pyytäisinkin Sinua vastaamaan kyselyyn, joka löytyy osoitteesta:

<https://e-lomake.puv.fi/elomake2/lomakkeet/1740/lomake.html>

Kyselyyn vastaaminen ei vie montaa minuuttia ajastasi ja vastaukset ovat todella tärkeitä! Kyselyn vastaamisaika on 12.2. - 28.2.2010. Kyselyn vastauksen avulla niin Sodexon palvelua kuin tuotevalikoimaakin voidaan parantaa ja kehittää.

Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti, eikä vastauksia pystytä yhdistämään mitenkään vastaajiin.

Tämän sähköpostiviestin saa myös lähettää edelleen, mikäli tiedät henkilön, jolla on kokemusta Sodexon kokous- ja neuvottelukahvitarjoiluista.

Olen todella kiitollinen avustasi!

Ystävällisin terveisin,

Sanna Kenttä

Vaasan ammattikorkeakoulu

Liiketalouden yksikkö

## TUTKIMUKSESSA KÄYTETTY KYSELYLOMAKE

## Taustatiedot

Nainen Mies

Sukupuoli

alle 30 30-39 40-49 50-59 yli 60

Ikä

Palvelutuotteen tilaaja Palvelutuotteen käyttäjä Sekä tilaaja että käyttäjä

Valitse oletko...

Mistä saitte tiedon tilaus- ja neuvottelutarjoilupalveluistamme?

Internet  Ravintola Parkia suositeltiin  Muu, mikä?

Tietojen lähetyks

Seuraava >>

## Suolaiset tuotteet

Valitse seuraavissa kohdissa mielestäsi sopivin vaihtoehto.

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Suolaisten tuotteiden hyvä maku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaisten tuotteiden edustava ulkonäkö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaisten tuotteiden valikoima on vaihteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaisten tuotteiden sopiva koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suolaisten tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tietojen lähetyks

<< Edellinen Seuraava >>

## Makeat tuotteet

Valitse seuraavissa kohdissa mielestäsi sopivin vaihtoehto

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Makeiden tuotteiden hyvä maku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeiden tuotteiden edustava ulkonäkö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeiden tuotteiden valikoima on vaihteleva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeiden tuotteiden sopiva koko	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Makeiden tuotteiden hyvä hinta-laatusuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## Tietojen lähetyks

<< Edellinen Seuraava >>

**Kahvi ja tee**

Valitse seuraavissa kohdissa mielestäsi sopivin vaihtoehto

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5

Kahvin hyvä maku     Teen hyvä maku     **Tietojen lähetyk**

&lt;&lt; Edellinen

Seuraava &gt;&gt;

**Henkilökunta**

Valitse seuraavissa kohdissa mielestäsi sopivin vaihtoehto

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5 Miksi?

Henkilökunta on ammattitaitoinen      Henkilökunta on palveluhenkinen      Palvelu on nopeaa      **Tietojen lähetyk**

&lt;&lt; Edellinen

Seuraava &gt;&gt;

**Palvelutilanne**

Valitse seuraavissa kohdissa mielestäsi sopivin vaihtoehto

1 = Täysin eri mieltä 2 = Jokseenkin eri mieltä 3 = Ei samaa eikä eri mieltä 4 = Jokseenkin samaa mieltä 5 = Täysin samaa mieltä

1 2 3 4 5 Perustelu

Sähköpostiviesteihin vastataan nopeasti ja asiantuntevasti      Puhelimeen vastataan nopeasti ja asiantuntevasti      Tarjoilutilausten tekemisen toimivuus on hyvä      **Tietojen lähetyk**

&lt;&lt; Edellinen

Seuraava &gt;&gt;

**Avoimet kysymykset**

Mikä sai Sinut valitsemaan juuri ravintola Parkin?

Kerro vapaamuotoisesti mikä on mielestäsi kokoustuotevalikoimassamme hyvää ja mikä huonoa?

Mihin toivoisit erityisesti kiinnitettävän huomioita kokoustuotevalikoiman suhteen?

Mihin toivoisit erityisesti kiinnitettävän huomiota palvelun suhteen kokouskahvitilanteissa?

Kerro vapaamuotoisesti kehitysideoita ja toiveita kokoustuotevalikoiman ja- palvelun suhteen?

**Tietojen lähetyk**

<< Edellinen

Valmis

Kiitos vastauksistasi!