

Asiakaskokemuksen kehittäminen palvelumuotoilun keinoin

Case Kotipizza Oyj

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Muotoiluinstituutti
Muotoilu ja media-alan uudistava
osaaminen
Opinnäytetyö YAMK
2017
Satu Lindfors

Lahden ammattikorkeakoulu
Muotoilu ja media-alan uudistava osaaminen YAMK

LINDFORS, SATU:

Asiakaskokemuksen kehittäminen
palvelumuotoilun keinoin
Case: Kotipizza Oyj

52 sivua, 6 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on hyödyntää palvelumuotoilun eri menetelmiä asiakaskokemuksen kehittämisessä. Kohdeyritys työssäni on Kotipizza Oyj. Keskityn työssäni havainnoimaan palvelupolun eri kohtaamispisteitä palveluympäristössä ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä Kotipizza Oyj:n asiakaskokemuksen nykytilasta kivijalkaravintolassa ja selvittää mitkä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen. Kokonaiskuvan ymmärtämiseksi ja lähtötilanteen hahmoittamiseksi tein haastatteluita Kotipizza Oyj:n myynnin ja markkinoinnin parissa työskenteleville ylemmille toimihenkilöille ja havainnoin asiakkaita sekä ravintoloiden henkilökuntaa toimintaympäristössä. Havainnoinnin pohjalta loin asiakkaan kulkeman palvelupolun ja mietin siihen tärkeimmät kohtaamispisteet. Tiedonhankinnan ja analyysin menetelmänä käytetyn mystery shoppingin avulla keräsin tietoa siitä, kuinka asiakas kokee palvelupolun eri kohtaamispisteet. Kerätyn tiedon purin analysoinnin jälkeen Value Proposition Canvasille, joka auttaa hahmottamaan, mitä eri osatekijöitä palvelukokemuksesta tulisi säilyttää ja mitä kehittää.

Asiasanat: palvelumuotoilu, asiakaskokemus, palvelumaisema, palvelun laatu, arvon muodostuminen, mystery shopping

Lahti University of Applied Sciences
Master's Degree Programme in Design and Media

LINDFORS, SATU:

Developing Customer Experience by
using Service Design Methods
Case: Kotipizza Oyj

52 pages, 6 pages of appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

The purpose of this development work is to utilize various methods of service design in developing customer experience. The target company in my work is Kotipizza Oyj and I focus my work on the restaurants. My target is to observe the different touch points of the customer journey in the service environment and aim to increase the understanding of the current state of the customer experience at Kotipizza. I try to clarify which factors influence the formation of customer experience. To understand the overall picture and to outline the baseline, I made interviews with Kotipizza Corporation's management and observation of customers and restaurant staff in the operating environment. Based on the observation I created the customer journey and thought about the most important touch points. Using mystery shopping as a method of data acquisition and analysis, I collected information about how the customer feels the different touch points of the customer journey. After analyzing collected information I used Value Proposition Canvas, which helps to figure out what different aspects of the service experience should be retained and what to develop.

Key words: Service Design, Customer Experience, Service Environment, Service Quality, Value Creation, Mystery Shopping

SISÄLLYS

JOHDANTO	5
1 KOTIPIZZA OYJ	6
1.1 Brändiuudistus ja vastuullisuus	7
2 VIITEKEHYS JA KESKEISET MÄÄRITELMÄT	11
2.1 Palvelumuotoilu	11
2.2 Asiakaskokemus	12
2.3 Arvon muodostuminen	14
2.3.1 Lisäarvon tuottaminen ja suosittelu	17
2.4 Palvelumaisema	18
2.5 Palvelun laadun muodostuminen	19
3 TUTKIMUS-JA KEHITTÄMISMENETELMÄT	22
3.1 Haastattelut	23
3.2 Havainnointi	23
3.3 Palvelupolku	24
3.4 Mystery shopping lomake	25
3.6 Value Proposition Canvas	27
4 ASIAKASKOKEMUKSEN JA BRÄNDIN SYNKRONOINTI	28
5 MYSTERY SHOPPING	31
5.1 Taustatekijät	31
5.2 Markkinointi ja ulkoinen saavutettavuus	34
5.3 Palvelun laatu	35
5.4 Tuotevalikoima ja tilauksen tekeminen	36
5.5 Ravintolatilán siisteys ja viihtyvyys	37
5.6 Ravintolasta poistuminen ja palautteen antaminen	38
6 VALUE PROPOSITION CANVAS	39
6.1 Jobs (tehtävät)	39
6.2 Gains (hyödyt)	40
6.3 Pains (kipupisteet)	40
6.4 Products (tuotteet ja palvelut)	41
6.5 Gain Creators (positiivisten kokemusten luoja)	41
6.6 Pain Relievers (negatiivisten kokemusten helpottajat)	41

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT	44
LÄHTEET	47
LIITTEET	51

JOHDANTO

Opinnäytetyöni kohdistuu Kotipizzan asiakaskokemuksen kehittämiseen palvelumuotoilun keinoja hyödyntäen. Aihe on ajankohtainen ja koskettaa monen yrityksen strategista toimintaa tänä päivänä. Palvelumuotoilu tarjoaa empaattisen ja asiakaslähtöisen katsontakulman asiakaskokemuksen kehittämistyöhön. Etsin työssäni vastauksia siihen, mitkä tekijät vaikuttavat positiivisen asiakaskokemuksen syntymiseen ja mitkä taas vähentävät sitä. Tavoitteena on löytää myös kehityskohteita nykyisestä toiminnasta asiakasrajapinnassa ja tuoda siihen uusia kehitysideoita.

Keskityn työssäni havainnoimaan palvelupolun eri kohtaamispisteitä palveluympäristössä ja tavoitteena on lisätä ymmärrystä Kotipizza Oyj:n asiakaskokemuksen nykytilasta kivijalkaravintolassa sekä selventää mitkä eri tekijät vaikuttavat asiakaskokemuksen muodostumiseen.

Kokonaiskuvan ymmärtämiseksi ja lähtötilanteen hahmoittamiseksi tein haastatteluita Kotipizza Oyj:n myynnin ja markkinoinnin parissa työskenteleville ylemmille toimihenkilöille sekä havainnoin asiakkaita ja ravintoloiden henkilökuntaa toimintaympäristössä. Havainnoinnin pohjalta loin asiakkaan kulkeman palvelupolun ja mietin siihen tärkeimmät kohtaamispisteet. Tiedonhankinnan ja analyysin menetelmänä käytetyn mystery shoppingin avulla keräsin tietoa siitä, kuinka asiakas kokee palvelupolun eri kohtaamispisteet. Kerätyn tiedon purin analysoinnin jälkeen Value Proposition Canvasille, joka auttaa hahmottamaan, mitä eri osatekijöitä palvelukokemuksesta tulisi säilyttää ja mitä kehittää.

Kehtämistyön viitekehyksen muodostaa palvelumuotoilu, asiakaskokemus, palvelumaisema, palvelun laatu sekä arvon muodostuminen. Työssäni tulen tarkastelemaan näitä asioita ja niiden merkitystä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymisen kannalta.

1 KOTIPIZZA OYJ

Kehittämistyöni kohteena on suomalainen pörssiyhtiö Kotipizza Oyj, joka on tällä hetkellä Pohjoismaiden suurin pizzeriaketju. Kotipizza on vaasalaisen Rabbe Grönblomin vuonna 1987 perustama pizzeriaketju, joka toimii franchising –periaatteella. Kotipizza kuuluu osaksi Kotipizza Groupia, johon kuuluvat myös meksikolaista ruokaa valmistava ja myyvä Chalupa-ketju sekä kummankin ketjun raaka-aine hankinnoista vastaava Helsinki Foodstock Oy. Yhtiö on kasvattanut positiivista tulostaan nyt jo usean vuoden ajan. Sen myynti kasvoi tilikaudella 2016 kotimaista pikaruokamarkkinaa vahvemmin ja teki kaikkien aikojan myyntiennätyksensä kesällä 2017. Positiivinen myynninkehitys on jatkunut myös tämän jälkeen kuukausi toisensa jälkeen (Kotipizza 2017).

Kotipizzan nimeä kantavia ravintoloita oli vuoden 2016 loppuun mennessä Suomessa 257, joista 153 on kivijalkaravintoloita, loput 104 shop-in-shop ravintoloita huoltoasemien yhteydessä. Kaiken kaikkiaan ravintoloista 99 prosenttia on franchising perusteella toimivia ja yksityisten yrittäjien omistamia (Kotipizza 2017). Franchising tarkoittaa yritysmuotoa, jossa kaksi yritystä tekee sopimukseen perustuvaa yhteistyötä. Toinen yrityksistä on franchisingantaja, joka luovuttaa franchisingottajalle oikeuden käyttää kehittämäänsä liiketoimintamallia sovittua korvausta vastaan. Tämä yrittäjäjyysmuoto tarjoaa mahdollisuuden yrittäjyyteen valmiiksi testatulla konseptilla (Yrittäjät 2017.) Kotipizzan tapauksessa yrittäjä saa ketjulta brändin ja toimitilan, josta maksaa reilut kymmenen prosenttia myynnistään markkinointi- ja franchising-maksuja emoyhtiölle. Yrittäjä hankkii raaka-aineet ja tuotteet ketjun omistamasta Helsinki Foodstock Oy tukusta. Ketju määrittää esimerkiksi, mitä juustoa ja lihaa yrittäjät pizzassa käyttävät. (Optio, 2016)

Kehittämistehtäväni on rajattu koskemaan Kotipizza Oyj:n 128 kivijalkaravintolaa 56 eri kaupungissa ympäri Suomea. Kivijalkaravintoloilla tarkoitetaan yksittäisiä ravintolatiloja kivijalassa sekä kauppakeskusten ja Bauhaus-myymlöiden yhteydessä olevia ravintoloita.

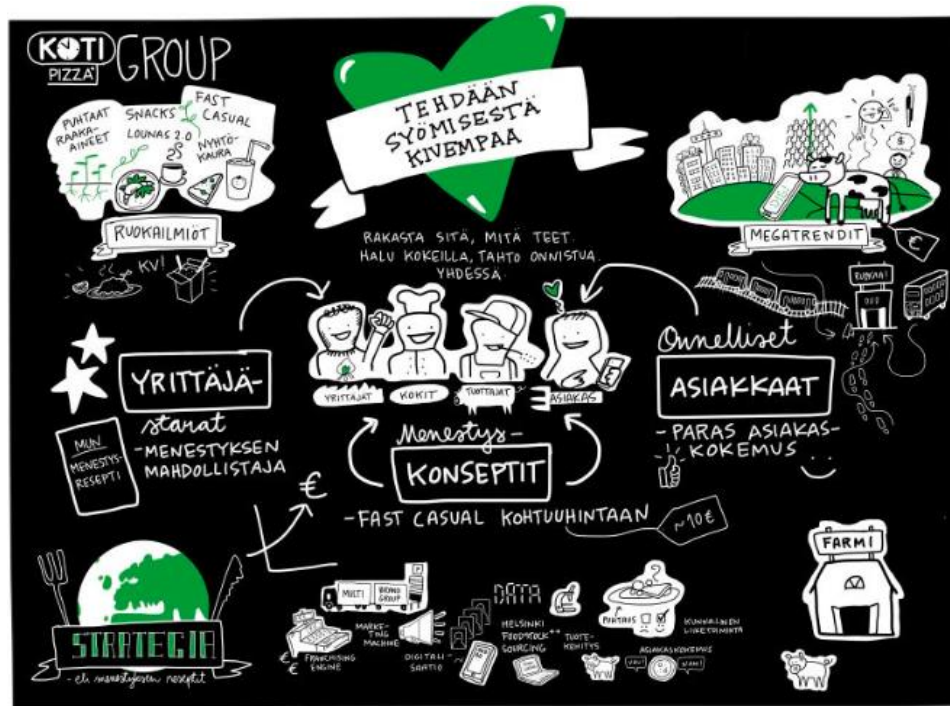
Kehittämishankkeesta on rajattu pois bensa-asemilla sijaitsevat shop-in-

shop myymälät, sillä niiden toimintatapa ja liiketila poikkeavat kahdesta edellä mainitusta. Kehitystehtävänä on osa laajempaa Kotipizza Oyj:n sisäistä kehityshanketta, joka toteutetaan vuoden 2017 aikana. Tämä kehityshanke koskee asiakaskokemuksen kehittämistä kivijalkamyymälässä.

1.1 Brändiuudistus ja vastuullisuus

Kasvanut kilpailu Suomen pikaruokamarkkinoilla ja uudistumisen tarve ajoi Kotipizzan tekemään mittavia muutoksia vuonna 2013. Kuluttajien vaatimustaso oli noussut ja ruuan terveysnäkökohdat nousivat trendinä. Myös vanha Kotipizza brändi sekä markkinointiviestintä kaipasivat uudistusta. Lähtötilanne vaati ravintolakonseptin uudelleen positionoimista markkinoille ja sen perusteella suunniteltiin uudenlainen visuaalinen ilme markkinointiviestintään (N2 2017).

Uudistuksessa huomioitiin megatrendit ja huomiota haluttiin kiinnittää raaka-aineiden kotimaisuuteen ja lähituotannon suosimiseen, vastuulliseen tuottamiseen myös ulkomailta tuotettujen raaka-aineiden osalta sekä kasvisten lisäämiseen valikoimassa. Vastuullisuutta haluttiin laajentaa koskemaan koko yrityksen toimintatapoja, kattaen henkilökunnan hyvinvoinnin ja koulutuksen. Ympäristön kuormittavuuteen ja pakkausmateriaaleihin kiinnitettiin aikaisempaa enemmän huomiota.



KUVA 1. Kotipizzan uusi strategia visualisoituna

Näiden ominaisuuksien perusteella suunniteltiin Kotipizzan uudenlainen markkinointistrategia tarjousmainontaperusteisesta markkinoinnista brändiä vahvistavaan, pitkäjänteiseen mielikuvamainontaan, jonka tavoitteena on vahvistaa Kotipizzan uudenlaista positiota ja tunnettuutta kuluttajien keskuudessa (N2 2017, Kotipizza 2016).

Konseptiuudistus sisälsi myös brändi-ilmeen visuaalisen muuttamisen markkinointimateriaaleista ravintolaympäristöön asti.

Tuorein muutos brändin visuaalisella puolella tehtiin syksyllä 2016, kun Kotipizzan valokyltit ravintoloiden ulkopuolella muutettiin vihreä-valkoiseksi aiemman punakeltaisen sijaan. Toimitusjohtaja Tommi Tervasen mukaan se kuvaa paremmin Kotipizzan nykyistä brändiä ja, mihin sitä ollaan viemässä. (Kauppalehti 2016) Markkinointiviestinnän näkökulmasta vihreä väri brändinhallinnassa yhdistetään terveelliseen ja luonnonmukaisuuteen, painottaen yrityksen ympäristöarvoja. Vihreä myös yhdistetään taloudelliseen hyvinvointiin ja arvokkaisiin brändeihin. Sisustuksessa vihreää väriä käytetään rauhoittamaan asiakkaita ja tuomaan tasapainoa kehon, mielen ja ympäristön väliseen yhteyteen. (Lifhack.org 2017)



KUVA 2. Kotipizzan vanha ja uusi valokyltti

Kotipizzan neljä vastuullisuuden viestiä pitää sisällään vastuun kuluttajista, työntekijöistä, ympäristöstä ja tulevaisuudesta.

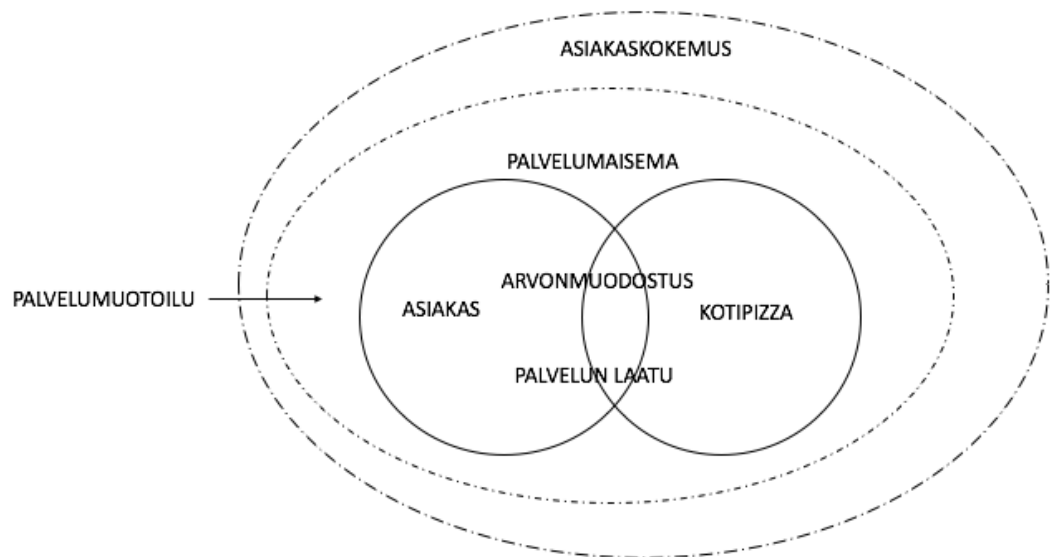
Tommi Tervalan mukaan Kotipizza tähtää vastuullisuuteen liittyvillä lupauksilla entistä parempaan asiakaskokemukseen. ”Uskomme, että työ vastuullisuuden puolesta lujittaa asiakasuskollisuutta, tuo uusia asiakkaita ja parantaa asiakaskokemusta entisestään. Uskomme, että vastuullisuus muodostuu lähivuosina jatkuvasti merkittävämmäksi tekijäksi paitsi yritysten viestinnässä, myös kuluttajien käytännön valinnoissa.” (Kotipizza 2017) Kotipizza panostaa perinteisen pikaruuan sijasta fast casual -ilmiöön, jossa kuluttajat saavat kohtuuhintaan entistä tuoreempaa, aidompaa ja vastuullisemmin tuotettua ruokaa.

- *Vastuu kuluttajista.* Kotipizza haluaa käyttää tuotteissaan vastuullisesti tuotettuja raaka-aineita ja ilmoittaa niiden alkuperämaan avoimesti. Vuonna 2016 suomalaisten tavarantoimittajien osuus ostojen arvosta oli 58 prosenttia, muiden EU-maiden toimittajien 38 prosenttia ja EU:n ulkopuolisten neljä prosenttia. Suomalaisista toimittajista osa on maahantuojia, joiden myymien tuotteiden alkuperää ei pysty tilastoimaan – tämä osuus ostoista oli viisi prosenttia. Kotipizzalle on myönnetty Suomalaisen Työn Liiton Avainlippu-tunnus.
- *Vastuu työntekijöistä.* Yrittäjiä ja työntekijöitä koulutetaan ja huolehditaan siitä, että omalla henkilökunnalla on mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä innostavissa ja kannustavissa olosuhteissa.

- *Vastuu ympäristöstä.* Kotipizzan ketjuohjauksen ja yrittäjien yhteisenä tehtävänä on huolehtia, että ympäristökuormitus pidetään mahdollisimman pienenä ja että kuormitukseen osaltaan vaikuttavat raaka-aineiden ja palvelujen toimittajat tukevat omilla toimenpiteillään ympäristötavoitteiden saavuttamisessa. Kuluttajien ja kotitalouksien ruokahävikin vähentämiseksi otettiin vuonna 2015 käyttöön pizzalaatikko, jota voi käyttää pizzatähteiden säilyttämiseen jääkaapissa.
- *Vastuu tulevaisuudesta.* Kotipizza tukee paikallista yrittäjyyttä ympäri Suomea eikä hyväksy harmaata taloutta. Kotipizza tukee myös monia järjestöjä kuten Plan International Suomea ja Nenäpäivää, joiden arvoihin ja toimintaan kuuluu edistää lasten ja nuorten hyvinvointia sekä tasa-arvoisia mahdollisuuksia koulutukseen ja yrittäjyyteen. (Kotipizza 2017, Kuosmanen 2017)

2 VIITEKEHYS JA KESKEISET MÄÄRITELMÄT

Opinnäytetyön viitekehysten muodostaa palvelumuotoilu, asiakaskokemus, palvelumaisema, palvelun laatu sekä arvon muodostuminen. Työssä tulen tarkastelemaan näitä asioita ja niiden merkitystä kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen syntymisessä.



KUVA 3. Opinnäytetyön viitekehys

2.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilu on noussut suosituksi lähestymistavaksi yritysten kehittämistyössä. Palvelumuotoilun avulla tehtävä kehittämistyö ulottuu yrityksen palvelun kehittämisessä monelle tasolle: yrityksen strategiaan, liiketoimintamalliin, prosesseihin, palveluympäristöön ja asiakaskontakteihin. Hyvinvoivan ja kannattavan liiketoiminnan kannalta on elintärkeää ymmärtää asiakkaiden tarpeet, toiveet ja haaveet palvelun suhteen, ymmärtää mitä ongelmaa ollaan ratkaisemassa tai mitä tarvetta täyttämässä. Tätä ymmärrystä luodaan tutkimalla ja havainnoimalla asiakkaita. Palvelumuotoilun tarkoituksena on luoda käyttäjän kannalta helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia sekä palveluntuottajan osalta tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja. (Tuulaniemi 2011, 24)

Palveluiden kysyntä on nopeasti muuttuvaa, joten palveluiden kehittäminen edellyttää nopeutta, ketteryyttä ja taitoa vaihtaa suuntaa. (Rissanen 2006, 29.) Palvelumuotoilu auttaa yrityksiä innovoimaan uusi palveluita sekä kehittämään jo olevia palveluita. Se ei ole uusi innovaatio vaan enemmänkin tapa, jolla yhdistetään vanhoja asioita ja toimintatapoja uudella tavalla. Palvelumuotoilun vahva ominaispiirre on jatkuva kehittäminen ja uudistaminen, kunnes päästään haluttuun lopputulokseen. (Tuulaniemi 2011, 24). Se on myös konkreettinen lähestymistapa, jonka avulla voidaan lisätä asiakasymmärrystä yrityksen liiketoiminnan eri tasoilla ja löytää täysin uusia liiketoiminnan mahdollisuuksia tai jopa uusi asema kilpailukentällä. Palvelumuotoilu sopii myös yrityksen sisäisten prosessien kehittämiseen aina johdosta työntekijä tasolle asti. Palvelun tuottaminen pitää olla arvoa tuovaa myös palvelun tuottavalle organisaatiolle, muutoin sen tuottaminen ei ole kannattavaa ja toiminta ei ole kannattavaa. Olennaista palvelumuotoilussa onkin tunnistaa palvelun tuottavan organisaation nykytila sekä tavoitetila, johon pyritään ja tehdä strategiset kehitystoimet perustuen näiden havaintoihin.

2.2 Asiakaskokemus

Työn sisällön kannalta keskeinen määritelmä on asiakaskokemus.

Asiakaskokemukselle on monia eri määritelmiä ja ne ovat kehittyneet sitä mukaa kun näkemystä aiheesta on kerääntynyt enemmän.

Palvelun tuottajan näkökulmasta keskeisin asia on asiakkaan kokemus palvelusta. Se pitää sisällään ostopäätöstä edeltävän tiedon etsinnän, osto hetken, tuotteen tai palvelun kuluttamisen sekä oston jälkeiset kokemukset. Nämä kokemukset voivat siis tapahtua monissa eri kanavissa pitkänkin ajan kuluessa ja yhdessä ne muodostavat kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen. Asiakaskokemus ei ole rationaalinen päätös, vaan siihen vaikuttaa aina tunteet ja alitajuntaisesti tehdyt päätökset.

Pystyäkseen tarjoamaan parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen yrityksen on tiedostettava miten, missä ja milloin asiakas kohtaa yrityksen tuotteita ja palveluita. Yritykset eivät pysty täysin vaikuttamaan kuluttajan muodostamaan kokemukseen, muiden ihmisten suositteluun tai ostamisen

tarkoitukseen, mutta voivat valita minkälaisia kokemuksia he pyrkivät asiakkailleen tarjoamaan. Yritys pystyy vaikuttamaan ja hallitsemaan esimerkiksi palveluympäristöä, tuotevalikoimaa ja hintaa, jolla se myy tuotteet ja palvelut kuluttajalle. (Löytänä J, Korkiakoski K. 2011, 11)

Asiakaskokemuksen muodostuminen voidaan jakaa kolmeen osaan; ydinkokemukseen, laajennettuun kokemukseen ja odotukset ylittävään kokemukseen.

Ydinkokemus on kaiken perusta ja se voidaan määritellä yksinkertaisesti: mikä on se asiakkaan kokema hyöty ja arvo, joka hänelle syntyy palvelun ostamisesta. Yrityksen näkökulmasta tämän täytyy pystyä tuottamaan aina ydinkokemus asiakkaalle. Yritykset tekevät palvelulupauksia, joihin he perustavat toimintamallinsa. Aina nämä eivät täyty ja yrityksen toiminta näkyy asiakkaalle laadun poikkeavuutena. Tämä johtuu usein yrityksen sisäisistä haasteista esimerkiksi henkilö- ja tuotantoresurssien rajallisesta kapasiteetista. Ennen kuin yrityksen ydinkokemus on kunnossa, se ei pysty tuottamaan odotukset ylittävää palvelua. (Löytänä J, Korkiakoski K. 2011, 61-62)

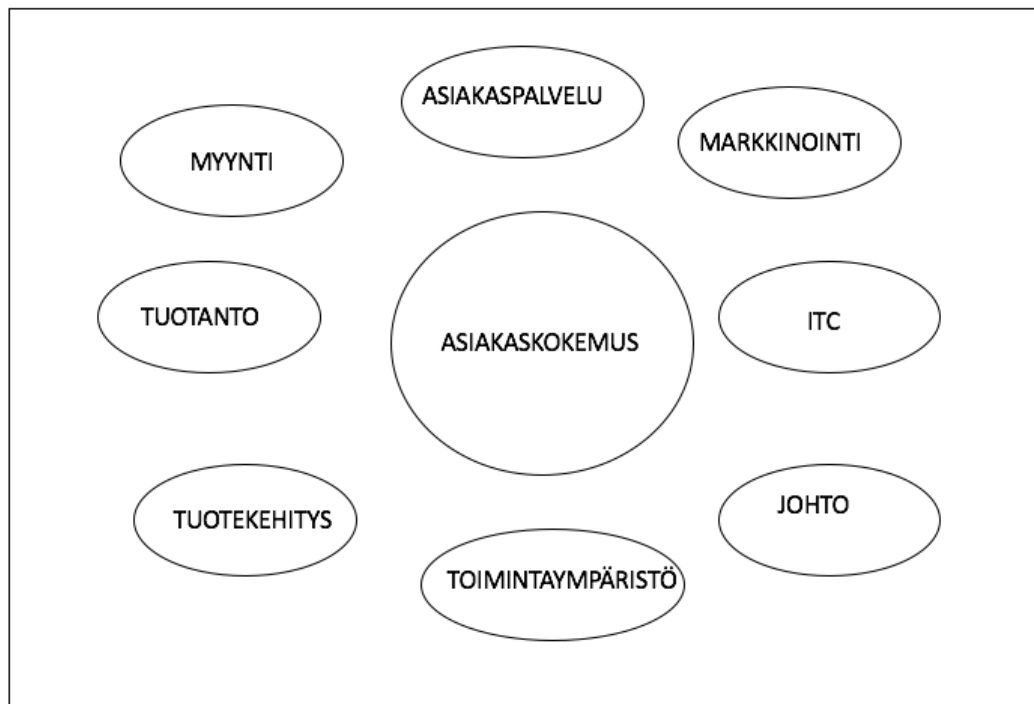
Laajennetulla kokemuksella tarkoitetaan sitä, että yritys tuo jotain lisäosia peruspalveluun, jotka tuottavat arvoa ydinkokemuksen päälle. Tämä voi esimerkiksi olla rukiinen pitsapohja vaihtoehtona tavalliselle vehnäpitsapohjalle. Tällöin asiakkaalle tuodaan vaihtoehtoja, joista hän voi valita mieleisensä.

Odotukset ylittävä kokemus on jotain, mitä asiakas ei miellä kuuluvaksi ydinkokemukseen, vaan ylittää odotusarvot. Tällöin kokemus voi olla henkilökohtainen, aito, kestävä, selkeä, arvokas ennen ja jälkeen kaupan, yllättävä, tunteisiin vetoava, jaettava ja kestävä.

Jokainen asiakas toivoo palvelulta erityistä, henkilökohtaista huomioimista ja tällöin yrityksen tulee miettiä omassa strategiassa, kuinka sen toteuttaa selkeästi aidolla, tunteisiin vetoavalla tavalla. Nykyään ihmiset jakavat paljon kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa. Yrityksen kannattaa

huolehtia myös siitä, että viestintäkanavat ovat kunnossa yrityksen suuntaan ja asiakas voi helposti antaa palautetta suoraan yritykselle. Näin ikävästäkin palautteesta voidaan ottaa opiksi ja parantaa toimintaa seuraavalla kerralla. Asiakkaalle jää myös parempi kokemus yrityksestä, jossa häntä on kuunneltu ja ymmärretty. Yrityksen kannattaa keskittyä myös palvelemaan asiakasta myös kaupan jälkeisessä tilanteessa. Se, miten asiakasta huomioidaan, saa parhaimmillaan hänet tulemaan takaisin ja ostamaan uudelleen jopa enemmän kuin aikaisemmalla kerralla.

(Löytänä J, Korhio K. 2011, 64-73)



KUVA 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen osatekijät

2.3 Arvon muodostuminen

Asiakasymmärrys tarkoittaa ymmärrystä todellisuudesta, jossa yrityksen asiakkaat toimivat ja elävät. Yrityksen on tunnettava asiakkaan motiivit, mihin arvoihin heidän valinnat perustuvat ja mitä odotuksia ja tarpeita heillä on yritystä kohtaan. Asiakkaan puolella arvonmuodostumisen elementtejä on tarpeet, odotukset, tavat, tottumukset, arvot, muiden ihmisten mielipiteet, palvelun ominaisuudet ja muiden vastaavien

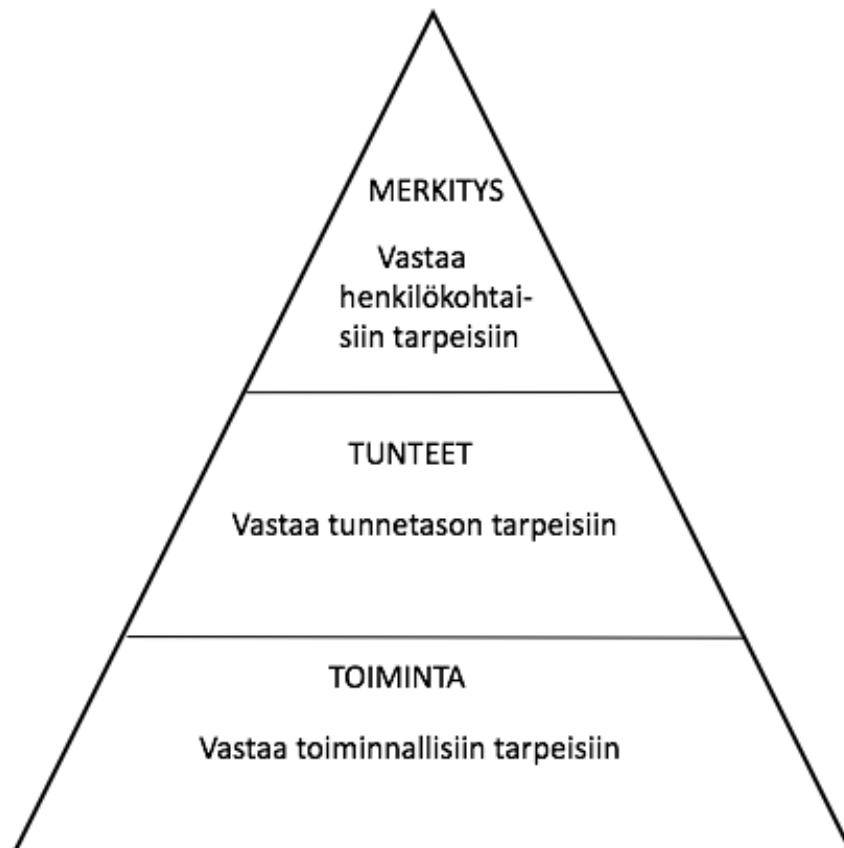
palveluiden hinta. Asiakkaan kokema arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisestä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa (asiakaspalvelu, tuotteet, palvelut, tilat, ympäristö). Arvolla tarkoitetaan hyödyn ja maksetun hinnan välistä suhdetta. Hinta ei ole aina rahallinen arvo, vaan voi kuvata esimerkiksi käytettyä aikaa ja vaivaa. Arvo on asiakkaan kokema hyödyllisyys, se millä pystyy saavuttamaan haluamansa tai ratkaisemaan ongelman. Asiakas muodostaa käsityksensä saamastaan arvosta odotuksien ja toteutuneen subjektiivisen kokemuksen perusteella. Yrityksellä tämä realisoituu siinä, kuinka usein asiakas käyttää yrityksen palveluita ja paljonko hän käyttää rahaa niihin. Asiakkaan kokemaan arvoon vaikuttavat monet asiat ja eri ihmisille arvoa tuottavat eri asiat. Brändimielikuva, palvelun helppokäyttöisyys, hinta, saavutettavuus, palvelutarjoama ja uutuusarvo ovat muun muassa tekijöitä, jotka vaikuttavat koettuun arvoon. Näiden tunnistaminen ja skaalaaminen eri sidosryhmien tarpeisiin on yritykselle tärkeää menestymisen kannalta. Yritykset kiteyttävät arvonsa arvolupauksiin, joilla he viestivät asiakkailleen omat arvonsa ja miten se erottuu kilpailijoista. (Tuulaniemi 2011, 30-36)

Palvelu on asiakaskokemuksen rakentamisen kannalta yksi olennaisemmista elementeistä. Saatua palvelua ja siitä keskustelua herättää tunteita ja hyvä palvelu muistetaan aina edullista hintaa kauemmin. Se jättää muistijäljen tunnekokemuksen kautta. Hyvä asiakaspalvelija tunnistaa asiakkaan antamat signaalit ja niiden huomaamiseen tarvitaan tunneälyä. Palvelua ja sen kuluja tarkasteltaessa tulisikin miettiä pitkäjänteisesti, miten se vaikuttaa asiakaskokemukseen ja sen kautta uusintaostoon, suositteluun ja brändin mielikuvaan. Tuulaniemen mukaan asiakaskokemus voidaan jakaa kolmeen tasoon:

- **Toiminnan taso** tarkoittaa palvelun kykyä vastata asiakkaan funktionaaliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun

hahmotettavuutta, saavutettavuutta, käytettävyyttä, tehokkuutta ja monipuolisuutta. Tämä on palvelun hygieniataso.

- **Tunnetaso** tarkoittaa asiakkaalle syntyviä välittömiä tuntemuksia ja henkilökohtaisia kokemuksia helppoudesta, tunnelmasta, tyylistä, miellyttävyydestä, innostavuudesta ja aisteihin vetoamisesta.
- **Merkitystaso** on ylin mahdollinen asiakaskokemuksen taso. Se tarkoittaa kokemukseen liittyviä mielikuva- ja merkitysulottuvuuksia, kulttuurillisia koodeja, unelmia, tarinoita, lupauksia, oivalluksia, kokemuksen henkilökohtaisuutta, suhdetta asiakkaan elämäntapaan ja omaan identiteettiin.



KUVA 5. Arvonmuodostuksen pyramidi (Mukaeltu Palmu Inc.)

Asiakaskokemuksen ja arvonmuodostuksen tasot voidaan visualisoida pyramidiin, jossa alimmalla tasolla puhutaan peruspalveluista kuten syömisestä Kotipizzassa. Tällöin tehtävä on tyydyttää asiakkaan tarpeet (nälkä, jano) mahdollisimman sujuvasti ja vaivattomasti. Seuraavalla tasolla vastataan asiakkaan tunnetason odotuksiin. Se, miltä ravintolaympäristö näyttää, onko sisustus viihtyisä, miten se on valaistu, vaikuttaa suoraan siihen, miten asiakas kokee tämän tason. Korkeimmalla tasolla puhutellaan asiakkaan persoonaa. Vaikka tämä palvelu ei ole räätälöityä, se on juuri hänelle merkityksellinen. Tämä voi tarkoittaa sitä, että Kotipizzassa on tuttu asiakaspalvelija, joka muistaa asiakkaan nimensä ja muistaa, mitä täytteitä hänen lempipizzaansa tulee.

2.3.1 Lisäarvon tuottaminen ja suosittelu

Lisäarvo on kilpailukeino, joka toteutuu usein kahdella eri tapaa; joko alentamalla tuotteen tai palvelun hintaa tai lisäämällä tuotteesta saatua ja asiakkaan kokemaa hyötyä. Mikäli yrityksen strategiaan ei kuulu hinnalla kilpaileminen, kannattaa keskittyä tuottamaan palvelun kautta lisäarvoa asiakkaille. Ravintolan liiketoiminnassa yksi tärkeä osa on palvelu, jonka tarkoituksena on tukea asiakkaiden arvontuotantoa. Lisäarvon tuottaminen kuuluu usein palveluyritysten strategisiin tavoitteisiin. Asiakaspalvelijat ovat avainasemassa palveluyrityksen brändin rakentamisessa, sillä he työskentelevät asiakasrajapinnassa ja vaikuttavat omalla käytöksellään ja toiminnallaan siihen, miten asiakas kokee koko yrityksen brändin. Asiakaspalvelussa työskentelevän henkilön tulisikin sisäistää yrityksen brändi, ydinarvot, palvelun tavoitteet, palvelulupaus ja tutkitut asiakasodotukset, jotta voisi ymmärtää roolinsa yrityksen brändinrakentajana (Tuulaniemi 2011, 37,54). Hyvä palvelu on myös asiakkaille tuotettu lisäarvo, jonka yritys voi kääntää kilpailueduksi itselleen. Hyvä keino tähän on yhteiskehittäminen, joka on myös yksi kehittämistapa palvelumuotoilun keinovalikosta. Koulutusohjelma tulee rakentaa niin, että henkilökunta osallistetaan työhön mukaan ja annetaan

heidän olla mukana määrittämässä brändiä, brändielementtien näkyvyyttä eri palvelun kontaktipisteissä ja tätä kautta sitouttaa heidät tiukemmin brändiin. Palvelu on lisäarvo, josta halutaan maksaa ja onnistuneen palvelun takana on motivoitunut ja osaava henkilökunta. (Tuulaniemi 2011, 48-55)

Positiivinen asiakaskokemus johtaa parhaassa tapauksessa suositteluun. Suosittelulla on tutkitusti vaikutusta asiakkaiden lojaalisuuden ja asiakkuuden taloudellisen kannattavuuden suhteen. Parhaat yritykset ovat kannattavia, koska niiden asiakkaat pysyvät yrityksen asiakkaina. Yrityksen ei tarvitse tällöin panostaa yhtä paljon asiakashankintaan, vaan voi keskittyä strategisesti tärkeisiin toimiin ja ylläpitää hyvin toimivia osioita. Tyytyväinen asiakas ei ole myöskään niin hintaherkkä kuin muiden yritysten asiakkaat. Vuonna 2011 julkaistu Refellar Program and Customer Value-tutkimus selvitti, että suosittelun kautta tulleet asiakkaat ovat taloudellisesti kannattavampia sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Suosittelija-asiakkaat ovat 25 prosenttia kannattavampia yritykselle ja tuovat 4-5 kertaa todennäköisemmin uusia asiakkaita kuin muut asiakkaat. (Gerd B, Korhonen K 2016, 17-20)

2.4 Palvelumaisema

Palvelut muodostuvat fyysisistä ja virtuaalisista ympäristöistä, järjestelmistä ja ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Palveluiden tuottamiseen vaikuttaa olennaisesti niin asiakkaat, asiakaspalvelijat kuin palveluympäristö ja siihen kuuluvat esineetkin. Palvelumuotoilu tarjoaa keinot prosessien, palveluympäristön ja asiakaskontaktien kehittämiseen sekä auttaa luomaan helppokäyttöisiä, hyödyllisiä ja haluttavia palvelukokemuksia asiakkaille ja tehokkaita, kannattavia ja erottuvia palvelukonsepteja yrityksille. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 71-73, Tuulaniemi 2011, 66) Asiakaskokemukseen vaikuttaa vahvasti myös ympäristö missä palvelu koetaan. Fyysiset resurssit ja laitteet muodostavat palveluprosessin palvelumaiseman, jossa asiakkaat, asiakaspalvelijat, järjestelmät ja resurssit toimivat yhdessä. Palvelumaisema voi sisältää

myös esineitä, musiikkia ja jopa tuoksuja, jotka edesauttavat myönteisen kokemuksen syntymistä palvelutapaamisen ilmapiiristä ja fyysisistä osista. (Grönroos 2009, 433)

Palvelumaisemaan vaikuttaa myös sen saavutettavuus ja käytettävyys. Ravintolaan saapuminen ja tilan ulkopuolinen ilme vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kuinka yrityksen logo näkyy liiketilan ulkopuolella, onko valokylttiä, katuständejä tai millaiset ikkunateippaukset ovat? Millainen toimitila on ja kuinka siellä on huomioitu eri kontaktipisteet, kuten kassan paikka, ruokalistan selkeys, pöytien ja tuolien paikat, WC, välilyys ja opasteet. Personoimalla ravintolan palveluympäristöä alueellisesti (Helsinki vrs Lappi) tai vaihtoehtoisesti tuomalla omistajan persoonallisuuden osaksi palveluympäristöä voi toimenpide tuottaa paikallisille asiakkaille lisäarvoa asiakaskokemukseen. Osa Kotipizzan yrittäjistä on tuonut persoonallisia sisustusratkaisuja ravintoloihinsa, tuoden näin persoonallisuutta muuten franchise-konseptin mukaisesti sisustettuihin tiloihin.

Viihtyvyyttä tilassa lisäävät hyvin suunniteltu sisustus: valaistus, taulut, kasvit, lehdet ja musiikki. Asiakaspalvelija ja asiakas reagoivat fyysiseen palveluympäristöön omilla tavoillaan. Se, miten he reagoivat palveluympäristön aiheuttamiin tekijöihin vaikuttaa asiakaskohtaamiseen. Mikäli asiakaspalvelija ja asiakas kokevat palveluympäristön miellyttäväksi, myös palvelutilanne ja vuorovaikutus toimivat paremmin. Palvelumaisemamallia voidaan hyödyntää palveluprosessin ja fyysisen palveluympäristön suunnittelussa, koska sen avulla voidaan arvioida suunnitellun tilan onnistumista sekä paikantaa mahdolliset epäkohdat. (Grönroos 2009, 433-434.)

2.5 Palvelun laadun muodostuminen

Mitä laatu on ja mitä se pitää sisällään, testataan lopulta vasta asiakkaan tarpeissa ja palvelun käyttöolosuhteissa. Yritysten tulee paneutua entistä tarkemmin siihen, millä tavoin kerättyä tietoa ja osaamista

jalostetaan, jotta asiakaspalvelun kehitys on jatkuvaa ja tavoitteellista, arvoa tuottavaa palvelua. (Rissanen 2006, 60.)

Palvelun laadun määritelmä on yksinkertaisuudessaan henkilökohtaisen ennako-odotuksen ja toteutuneen koetun kokemuksen välinen suhde. Palvelukokemus on subjektiivinen kokemus, joka syntyy asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Heidän välinen vuorovaikutustilanne palvelutilanteessa vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun laadun. Tekninen ja toiminnallinen laatu vastaavat asiakkaan kokemaan ja havaitsemaan kokonaislaatuun. Tekninen laatu vastaa siihen, mitä asiakas saa ja toiminnallinen laatu siihen, miten hän sen saa. (Grönroos 2009, 100-101) Kotipizzan tapauksessa asiakas saa lämpimän, juuri uunista tulleen pizzan tarjoiltuna ystävällisen ja huolitellun näköisen asiakaspalvelijan toimesta hänelle pöytään. Tällöin palvelun kokonaislaatu on todennäköisestikin ollut asiakkaan mielestä hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua.

Asiakkaan palvelukokemukseen saattaa vaikuttaa myös ympärillä olevat muut ihmiset, joko negatiivisesti tai positiivisesti. Muut asiakkaat saattavat lisätä palvelun odotusaikaa, meteliä ja melua tai he vaikuttavat osaltaan positiivisesti vuorovaikutusilmapiiriin. Toiminnallista laatua ei voida arvioida yhtä objektiivisesti kuin teknistä laatua, sillä kaikkiin ympäröiviin tilanteisiin yritys ei pysty vaikuttamaan.

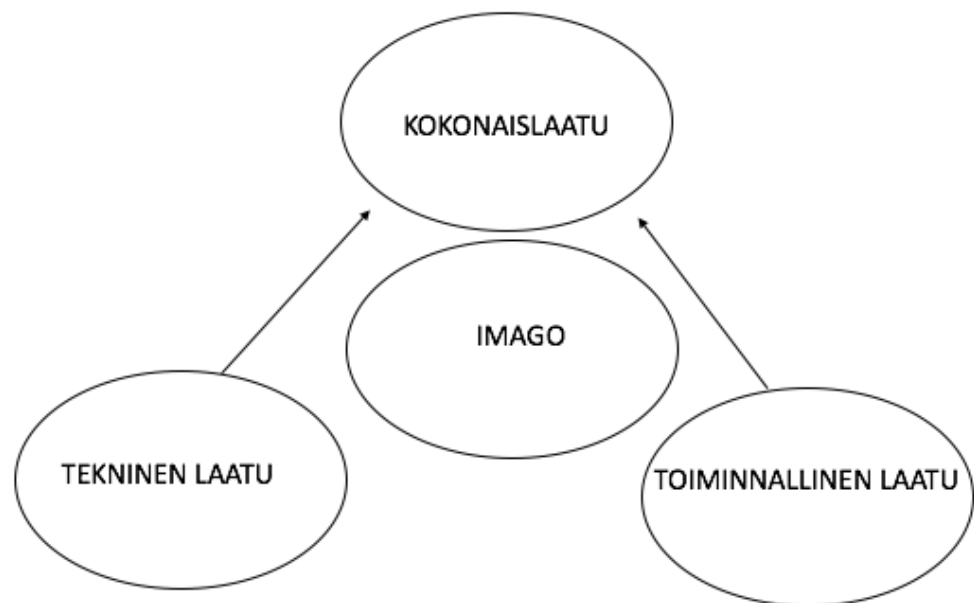
Palvelun aikana syntyneitä asiakkaiden tunteita ja mielialoja ei oteta mukaan laadun muodostumisen malliin, mutta todellisuudessa ne vaikuttavat ainakin hetkellisesti koettuun laatuun.

Palvelumaisema on yksi laadun ulottuvuus. Fyysisen ympäristön tekijät sisältyvät laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen. Epäsiisti tai nuhruinen ravintola voi vaikuttaa kielteisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun, vaikka asiakkaan ja henkilökunnan vuorovaikutus toimisikin hyvin.

Asiakas pystyy havainnoimaan usein ravintolassa resurssit, toimintatavat ja prosessit, siksi yrityksen imago on tärkeä tekijä ja vaikuttaa laadun

kokemiseen monin tavoin. Jos asiakkaalla on valmiiksi positiivinen kuva yrityksestä, saa se pienet virheet anteeksi. Mutta jos mielikuva on jo valmiiksi huono ja virheitä syntyy, niin imago heikkenee entisestään ja palvelua ei haluta enään käyttää. Jos yritys hoitaa reklamaatiot asiallisesti ja nopeasti, saattaa se vaikuttaa positiivisesti asiakkaan kokemukseen, vaikka alkuperäinen laadun kokemus olisikin ollut huono. (Grönroos 2009, 100–106.)

Markkinointiviestinnällä ja sen palvelulupauksilla on merkitystä myös koettuun laatuun. Täyttyvätkö mainosviestien lupaukset asiakkaan kokemuksessa vai eivät? Yrityksen laadun kehityshankkeissa tulisi aina olla mukana ihmisiä eri osastoilta, markkinoinnista ja tuotekehityksestä, jotta laatulupaukset pitäisivät paikkansa ja toteutuisivat aina yrityksen tuottamissa palveluissa ja tuotteissa. Asiakkaan odotuksilla on ratkaiseva vaikutus heidän laatukokemuksiinsa. Jos yritys lupaa liikoja, asiakkaan odotukset nousevat liian suuriksi ja hän kokee saavansa heikkoa laatua. Jos asiakkaan laatuodotus onnistutaan pitämään kurissa, voi asiakkaan yllättää korkeammalla laatukokemuksella ja näin parantaa asiakkaan kokemusta palvelusta. (Grönroos 2009, 105-10)



KUVA 6. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos)

3 TUTKIMUS-JA KEHITTÄMISMENETELMÄT

Todellinen asiakasymmärrys syntyy tutkimalla asiakkaan toimintaa syvemmin kuin pelkkien kyselyjen ja numeraalisten pisteytysten avulla. Aina ihmiset eivät kerro totuutta, kun pyydetään suoraa palautetta palvelutilanteessa tai vaivaudu vastaamaan kyselyyn palvelukokemuksen jälkeen. Palvelumuotoilu tuo selkeän lähestymistavan, jonka avulla voidaan lisätä syvällistä asiakasymmärrystä liiketoimintaan. Proaktiivisen ja ennakoivan lähestymistavan kautta pyritään havainnoimaan asiakkaiden piileviä tarpeita, arjen toiminnasta nousevia arvoja ja sekä tiedostettuja että tiedostamattomia tarpeita. Asiakkaan arkea, potentiaalisia käyttötilanteita ja paikkoja tutkimalla sekä havainnoimalla löydetään lopulta toiminnan todelliset motiivit ja arvot, joiden pohjalta uudet innovatiiviset konseptit kehitetään. (Tuulaniemi 2011, 71-73)



KUVA 7. Visuaalinen kuvaus työn etenemisestä

3.1 Haastattelut

Kehitystyöni käynnistyi Kotipizza Oyj:n myyntijohtaja Markus Kaatrasen haastattelulla nykytilan ja kehitystarpeiden hahmottamiseksi. Haastattelu on menetelmä, jolla saadaan kerättyä nopeasti syvennetty tietoa sekä selvennettyä jo olemassa olevaa tietoa. Tehdyt haastattelut olivat muodoiltaan puolistrukturoituja sekä avoimia. Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymykset oli laadittu ennakkoon, mutta niiden esittämisjärjestys voi vaihdella, samoin tilanteeseen soveltumattomat kysymykset voidaan jättää pois ja vastaavasti esittää mieleentulevia kysymyksiä. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 108)

Myöhemmin kehittämistyön edetessä tein avoimia haastatteluita sekä Kaatraselle että Kotipizzan strategille Johanna Kuosmaselle. Tulosten analysoinnin yhteydessä haastattelin myös hankkeessa mukana olleita mystery shoppaajia syvällisemmän tiedon saavuttamiseksi. Avoimessa haastattelussa haastattelija ja haastateltava keskustelevat yleisesti aiheesta ja sen haasteista epämuodollisesti, ilman ennalta suunniteltua rakennetta. Kummatkin osapuolet osallistuvat keskusteluun tasavertaisesti ja ovat aktiivisia osallistujia. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 109)

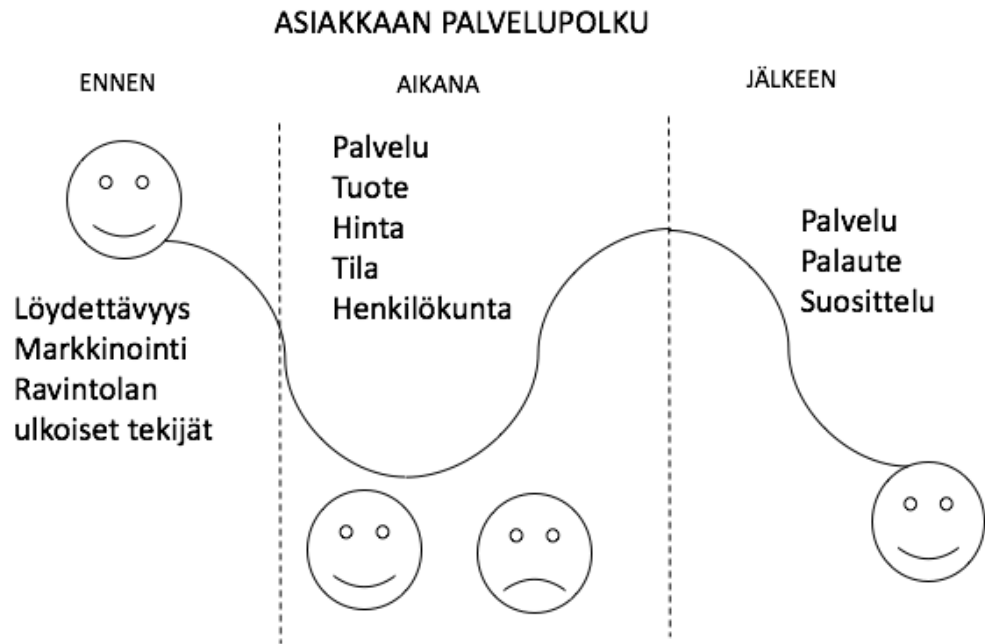
3.2 Havainnointi

Ensimmäisen haastattelun jälkeen tutustuin kolmeen eri kivijalkaravintolaan Helsingissä ja havainnoin liiketilojen palveluympäristöä, ulkoista ja sisäistä toimivuutta, brändin näkyvyyttä, liiketoimintamallia asiakkaan silmin sekä kuluttajien käyttäytymistä palvelupolun eri vaiheissa. Havainnointi on tyypillinen menetelmä palvelumuotoilussa ja sen avulla pystytään kerryttämään tietoa siitä, kuinka ihminen toimii oikeasti luonnollisessa toimintaympäristössä. Havainnointi ei ole vain satunnaista katselua vaan systemaattista tarkkailua, mikä toimii hyvin strukturoidun aineiston keräämiseksi (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 114.) Käytin kehittämistehtävässäni havainnointia asiakkaan palvelupolun (customer journey) luomiseksi sekä sen pohjalta rakennetun kysymyspatteriston pohjaksi, jolla keräsin tiedon

mystery shoppaajien näkemyksistä Kotipizzan palvelua ja tuotetta kohtaan.

3.3 Palvelupolku

Havainnoinnin jälkeen lähdin hahmottelemaan asiakkaan palvelupolkua, joka alkaa tarpeen ja tietoisuuden syntyisestä, siitä kuinka hankitaan tietoa palvelusta, siirtyen havainnoimaan ravintolan ulkopuolisia ja sisäisiä tekijöitä kuten palveluympäristöä, ihmisiä, esineitä ja toimintatapoja, aina palvelusta koettuun hyötyyn asti. Palvelupolun mallentaminen tuo asiakkaan kokemuksen kehittämistyön keskiöön ja auttaa yritystä kehittämään omia sisäisiä prosesseja niin, että ne vastaavat asiakkaan tarpeita. Palvelupolku (customer journey) on kuvaus asiakkaan kulkemasta polusta läpi palveluprosessin eri vaiheiden. Se kuvaa asiakkaan toiminnot, sekä rationaaliset että emotionaaliset tarpeet ja tunteet. Palvelupolku muodostuu eri palvelutuokioista ja kontaktipisteistä (touchpoint). Asiakkaan tavoittelema kokonaisarvo muodostuu niistä hyödyistä, iloista, pettymyksistä ja uhrauksista, joita tällä polulla koetaan. Palvelumuotoilun näkökulmasta se auttaa hahmottamaan arvon syntymistä sekä mahdollisuuksia arvon lisäämiseen. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 73-74.)



KUVA 8. Esimerkki asiakkaan kulkemasta palvelupolusta.

3.4 Mystery shopping lomake

Mystery shopping eli haamuasiakkuus menetelmä on havainnointitapa, jossa ulkopuolinen tutkija, tässä työssä kuluttaja, tekeytyy tavalliseksi asiakkaaksi ja havainnoi kuinka asiakkaita todellisessa palvelutilanteessa kohdellaan ja palvellaan. Mystery shoppaaja raportoi tulokset yksityiskohtaisesti eteenpäin. Ennen tehtävän suorittamista määritellään selkeästi osallistujille, mitä palvelusta halutaan ymmärtää ja tarkkailla. Näitä tekijöitä voi olla esimerkiksi palvelun laatu, myyjän tuotetietous, palvelun nopeus ja palveluympäristön siisteys. (Ojasalo, Moilanen, Ritalahti, 117)

Palvelupolun mallintamisen pohjalta rakensin viisiosaisen mystery shopping lomakkeen, jolla haettiin vastauksia siihen, miten kuluttaja kokee palvelupolun eri palvelutuokiot ja kontaktipisteet. Lomake toimi mystery shopping tulosten keräämisen välineenä. Sen avulla pystyin järjestämään suunnitellusti toiminnan, jolla kerättiin käyttäjäkokemuksia eri puolelta Suomea. Mystery shoppingia varten rekrytoin yhdessä Kotipizzan kanssa osallistujia ympäri Suomea. Kriteerinä mystery shoppaajana olemiseen

oli vähintään 29 vuoden ikäraja, jotta henkilöille olisi kertynyt tarpeeksi erilaisia palvelukokemuksia ja arvionti olisi näin ollen laadullisesti korkeatasoista. Mysteryshoppajat edustivat kumpaakin sukupuolta ja ikähaarukka asettui 29-76 vuoden välille. Joukossa oli ihmisiä, jotka olivat jo entuudestaan Kotipizzan asiakkaita sekä kuluttajia, jotka eivät olleet käyttäneet yrityksen palveluita aikaisemmin. Laajalla valikoimalla erilaisia kuluttajia halusin varmistaa, että erilaiset ravintolakokemukset tulisivat varmasti esille. Kukin mystery shoppaaja kävi hänelle osoitetuissa ravintoloissa kaksi kertaa eri viikonpäivinä ja täytti lomakkeessa kysytyt asiat kummankin ravintolavierailun jälkeen. Samassa paikassa vierailu laajensi mystery shoppaajan näkökantaa kyseisen ravintolan toiminnasta, siisteydestä ja palvelun tasosta.

Lomake rakentui seuraavista osista: ulkoinen saavutettavuus ja markkinointi, palvelun laatu, tuotteen laatu, ravintolan siisteys ja viihtyvyys sekä palautteen anto ja suosittelu. Lomakkeessa oli tilaa myös avoimille vastauksille, jotka mahdollistavat syvällisemmän pohdinnan ja kehitysideoiden antamisen palvelusta. Avoimet kysymykset lomakkeessa antoivat mystery shoppaajille vielä tilaa analysoida käyntejä tarkemmin sekä kertoa omia kehitysideoitaan liittyen tuotteeseen, palveluun ja ravintolan toimintaympäristöön.

Lomaketta pohjustettiin saatekirjeellä ja suullisella ohjeistuksella; mistä tulevassa tehtävässä on kyse, mitä varten tietoa kerätään ja miten sitä käytetään hyväksi tässä kehitystyössä.

Mystery shoppaus –toiminta tuotti sekä määrällistä että laadullista dataa, jota olen hyödyntänyt loppuanalysissäni sekä kehitysideoiden kokoamisessa. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään kohteen laatua, ominaisuuksia ja merkityksiä kokonaisvaltaisesti sekä antamaan vastaajille tilaa kuvailla vastaukset laajemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa.

3.6 Value Proposition Canvas

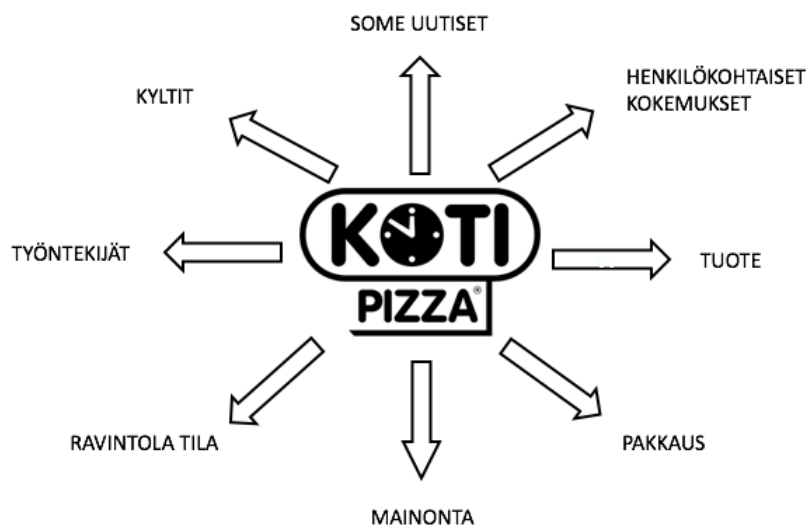
Mystery shoppauksen avulla kerätyt vastaukset on purettu Alexander Osterwalder & Yves Pigneurin Value Proposition Canvasille. Value Proposition Canvas on kehitetty arvolupauksien suunnitteluun ja se toimii sekä uusien arvolupauksien kehityksessä, että nykyisten parantamisessa. (Strategyzer 2017) Mallin avulla voidaan hakea vastauksia muun muassa kysymyksiin; Millaista arvoa tuotamme asiakkaillemme, minkä ongelman ratkaisemme, minkä asiakastarpeen tyydytämme? (Tuulaniemi 2011, 34) Arvolupauksella tarkoitetaan yksinkertaisesti sitä asioiden summaa, joiden takia kuluttaja valitsee juuri yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun.

Value Proposition Canvas koostuu kahdesta osasta; toisella puolella on asiakas ja toisella palvelun tuottaja. Asiakkaan puoli koostuu kolmesta osa-alueesta: Jobs (tehtävät), Pains (kipupisteet) ja Gains (hyödyt). Jobs pitää sisällään asiakkaan ravintolassa suorittamat toiminnot, tuntemukset ja tarpeet sekä sosiaalisen kanssakäymisen. Pains tuo esiin ne negatiiviset tekijät, jotka vaikeuttavat ja haittaavat tehtävien suorittamista tai tuottavat mielipahaa. Gains kokoaa yhteen positiiviset tekijät, jotka tyydyttävät asiakkaan tarpeet, tuottavat mielihyvää, innostavat ja ovat toimivia osia nykyisessä palvelumallissa.

Palvelun tarjoajan puolella vastaavat kolme osiota ovat Products (tuotteet), Gain Creators (positiivisten kokemusten luoja) ja Pain Relievers (negatiivisten kokemusten helpottajat). Products alle listataan kaikki toimet ja yrityksen tuottamat palvelut, joilla yritys haluaa tuottaa arvoa asiakkaalle. Gain Creators tuo yhteen tekijät, joiden avulla voidaan kehittää palvelua, täyttää asiakkaiden toiveet ja tarpeet sekä luoda jotain uutta ja yllätyksellistä. Pain Relieversin alle listataan tekijät, joiden avulla voidaan palvella asiakasta paremmin ja vastata asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Yhdistämällä asiakkaan toiveet ja tarpeet palvelun tarjoajan tuottamiin palveluihin pystytään tuottamaan arvoa asiakkaalle sekä yritykselle asiakaskokemuksen kehittämisessä. (Strategyzer 2017)

4 ASIAKASKOKEMUKSEN JA BRÄNDIN SYNKRONOINTI

Pelkistettynä kuluttajan ostopäätökseen vaikuttavat aiemmat kokemukset, muiden ihmisten kertomukset, yrityksen markkinointi ja brändi. Digitalisoituminen on muuttanut markkinoinnin yksisuuntaisesta toiminnasta brändin ja ihmisten väliseksi vuoropuheluksi. Kaikki asiakkaan läpikäymät eri kohtaamispisteet muokkaavat kuvaa brändistä. Syvemmän brändisuhteen luomiseksi ihmiset edellyttävät laajaa vuorovaikutusmahdollisuutta brändin kanssa, heidän itse valitsemiensa kanavien välityksellä. Asiakkaat sitoutuvat tiukemmin brändiin, kun he kohtaavat sen juuri heidän valitsemassaan kanavassa. Yrityksen kannalta brändityö on brändin ja ihmisen välistä vuoropuhelua eri paikoissa ja kanavissa. Jos yritys hallitsee osan kanavista hyvin, mutta jättää osan huomioimatta, vaikuttaa se brändisuhteeseen ja brändin arvo alenee. Palvelu on kestävin ja erottuin brändin rakennuskeino. Palvelu mahdollistaa paljon asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä kohtaamispisteitä ja vuorokavaikutustilanteita, joissa yrityksen on mahdollisuus kertoa bränditarinaa. Hyvästä asiakaskokemuksesta halutaan kertoa eteenpäin ja suositella palvelua eteenpäin muille kuluttajille.



KUVA 9. Kotipizzan brändikontaktien lähteet (viitekehys mukaeltu Shultz, D.E. & Barnes, B.E.,1999)

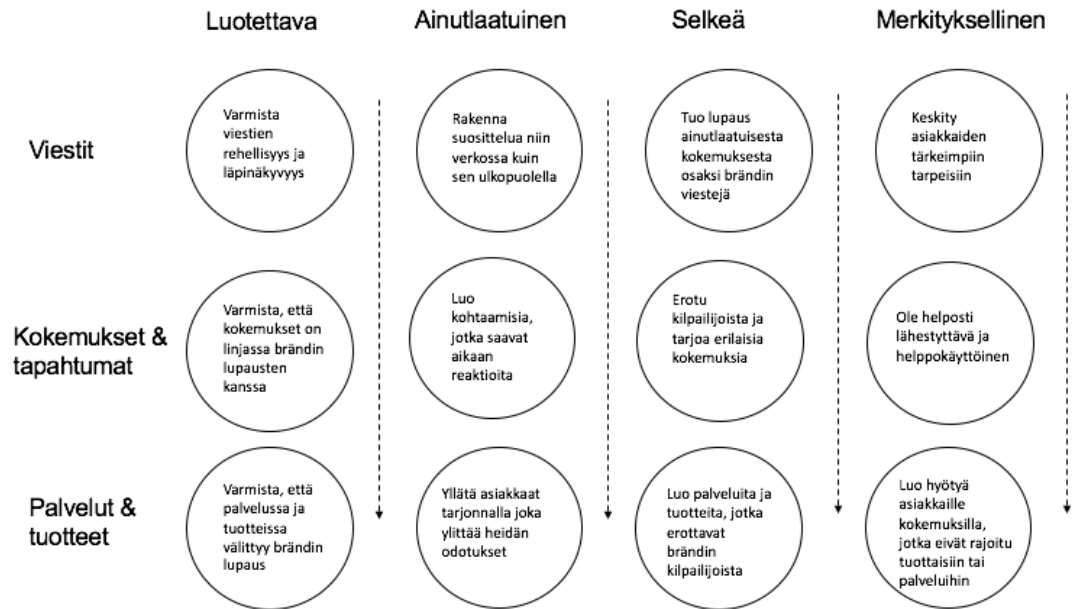
Palvelumuotoilu tarjoaa strategisen ja tuloshakuisen lähestymistavan asiakaskokemuksen ja brändin kehittämiseen. Palvelusta saatavaan palautteeseen reagoimalla voidaan määrittää ja kehittää sitä, miten brändiviestit näkyvät eri kontaktipisteessä.

Palveluun ja asiakaskokemuksen kehittämiseen kannattaa siis panostaa brändin rakentamisessa ja luoda strategia siitä, miten henkilöstöä koulutetaan niin, että he sisäistävät yrityksen ydinarvot, palvelun tavoitteet ja brändilupauksen, jotta he pystyvät välittämään näitä arvoja myös omalta osaltaan asiakaspalvelutilanteissa ja ymmärtävät roolinsa brändinrakentajana.

Forresterin True Brand Compass tarjoaa brändin ja asiakaskokemuksen linjaukseen mallin. Asiakaskokemuksen tulee olla tätä ennen luotettava, ainutlaatuinen, tunnistettava ja korvaamaton.

- *Luotettavuudella* tarkoitetaan sitä, että kohtaamiset rakentavat luottamusta asiakkaan ja brändin välille. Asiakkaat odottavat nopeaa reagointia valitsemisissaan viestinnän kanavissa ja yrityksen on oltava hereillä palvelemissa näissä.
- *Ainutlaatuinen* palvelu ja toiminta tuovat brändille kilpailuetua. Suomessa brändit eivät juurikaan erotu toisistaan toimialojen sisällä, joten asiakaskokemus tarjoaa tähän hyvän mahdollisuuden.
- *Tunnistettavuus* on tekijä, jolla yritys voi erottua massasta edukseen. Hyvä ja ystävällinen asiakaspalvelu tai esimerkiksi ruuan mukana tuleva ksylitolipurukumi voi tuoda tunnistettavuuden elementin, jonka asiakas muistaa ja palaa samaan paikkaan uudelleen.
- *Korvaamaton*. Brändi on saavuttanut vahvan aseman asiakkaiden arjessa, kun siitä on tullut korvaamaton eikä asiakas hakeudu käyttämään kilpailijoiden palveluita. Tällöin yrityksellä tulee olla merkittävä kilpailuetu, jota muilla samanalan toimijilla ei ole.

Seuraava kuva auttaa hahmottamaan brändin ja asiakaskokemuksen yhteyden. Se sisältää Forresterin määritelmät brändille ja linjaa ne asiakaskokemuksen ja kosketuspisteiden kanssa. (Gerd B., Korkiakoski K. 2016, 78-79)



KUVA 10. Asiakaskokemuksen ja brändin synkronointi (mukaeltu Gerd B., Korkiakoski K. 2016)

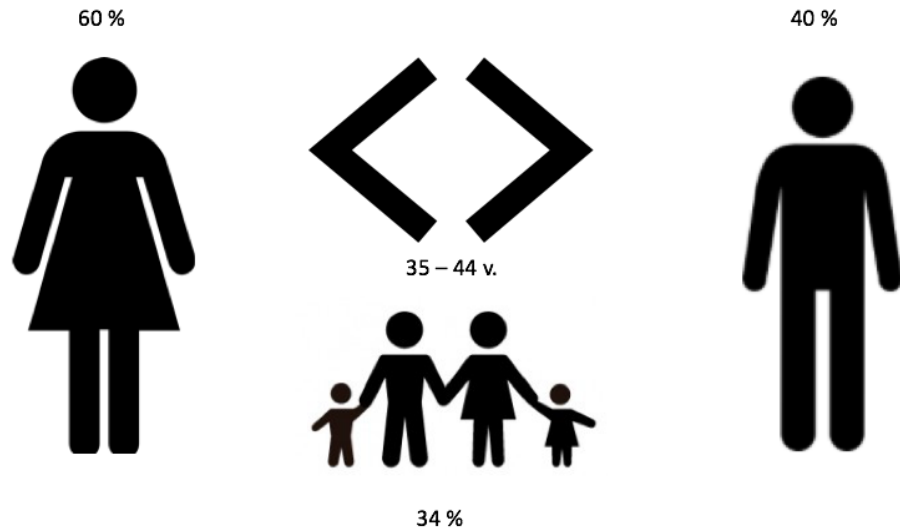
5 MYSTERY SHOPPING

5.1 Taustatekijät

Mystery shopping toteutettiin 56 kaupungissa ja 128 ravintolassa ympäri Suomea aikavälillä 1.4-2.6.2017. Mystery shoppaajat rekryttiin avoimella haulla eri työ- ja opiskeluyhteisöistä. Ennalta ei ollut tietoa mystery shoppaajien ravintola- tai ruokailutottumuksista, demografisista tekijöistä tai aiemmasta asiakassuhteesta Kotipizzaan. Ainoa vaatimus osallistumiseen oli vähintään 29 vuoden ikä, jotta osallistujalla on kertynyt riittävästi näkemystä eri palvelukokemuksista.

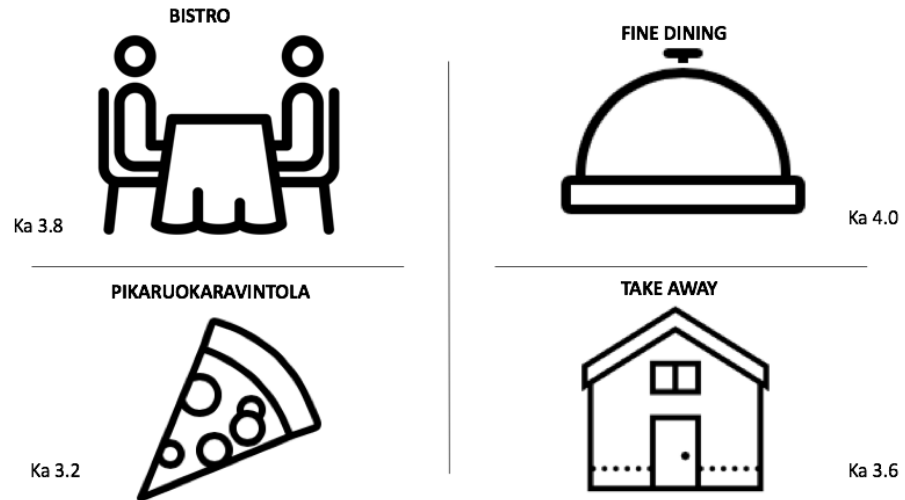
Rekrytointitavan tarkoituksena oli saada vastauksia mahdollisimman laajasti eri ikäryhmistä (29- 55+) ja ravintolapalveluiden käyttötiheydestä, jotta voitaisiin hahmottaa asiakaskokemuksen nykytilaa mahdollisimman laajasti. Mystery shoppauksen kokemusta kartoittavia lomakkeita täytettiin 256 kappaletta ja jokaisessa ravintolassa käytiin kaksi kertaa saman mystery shoppaajan toimesta. Käynnit keskittyivät pääosin lounasajan ulkopuolelle.

Osallistujista naisia oli 60 % ja miehiä 40 %. Vastaajien keski-ikä oli 35-44 vuotta (47 % vastaajista) ja noin kolmasosa vastaajista asui puolison ja kahden lapsen kanssa (34 % vastaajista).



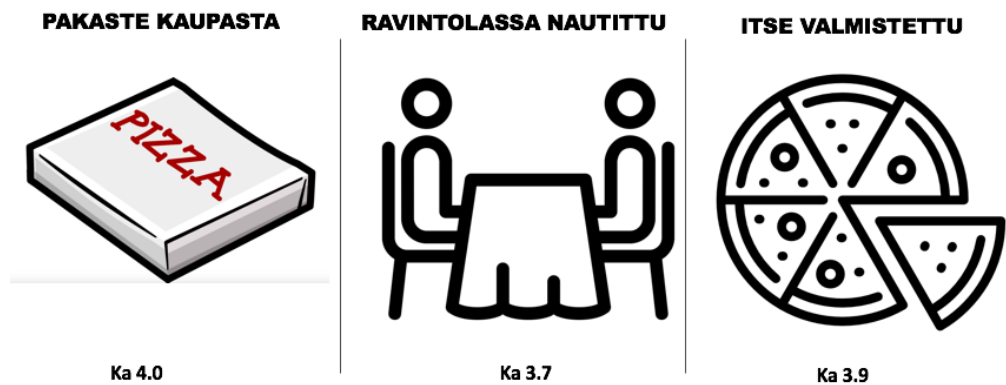
KUVA 11. Mystery shoppaajien demografiset taustatekijät

Ravintolassa käynnin useuden suhteen mystery shoppaajien käyttäytymisessä korostui ravintoloissa käyminen kerran kuukaudessa tai harvemmin. Mystery shoppaajat kuluttivat keskimäärin eri ravintolakategorioita seuraavasti: pikaruokaravintolat (pizzeria, hampurilaisravintola, kebab-ravintola) 3.2, ravintolasta noudettuna 3.6 (take away), bistro 3.8 ja Fine dining 4.0. Keskiarvoja vertaillen voidaan nähdä, että vastaajat käyvät pikaruokaravintoloissa keskimäärin useammin kuin fine dining ravintoloissa. Haastattelulomakkeen asteikko: 1=vähintään muutaman kerran viikossa, 2=kerran viikossa, 3=muutaman kerran kuukaudessa, 4=kerran kuukaudessa tai harvemmin, 5=en koskaan)



KUVA 12. Eri ravintolakategorioiden keskimääräinen käyttö mystery shoppaajien keskuudessa.

Samalla asteikolla arvioituna vastaajat kuluttivat pizzaa seuraavasti: nautti ravintolassa pizzan paikan päällä 3.7, valmisti pizzan itse kotona 3.9 ja osti pakastepizzan kaupasta 4.0. Keskiarvoja vertaillen voidaan nähdä, että vastaajat yleisesti nauttivat pizzan ravintolassa paikan päällä.



KUVA 13. Eri paikat nauttia pizzaa

5.2 Markkinointi ja ulkoinen saavutettavuus

Mystery shoppaukseen osallistuneista ihmisistä 70 % oli käynyt aikaisemmin hänelle osoitetussa Kotipizza ravintolassa. Tämä vahvisti oletusta siitä, että kyseisellä paikkakunnalla Kotipizza nousee ihmisten mielikuvissa korkealle (top-of-mind), kun ollaan tekemässä valintaa fast casual- ravintolassa ruokailusta.

Mystery shoppaajat etsivät tietoa ravintolapalveluista pääosin internetistä eri hakukoneilla 73 %, kysyvät suosituksia lähipiiriltä 57 % ja suoraan ravintoloiden kotisivuilta 54 %. Ruokailun tarve ja kohdennetusti vielä pizzan himo, ohjasivat ihmisiä Kotipizzaan. Kysyttäessä mainonnan viimeaikaisesta vaikutuksesta vierailuun, nousi tärkeimmiksi medioiksi TV ja Facebook. Etukupongit koettiin toimivan myös tehokkaasti asiakasvirran ohjaamisessa ravintoloihin.

Ravintolan ulkopuolisen yleisilmeen siisteydestä ja houkuttelevuudesta kysyttäessä keskiarvoksi tuli 3.7 (asteikko 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Ikkanateippaukset saivat arvosanan 3.5, katuständin näkyvyys 3.8, valokyltin näkyvyys 3.4 ja valaistuksen kutsuvuus ja lämpö 3.5.

Avoimista vastauksista nousi esille seuraavia tekijöitä; ihmiset kaipasivat kotoisuutta ja houkuttelevuutta lämpimillä valaistuksilla- ”Onhan nimi Kotipizza”, lisää valaistusta ulkopuolelle ravintolan erottumiseksi muista kivijalkaliikkeistä sekä ravintolaan ohjaavaa mainontaa tienvarsille ja parkkialueille. Uutta, vihreää valokylttiä ei tunnistettu tai mielletty heti Kotipizzan ”logoksi”, vaan se sekoitettiin muun muassa apteekin kylttiin. Erityisesti kauppakeskuksissa ikkanateippauksiin kaivattiin lisää väriä ja kokoa, jolla erottautua selkeästi muista liiketiloista jo pitkälle. Kauppakeskuksissa ei ole omia valokylttejä ravintoloiden ulkopuolella.

5.3 Palvelun laatu

Kysyttäessä ravintolaan saapumisesta ja asiakkaan huomioimisesta, niin 81 % vastaajista henkilökunta oli tervehtinyt, 16 % ei oltu huomioitu lainkaan ja 3 % asiakkaista ei ollut kiinnittänyt asiaan huomioita.

Henkilökunnan palvelualltiutta ja asiakkaan tarpeiden huomioimista kysyttäessä keskiarvoksi nousi 4.1 (asteikko 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Asiakkaan arvostuksesta ja hyvästä kohtelusta kysyttäessä keskiarvot olivat seuraavat; henkilökunta kuunteli ja puhui käytännönläheisesti ja ymmärrettävästi 4.2, suhtautui minuun huomaavasti, ystävällisesti ja kunnioittavasti 4.2.

Henkilökunnan tuote-ja raaka-ainetietouden keskiarvo oli 3.9 ja yleisen palveluosaamisen 4.3 (asteikko 1-5), mutta lisämyynnin harjoittamisen keskiarvo oli vain 2.5. Karkeasti voidaan sanoa, että puolet myyjistä ei tee lisämyyntiä lainkaan asiakkaiden suuntaan, samalla jättäen lisäansion mahdollisuuden käyttämättä. Asiakkaan näkökulmasta tämä saattaa näyttäytyä välinpitämättömän palveluna ja flegmaattisuutena palvelutilanteessa.

Työntekijöiden ulkoista olemusta arvioitaessa nähtiin, että henkilökunnan ulkonäkö oli yleisesti huoliteltu ja siisti, keskiarvoksi tuli 4.1 (asteikko 1-5). Työasu oli siisti ja puhdas 4.1 ja pakollisen päähineen käyttäminen sai keskiarvon 3.7.

Avoimista vastauksista nousi esille seuraavia tekijöitä: työntekijöiltä toivottiin aktiivista otetta asiakaspalveluun tilauksen tekemisen yhteydessä sekä lisää myyntihenkisyyttä tekemään suosituksia ja kertomaan kuukauden tarjouksista. Suojahansikkaiden puute, tai niiden käyttäminen vain osin pizzaa valmistessa sekä rahojen käsittely suojakäsineissä sai mystery shoppaajilta ikäviä huomioita. Kiitosta tuli valtaosin ystävällisestä ja ammattitaitoinen asiakaspalvelusta.

5.4 Tuotevalikoima ja tilauksen tekeminen

Kysyttäessä oliko eri täytteitä ja pizza pohjavaihtoehtoja riittävästi valikoimassa, niin keskiarvoksi tuli 4.4 (asteikko 1-5, jossa 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Raaka-aineiden laatu sai keskirvon 4.4, vastuullisesti tuotettujen ja kotimaisten raaka-aineiden tärkeys nousi esille keskiarvolla 4.3.

Erikoisruokavalioiden huomioiminen ja vaihtoehtojen tarjoaminen (gluteiiniton, vegaani, kasvis, laktoositon ja maidoton) sai keskiarvon 3.9.

Juomavalikoima sai keskiarvon 3.9. Tässä kohdin on hyvä huomioida, että Kotipizza ei myy lainkaan alkoholipitoisia juomia.

Ruokalistan selkeys sai keskiarvon 3.7 ja tilauksen tekemisen selkeys ja helppous 4.3 (asteikko 1-5)

Ruuan saapumisen nopeus, tilauksen jättämisestä sai keskiarvon 4.3 ja ruoka vastasi tilaajan odotuksia keskiarvolla 4.2 (asteikolla 1-5).

Avoimissa vastauksissa nousi esille seuraavia asioita: ruokalista oli tehty vaikealukuisella fontilla ja fontin koko oli pieni, joten sen lukeminen oli hankalaa. Ruokalista oli pitkä (valikoima laaja) ja tekstiä oli mahdutettu paljon pieneen tilaan. Hahmottamista vaikeutti myös se, että osassa ravintoloista oli käytössä paperisten ruokalistojen lisäksi myös digitaalinen ruokalista, jossa vaihtui eri valikoima kuin paperi listoissa. Asiakkaat eivät osanneet tulkita kummasta ruokalistasta tulisi tilata, sillä niiden keskinäinen valikoima vaihteli.

Juomavalikoiman nähtiin olevan turhan sokeripitoinen ja kaikista Kotipizzoista ei löytynyt maitoa juomavalikoimasta, jota kaivattiin erityisesti lapsiperheissä. Samassa kohderyhmässä nousi myös tarve pienempi kokoisille, lapsille suunnatuille pizzoille. Tällä hetkellä valikoimassa on normaali- ja perhepizza kokoiset vaihtoehdot. Lapsiperheet kaipasivat lapsille myös lasten menua, joka sisältäisi pizzan ja juoman normaalia pienemmässä koossa.

Avoimissa vastauksissa nousi esille myös raaka-aineiden eettisyys ja alkuperä. Niistä ei ollut selkeää mainintaa ravintoloissa, joten kuluttajalle ei ollut ostohetkellä tiedossa, mistä raaka-aineet ovat peräisin. Mainonnassa näitä asioita nostettiin ja samalla ne loivat arvoa joillekin asiakkaille, mutta samat viestit eivät jalkautuneet kivijalkaan asti.

5.5 Ravintolatilat siisteys ja viihtyvyys

Kysyttäessä ravintolan siisteydestä ja viihtyvyydestä, niin eri väittämien keskiarvot olivat seuraavat (asteikko 1-5 jossa 1= täysin eri mieltä, 5= täysin samaa mieltä).

Henkilökuntaa oli riittävästi ja he tarjosivat apua tarvittaessa, sai keskiarvon 4.4, henkilökunta huolehti ravintolan siisteydestä vierailun aikana 3.6.

Pöydät olivat siistit ja puhtaat 4.0, seinät olivat puhtaat, 4.3, lattiapinta-ala oli puhdas 4.0, odotustila/eteinen oli puhdas 4.0, astianpalautuspiste oli siisti ja puhdas 3.8, valaistus oli lämmin ja miellyttävä 3.7, musiikki oli mieleistä 3.3, äänentoisto oli laadukas 3.2, taulut sopivat paikkaan ja loivat tunnelmaa 3.5, tarjolla oli ajankohtaisia lehtiä 3.6, ravintolan kalusteet sopivat tilaan ja olivat laadukkaita 3.9, ravintolan värimaailma miellytti silmääni 3.7, opasteita oli riittävästi ja ne olivat selkeästi aseteltu ravintolaan 3.5, ravintolassa oli huomioitu esteetön kulku pyörätuolille ja lastenvaunuille 3.6, ravintolan tilaratkaisu oli hyvin suunniteltu 3.8.

Avoimista vastauksista nousi tilojen osalta seuraavia havaintoja. Tilojen koettiin olevan kolikkoja ja lämminhenkisyys puuttui. Tauluja, kasveja ja musiikkia kaivattiin pehmentämään tunnelmaa. Valaistus koettiin kylmäksi, kirkkaaksi ja laitospaiseksi. Kaikissa ravintoloissa ei ollut astianpalautuspistettä tai opasteita näitä varten. Ihmiset eivät osanneet tulkita, pitääkö heidän korjata lautaset itse, vai jätetäänkö ne pöytään. Useimmissa tapauksissa jätettiin pöytään, mikä vaikuttaa ravintolan yleisilmeeseen.

Lapsille kaivattiin leikkinurkkauksia, väritystarvikkeita, piirustuspaperia ja omia lehtiä, jotta perheiden ruokailukokemus ravintolassa sujuisi kaikkien osalta mukavammin.

5.6 Ravintolasta poistuminen ja palautteen antaminen

Kysyttäessä ravintolasta poistumisesta ja asiakkaan huomioimisesta, niin 70 % vastaajista henkilökunta oli hyvästellyt, 23 % ei oltu huomioitu lainkaan ja 7 % asiakkaista ei ollut kiinnittänyt asiaan huomioita.

Asiakkaat antaisivat mieluiten palautetta asiakaspalvelusta tai tuotteesta Kotipizzan kotisivujen kautta 69 % tai ollessaan ravintolassa käymässä joko suullisesti tai kirjallisesti 27 %. Avoimissa vastauksissa nousi esille kehitysideoina elektroniset pikapalautejärjestelmät (hymiökone) tai lyhyt tekstiviestillä tuleva palautekysely.

Mystery shopping tuloksista suosittelijoiden keskiarvo oli 7.6

(asteikko 0-10, jossa 0= en suosittele, 10= erittäin todennäköisesti), kun kysyttiin, ”Suositteletko *juuri tätä* Kotipizzaa ystävillesi?”

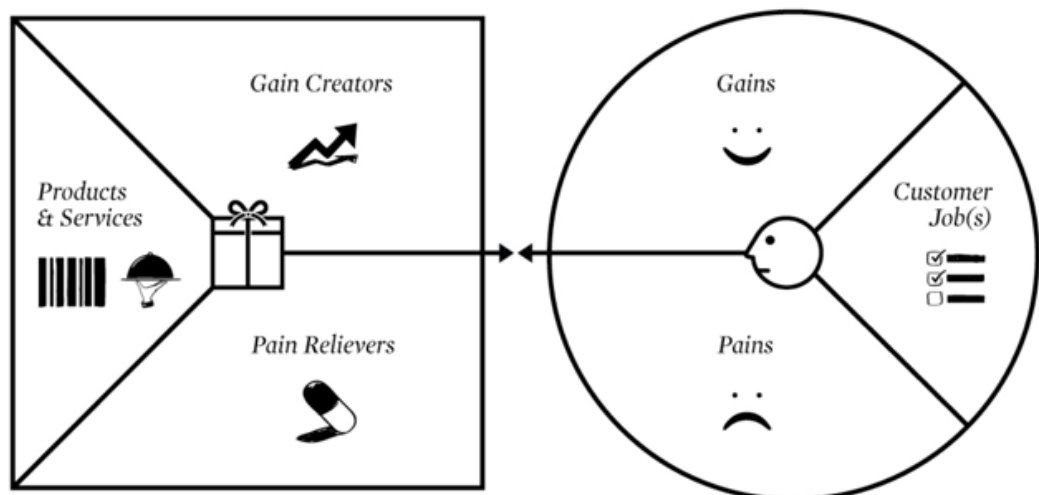
Suosittelu pysyi lähes saman tasoisena, kun kysymystä muotoiltiin hieman ” Suositteletko Kotipizzaa *yleisesti* ystävillesi? ” Tällöin keskiarvoksi muodostui 7.7.

Avoimissa vastauksissa nousi esille seuraavat tekijät, jotka johtivat Kotipizzan suositteluun: pizzojen laadukkuus, hyvä hinta-laatu suhde, laaja valikoima, kotimaisuus, palvelun nopeus ystävällinen henkilökunta, ravintolan sijainti ja erikoisruokavalioiden huomioiminen.

Kysyttäessä ”Miksi et suosittele?”, niin vastauksissa nousi seuraavat tekijät: tila epäsiisti ja rauhaton, kylmä tunnelma ja kolkko sisustus, huono ja epäystävällinen palvelu, pizza on mauton ja täytettä vähän.

6 VALUE PROPOSITION CANVAS

Mystery shoppauksesta saadut vastaukset olen analysoinnin jälkeen purkanut Osterwalderin ja Pigneurin luomalle Value Proposition Canvakselle. Toinen puoli canvaksesta katsoo asioita asiakkaan näkökulmasta ja toinen puoli palveluntarjoajan. Oikean puoleiseen kuvaan tulee tehtävät, joita asiakas joutuu suorittamaan palvelun aikana sekä positiivisia ja negatiivisia kokemuksia tehtävistä, palvelusta ja tuotteista. Vasemman puoleinen kuva havainnollistaa yrityksen tuottamat palvelut ja tuotteet, jotka vaikuttavat positiivisten ja negatiivisten tunteiden muodostumiseen. Seuraavaksi puran kyselyn tuottamien avointen vastausten ja mystery shoppaajille tehtyjen haastatteluiden kautta esille nousseet tekijät Value Proposition Canvaksen analyysmallin mukaan.



KUVA 15. The Value Propostion Canvas (Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, Strategyzer 2017)

6.1 Jobs (tehtävät)

Asiakkaan tehtäviin kuuluu yksinkertaisimmillaan tarve ruokailla ja tyydyttää nälkä. Sitä varten hän etsii tietoa ja vertailee eri vaihtoehtoja. Hän valitsee ravintolan suositusten ja omien aikaisempien kokemusten perusteella. Saapuessaan ravintolaan hän valitsee haluamansa ruuan listalta, tilaa sen asiakaspalvelijalta, maksaa ostokset ja siirtyy valitsemaan

sopivan pöydän itselleen. Ravintolan palveluympäristö, tunnelma, ruuan laatu, koettu asiakaspalvelu ja tuotteen hinta-laatu suhde ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan valintoihin ja toimintaan.

6.2 Gains (hyödyt)

Kotipizzan tuotetarjoama on pidetty asiakkaiden keskuudessa ja asiakkaat arvostavat monipuolista tuotevalikoimaa sekä sitä, että erikoisruokavaliot on huomioitu tuotevalikoimassa. Tuotetta pidettiin laadukkaana ja kotimaiset sekä vastuullisesti tuotetut raaka-aineet nähtiin hyvinä elementteinä valikoimassa. Asiakkaalle vastuullisesti tuotettu ruoka ja palvelu ovat tärkeitä asioita. Ystävällistä ja osaavaa henkilökuntaa arvostettiin sekä asiantuntevaa ja jouhevaa asiakaspalvelua, aina tilauksen jättämisestä ruuan saapumiseen asti. Ruuan koettiin saapuvan nopeasti ja ravintolasta oli helppo löytää itselle sopiva paikka ruokailulle.

6.3 Pains (kipupisteet)

Kivijalkaravintolan tulisi olla valaistu näkyvästi ja valokyltit asetettu sen ulkopuolelle niin, että ne vangitsisivat asiakkaiden huomion jo pidemmältä matkalta. Ravintolatilat toimivuus ja tunnelma vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen. Opasteet ravintolan sisäpuolella ohjaavat asiakkaita toimimaan ja löytämään haluamansa asiat. Jos nämä eivät ole kunnossa, asiakkaalle syntyy epätietoisuus, miten hänen kuuluu toimia. Jos henkilökuntaa ei ole riittävästi paikalla tai he ovat kiireisiä, niin toiminta jää arvuuttelun varaan. Ruokalistojen ulkoasun selkeys ja helppo luettavuus ovat tärkeitä asioita tilauksen tekemisessä. Samoin asiakaspalvelijan tuotetietoisuus ja eri tuotteiden suosittelu ja tarjouksista kertominen. Monet asiakkaat eivät tienneet uutuuksista tai kaikista jo tuotevalikoimasta löytyvistä vaihtoehtoista koskien eri pizzapohjia tai valittavia täytteitä. Ravintoloiden tilat koetaan kylmäksi ja kliiniseksi ja kotoisuutta kaivattiin. Lapsiperheet toivoisivat lapsille suunnattua omaa menua ja pientä tekemistä ruokailun aikana. Asiakkaiden hyvästeleminen ja uudelleen tervetulleeksi toivottaminen on myös asioita, jotka vaikuttavat

asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jos asiakkaan poistumista ravintolasta ei huomioida, ei palvelusta jää muistijälkeä tai positiivista loppukuvaa asiakkaalle.

6.4 Products (tuotteet ja palvelut)

Kotipizzan tärkein tehtävä on tuottaa ja tarjota asiakkaalle laadukasta ruokaa (tuote) ja palvelua miellyttävässä ympäristössä. Henkilökunta on avainasemassa hyvän asiakaskokemuksen luomisessa. Tähän vaikuttaa asiakaspalvelu, tuote, toimintaympäristö sekä koettu palvelun laatu.

6.5 Gain Creators (positiivisten kokemusten luoja)

Kotipizzan tuotevalikoima on rakennettu niin, että se suosii kotimaisia tuottajia ja eettisesti tuotettuja raaka-aineita. Ruokatrendejä seurataan ja tuotevalikoima pidetään ajankohtaisena sekä erikoisruokavalioihin kiinnitetään huomiota tuotevalikoimaa luotaessa. Kotipizza osallistaa eri kohderyhmiä (esimerkiksi vegaanit) mukaan tuotekehitykseensä, jotta voisi palvella asiakkaitaan paremmin. Henkilökuntaa koulutetaan jatkuvasti, jotta he pystyisivät palvelemaan asiakkaita mahdollisimman hyvin eri osa-alueilla liittyen niin ravintolassa tapahtuvien perustoimenpiteiden suorittamiseen kuin raaka-ainetietouteenkin. Jos henkilökunnalla on kiire tai työntekijöiden kapasiteetti on väärin mitoitettu, niin ruuan saamisessa voi kestää toivottua kauemmin. Henkilökunnan motivaatio työtä ja asiakaspalvelua kohtaan on merkittävässä asemassa asiakkaan palvelukokemuksen syntymisessä.

6.6 Pain Relievers (negatiivisten kokemusten helpottajat)

Ulkoisen näkyvyyden ja löydettävyyden lisäämiseksi valaistuksen lisääminen ja lämpimän sävyn tuominen sekä liiketilan ulko-että sisäpuolelle olisi suositeltavaa. Valokylttien vihreän värin mieltäminen Kotipizzan väriksi voi ottaa aikaa ja tämä tarvitsee brändityötä ja yhtenäistä brändin hallintaa, joka jalkautuu ravintolan ulko- ja sisäpuolelle

yhtenäisesti. Ikkunateippaukset ja ständit kiinnittävät valaistussa ympäristössä paremmin asiakkaiden huomion.

Ravintolaympäristössä olisi hyvä lisätä opasteita, jotta asiakkaat osaisi toimia ravintolassa sujuvasti. Kotipizzan ollessa ketju, asiakaskokemuksen kannalta olisi selkeämpää, että eri ravintoloissa olisi yhtenäinen toiminnanlinja siitä, mikä kuuluu asiakkaan tehtäviin ja mikä henkilökunnan. Esimerkiksi, jos asiakkaiden toivotaan vievän astiat astioiden palautukseen, siitä tulisi olla selkeä kehoite nähtävissä ja toimintatavan olla yhtenäinen eri ravintoloiden välillä, vaikka yritysmuoto on franchise.

Selkeämmän ja helpomman tilaamisen vuoksi ruokalistat tulisi päivittää yhteneviksi eri puolilla ravintolaa (digitalinen ruokalista vrs. paperinen) sekä ruokalistan visuaalinen ilme niin, että fontti ja kirjainkoko olisivat selkeämpiä lukea.

Asiakaspalvelijan suositukset ja uutuuksista kertominen tuo lisäarvoa asiakkaille ja samalla palvelu johtaa parhaassa tapauksessa lisämyyntiin. Jos asiakas ei tiedä ja tunne valikoimaa, niin hän ei osaa myöskään kaivata mitään extraa, vaan tyytyy siihen mitä oli alun perin ostamassa.

Ravintoloiden kotoisuuden lisäämiseksi tiloihin voisi tuoda pehmeämmän valaistuksen, musiikkia laadukkaalla äänentoistolla, tauluja ja tuoreita lehtiä luettavaksi. Kotipizzan omien arvojen ja markkinointiviestien jalkauttaminen kivijalkaravintolaan voidaan hoitaa esimerkiksi taulujen muodossa. Kotipizzan omien soittolistojen tekeminen ja yhteistyösopimus jonkun lehtitalon kanssa varmistaisi musiikin ja lehtien tasalaatuisen valikoiman eri kivijalkaravintoloiden välillä ympäri Suomea.

Lasten menun tai pienempien pitsojen ja maidon tuominen valikoimaan palvelisi lapsiperheiden tarpeita. Vanhemmille tarjottaisiin ruokarauha ja lapsille virikkeitä piirustus- ja värityskuvien tuomisella ravintoloihin.

Leikkipaikkoja ei tilan puolesta pysty rakentamaan kaikkiin ravintoloihin, mutta piirrustustarvikkeiden tuominen ei vaadi erillistä lisätilaa.

Säännöllisellä työntekijöiden koulutusohjelmalla ja palkitsemisella onnistumisista voidaan motivoida henkilökuntaa parhaaseen mahdolliseen asiakaspalveluun. Asiakkaiden hyvästeleminen ja uudelleen tervetulleeksi toivottaminen ovat loppusilaus onnistuneella palvelukokemukselle.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSIDEAT

Asiakasymmärrys ja asiakaskeskeinen ajattelu yrityksessä on yksinkertaisimmillaan tärkeimpien sidosryhmien tarpeiden syvällistä ymmärrystä ja oman palvelu- ja liiketoimintatrattegian peilaamista siihen. Asiakkaan näkökulmasta tämä tarkoittaa helppoutta ja saavutettua lisäarvoa, kun he käyttävät yrityksen tuotteita ja palveluita, jotka sopivat heidän arvoihinsa. Parhaimmillaan asiakaslähtöinen yritystoiminta on kumpaakin osapuolta hyödyttävä tila, jossa yhdistyvät ratio (liiketoiminnallinen hyöty) sekä emotio (aito halu auttaa asiakasta ja helpottaa hänen elämäänsä). Yrityksen johdolta ja työntekijöiltä vaaditaan kykyä omaksua kerättyä ja jalostettua asiakastietoa, empatiakykyä, halua palvella ja oppia uutta.

Liiketoimintastrategia ja brändi tulee rakentaa vahvan asiakasymmärryksen varaan. Keskeisin elementti asiakasymmärryksessä on kuunnella asiakkaan tarpeita, kerätä tietoa ja hyödyntää sitä kehitystyössä ja mahdollisesti kehittää palvelua jopa yhdessä asiakkaan kanssa. Iteroivan palvelukehityksen ja asiakkaiden osallistamisen tärkeys tulee kasvamaan tulevaisuudessa yhä tärkeämmäksi tekijäksi. Tämä toimintatapa vaatii entistä läheisempää yhteistyötä yrityksen eri osastojen sekä tärkeimpien sidosryhmien välillä.

Palautteen antaminen ja kannustava asenne yrityksen johdolta rohkaisee työntekijöitä parempiin suorituksiin ja jatkuvaan oppimiseen. Yrityksen jokaisen työntekijän rooli on avainasemassa muutoksessa ja onnistumisista pitää iloita, jotta työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan säilyy. Kuluttajille puolestaan täytyy syntyä selkeä mielikuva siitä, että heitä kuunnellaan ja heidän antamiensa mielipiteiden avulla kehitetään juuri heille merkityksellistä brändiä.

Positiivinen asiakaskokemus johtaa parhaassa tapauksessa suositteluun ja asiakasuskollisuuteen. Tyytyväinen asiakas on lojaali eikä hintaherkkä ja hän on valmis maksamaan tuotteesta jopa enemmän, kun laatu kohtaa merkityksellisellä tasolla asiakkaan omat vaatimukset.

Kokonaisuudessaan voidaan sanoa, että Kotipizzan asiakkaat ovat tyytyväisiä yrityksen tämän hetkiseen tuotteeseen ja palvelun laatuun. Hyvinvointi, vastuullisuus, kotimaisuus ja lähituotanto ovat tämänhetkisiä trendejä ravintola-alalla, jotka kannattaa huomioida jatkossakin. Se, miten arvot ja vastuullisuus jalkautetaan kivijalkaravintoloihin ja asiakkaiden pariin, on asia, jota Kotipizzan kannattaa kehittää. Pitsojen pakkauslaatikot on käytetty hyvin hyödyksi ja viestit kulkevat niiden kautta ihmisten koteihin, mutta ravintolatiloihin viestit suuremmilta osin puuttuvat. Yhdessä syöminen ja ruuan jakaminen seurueen kesken ovat myös ravintola-alan trendejä, joten perheisiin kohderyhmänä kannattaa panostaa tulevaisuudessa ja valikoimaa muokata heidän tarpeita palvelevaksi. Tällöin myös kannattaa panostaa koko palvelumaiseman kehittämiseen ja kotoisuuden lisäämiseen pizzerioissa. Kotipizzalla on vahva asema Suomessa ja brändi tunnetaan hyvin eri kohderyhmissä eri puolella Suomea. Sen takia olisikin tärkeää, että yhtenäinen visuaalinen linja ja toimintatavat kulkisivat samansukuisena paikkakunnasta tai yrittäjästä riippumatta.

Kehitysehdotuksiksi nostan seuraavat asiat:

- Lapsiperheiden huomioiminen ravintoloissa:
Pienikokoiset pitsat, ruokajuomaksi maito, värityskuvia ja –kyniä.
- Kotipizzan arvojen, vastuullisuuden ja kotimaisuuden jalkauttaminen ravintolaan sekä visuaalisesti että henkilökunnan kautta.
- Henkilökunnan kouluttaminen lisämyynnin harjoittamisen osin.
- Kodikkuuden lisääminen ravintoloihin:
Tilojen valaistus, musiikki ja sisustuselementit, kuten taulut, lehdet ja kasvit niin, että ne viestivät Kotipizzan uusia arvoja ja luovat tiloihin kodikkaan tunnelman.

- Ruokalistan selkeyttäminen visuaalisesti:
fontin muutos selkeämmäksi ja koko isommaksi, ryhmitys,
piktogramien käyttö.
- Brändin hallinta yhtenäiseksi eri kontaktipisteissä sekä yrittäjien
välillä (Brandbook ja koulutus).

Nämä kehitysehdotukset ovat kaikki asiakkaiden perustarpeiden tyydyttämisen yläpuolella ja tähtäävät asiakaskokemuksen seuraaville tasoille, jossa mennään tunteiden ja merkityksen puolelle. Valitsemalla kaikista tärkeimmät kehitysalueet ja tarjoamalla niissä positiivisia tunteita, pystyy yritys tällä toimenpiteellä todennäköisesti tarjoamaan asiakkailleen myönteisen asiakaskokemuksen. Kerätyn asiakaskokemustiedon hyödyntäminen yrityksen strategiatyössä ja käytäntöön vieminen ovat tärkeitä toimenpiteitä. Asiakkaiden kuunteleminen ja palautteisiin reagoiminen kuuluvat hyvän brändimielikuvan ja asiakaskeskeisen yrityksen imagon hallintaan. Brändimielikuvan hallinta ja sen vartiointi voi olla haastellista franchising pohjaisen toimintatavan omaavalle yritykselle, jossa on mukana paljon yksittäisiä yrittäjiä ja toimintatavat saattavat heidän välillä vaihdella. Tämän vuoksi on ensiarvoisen tärkeää mitata asiakaskokemusta säännöllisesti eri toimipisteiden välillä sekä kouluttaa yrittäjiä ja heidän työntekijöitä emoyhtiön (Kotipizza Oyj) toimesta, jotta yrityksen arvot ja toimintatavat ovat kaikkien tiedossa ja brändi hallinnassa.

LÄHTEET

Gerdt, B., & Korkiakoski, K. 2016. Ylivoimainen asiakaskokemus. Työkalupakki.Talentum Pro.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WSOY

Grönroos, C. & Järvinen, R. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.

Kauppalehti Optio 9.12.2016. (Viitattu 1.9.2017) Saatavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/kotipizza-risteilylla-yrittaja-on-tahti/GuLycD3j>

Kotipizza Group 2016. (Viitattu 23.12.2016) Saatavissa: <https://kotipizzagroup.verso.fi/topic/114>

Kotipizza Group 2017. (Viitattu 12.6.2017) Saatavissa: <https://kotipizzagroup.verso.fi/topic/kotipizza-group-lyhyesti?locale=fi>

Lifhack.org. How colors influence people: The psychology of colors in business marketing. (Viitattu 26.10.2017) Saatavissa: <http://www.lifhack.org/398377/how-colors-influence-people-the-psychology-of-color-in-business-marketing?ref=pp>

Löytänen, J. & Korteso, K. 2011. Kariston Kirjapaino Oy. Asiakaskokemus. Pavelubisneksestä kokomusbisnekseen.

Markkinointi&Mainonta 2017 (Viitattu 8.8.2017) Saatavissa:<http://www.marmai.fi/uutiset/kotipizza-teki-myyntiennatyksen-heinakuun-kuukausimyynti-on-ketjun-historian-paras-6667227>

N2 2017. (Viitattu 2.4.2017) Saatavissa:<https://n2.fi/tyot/kotipizza/>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014.Sanoma Pro Oy. Helsinki. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Jyväskylä: Pohjantähti.

Schultz, D. E. & Barnes, B. E., Strategic. Brand Communication Campaigns. Lincoln-wood, IL:NTC Business Bokk, 1999.

Silén, Timo.2001. Laatu, Brändi ja kilpailukyky. WSOY. Helsinki.

Strategyzer.com. How to create products and services customer want. Get started with Value Proposition Design. (Viitattu 5.9.2017) Saatavissa: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/value-proposition-design-book-preview-2014.pdf>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki.Talentum.

Yrittäjät.fi. 2017 Franchising. (Viitattu 5.6.2017)
Saatavissa:<https://www.yrittajat.fi/yrittajan-abc/perustietoa-yrittajyydesta/yritysmuodot-ja-vastuut/franchising-318184>

KUVAT

KUVA 1. Kotipizzan uusi strategia visalisoituna

KUVA 2. Kotipizzan vanha ja uusi valokyltti

KUVA 3. Opinnäytetyön viitekehys

KUVA 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat yrityksen osatekijät

KUVA 5. Arvonmuodostuksen pyramidi (Mukaeltu Palmu Inc.)

KUVA 6. Palvelun laatu-ulottuvuudet (Grönroos)

KUVA 7. Visuaalinen kuvaus työn etenemisestä

KUVA 8. Esimerkki asiakkaan kulkemasta palvelupolusta.

KUVA 9. Kotipizzan brändikontaktien lähteet (viitekehys mukaeltu Shultz, D.E. & Barnes, B.E.,1999)

KUVA 10. Asiakaskokemuksen ja brändin synkronointi (Gerd B., Korkiakoski K., 2016)

KUVA 11. Mystery shoppaajien demografiset taustatekijät

KUVA 12. Eri ravintolakategorioiden keskimääräinen käyttö mystery shoppaajien keskuudessa.

KUVA 13. Eri paikat nauttia pizzaa

KUVA 14. The Value Propostion Canvas (Alexander Ostwerwalder & Yves Pigneur. Strategyzer, 2015)

HAASTATTELUT

Kaatranen, M. 2017. Myyntijohtaja, Kotipizza Oyj. Ensimmäinen tapaaminen 26.1.2017, jonka jälkeen yhteydenpitoa kehitystyön eri vaiheissa tapaamisen, sähköpostin ja puhelimen välityksellä.

Kuosmanen, J. 2017. Strategi, Kotipizza Oyj. Ensimmäinen tapaaminen 7.11.2016, jonka jälkeen yhteydenpitoa tapaamisen ja sähköpostin muodossa työn valmistumiseen asti. Johanna on auttanut minua ymmärtämään Kotipizzan liiketoimintaa, joka on ollut avuksi taustatyön tekemisessä.

Mystery shoppaajat: kuusi eri henkilöä. Haastattelut 1.8.-30.8.2017

Mystery shoppaaja 1. Pääkaupunkiseutu/asuu puolison ja lasten kanssa

Mystery shoppaaja 2. Pääkaupunkiseutu/asuu yksin lasten kanssa

Mystery shoppaaja 3. Pääkaupunkiseutu/asuu kaksin puolison kanssa

Mystery shoppaaja 4. Pääkaupunkiseutu/eläkeläinen, asuu yksin

Mystery shoppaaja 5. Oulu/asuu yksin lasten kanssa

Mystery shoppaaja 6. Tampere/asuu yksin

LIITTEET

Liite 1. Mystery shopping kyselylomake (Surveypal 6 sivua)



ASIAKASKOKEMUSKYSELY

Kiitos, että olet mukana kehittämässä Kotipizzan asiakaskokemusta entistä paremmaksi!

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää Kotipizzan asiakaskokemuksen nykytilaa sekä havainnoida asiakkaan kokeman palvelun ja palveluympäristön kautta mahdollisia haasteita ravintolan palvelussa ja tarjoamisessa.

Kysely on rajoitettu kolmeen osaan: **ennen, aikana** ja ravintolassa asiointiin **jälkikäin** kokemukseen ja havaintoihin. Jokainen osio sisältää muutaman kysymyksen ja vastaamiseen vie noin 20 minuuttia aikaa. Avoimia kommentteja ja kehitysehdotuksia voit vapaasti kirjoittaa jokaisen osion lopussa oleviin avoimiin kenttiin.

Antamasi palaute käsitellään anonyymisti ja sitä hyödynnetään Kotipizza-ravintoloiden kehitystyössä.

Kiitos yhteistyöstä!

Taustatiedot

Kaupunki* Ravintola*

Ajankohta vierailulle (pv ja aika)*

Sukupuoli*

- Naisten
 Mies

Ikä*

- 29-34
 35-44
 45-54
 55+

Elämänvaihe*

- Asun yksin
 Asun kaikin puolisoin kanssa
 Asun puolison ja lasten kanssa
 Asun yksin lasten kanssa
 Jokin muu, mikä

Jos taloudessasi asuu lapsia, niin kuinka monta alle 18v. lasta?*

- Ei yhtään
 1
 2
 3
 4 tai enemmän
 En halua kertoa

Ruokailukokemus

Kuinka usein syöt ravintolassa lounasajan ulkopuolella?

	Vähintään muutaman kerran viikossa	Kerran viikossa	Muutamana kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa tai harvemmin	En koskaan
Pikaruckaravintolat (pizzeria, hampuriläravintola, kebab-ravintola)*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fine dining*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bistro*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein syöt pizzaa?

	Vähintään muutaman kerran viikossa	Kerran viikossa	Muutamana kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa tai harvemmin	En koskaan
Kotona, ravintolasta noudettuna*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pakastepizzaa kaupasta*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kotona, itse valmistettua pizzaa*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolassa nautittuna*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Kuinka usein käyt Kotipizzassa?

	Vähintään muutaman kerran viikossa	Kerran viikossa	Muutamana kerran kuukaudessa	Kerran kuukaudessa tai harvemmin	En koskaan
Lounasaikana*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounasajan ulkopuolella*	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Seuraava

1. RAVINTOLAN LÖYDETTÄVYYYS JA SAAPUMINEN RAVINTOLAAN

Oletko käynyt aiemmin tässä Kotipizza-ravintolassa?

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

Mistä kanavista haet yleisesti tietoa eri ravintoloista? Voit valita useamman vaihtoehdon.*

- Facebook
 Hakukone, esim. Google
 Ravintoloiden kotisivut
 Kysyin suositukia kaverilta tai perheenjäseneltä
 Jokin muu, mikä

Mistä halit tietoa kyseisen Kotipizzan sijainnista? Voit valita useamman vaihtoehdon.*

- Ravintolan sijainti oli minulle entuudestaan tuttu
 Facebook
 Hakukone, esim. Google
 Kotisivut
 Kysyin neuvoa kaverilta tai perheenjäseneltä
 Jokin muu, mikä

Mikä sai sinut tulemaan kyseiseen Kotipizza ravintolaan? Voit valita useamman vaihtoehdon.*

- Mainonta ja tarjoukset
 Tuttu ja turvallinen ravintola
 Ruokailun tarve
 Hyvä hinta-laatusuhde
 Teki mieli pizzaa
 Hyvä ja laadukas mielikuva Kotipizzasta
 Eettiset arvot kohtivat
 Ystäväni kanssa sovittu lapaaminen
 Ystäväni suositelu
 Jokin muu, mikä

Kohtasitko Kotipizzan mainontaa viimeisen viikon aikana ennen ravintolaan menoa?

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

Jos vastasit kyllä edelliseen kysymykseen, niin missä kanavissa kohtasit mainontaa? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- TV
 Radio
 Printti
 Mobiili
 Online
 Facebook
 Suoramainonta/ etukopongit
 En osaa sanoa

Kenen kanssa kävit ravintolassa tällä kertaa?

- Yksin
 Kaksin, puolison tai ystäväni kanssa
 Isommassa kaveriporukassa
 Perheen kanssa, lapset mukana
 Jokin muu, mikä

Ravintolan julkisivu

Mikä ravintola näytti ulkoapäin? Mikäli jokin ulkoinen elementti puuttui ravintolasta jossa vierailit, niin voit vastata täällä EOS.

	Ravintolan julkisivu					EOS
	Täysin erisielä	1	2	3	4	
Ikkunatippaukset olivat houkuttelevia ja sisäilmoitusta *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Markisi oli ehjä ja siisti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Katustähti oli hyvin esillä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valokitys näkyi pitkälle *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Valaistus oli lämmin ja kutsuva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolan yleisö ulkoapäin oli siisti ja houkutteleva *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kommentit ja kehitysideat koskien ravintolan saapumista, sen löydettävyyttä ja julkisivua:

Edellinen

Seuraava

2. PALVELUN LAATU RAVINTOLASSA

Huomioiko henkilökunta saapumisesi ravintolaan tervehtimällä?*

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Henkilökunnan palvelualltius

	Henkilökunnan palvelualltius				
	Täysin erimielitä	1	2	3	Täysin samaa mieltä
Henkilökunta oli palvelualltis ja huomio asiakkaiden tarpeet ravintolassa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta kuunteli minua ja puhui käytännönläheisesti ja ymmärtäväst *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta suhtautui minuun huomaavaisesti, ystävällisesti ja kunnioittavast *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta osasi kertoa myytävistä tuotteista ja raaka-aineista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta teki aktiivisesti lisämyyntiä tarjoamalla juomaa, isompaa pizaa tms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Henkilökunnan ulkonäön siisteys

	Ulkonäön siisteys				
	Täysin erimielitä	1	2	3	Täysin samaa mieltä
Työasu oli siisti ja puhdas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kaikkila oli pähineet käytössä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan ulkonäkö oli siisti ja huollettu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Avoimet kommentit ja kehitysiedat koskien henkilökunnan palveluasennetta ja ulkonäön siisteysttä:

Edellinen

Seuraava

49%

Powered By Surveysona

3. TUOTEVALIKOIMA JA TILAUKSEN TEKEMINEN RAVINTOLASSA

Tuotevalikoima ravintolassa

	Tuotevalikoima				
	Täysin erimielistä	1	2	3	Täysin samaa mieltä
Eri täytettä ja pohjavaihtoehtoja oli tarjolla riittävästi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjottavat raaka-aineet olivat laadukkaita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää, että pizzoissa käytetään vastuullisesti tuotettuja sekä kotimaisia raaka-aineita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle merkitsee, että valikoimassa on huomioitu erikoisruokavaliot (gluteeniton, vegaani, kasvis, laktoositon, maidoton) *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Juomavalikoima oli kattava ja löysin itselleni mieluisan ruokajuoman	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokalista oli selkeästi rakennettu ja se oli helppoukuinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Tilauksen tekeminen ravintolassa

	Tilauksen tekeminen				
	Täysin erimielistä	1	2	3	Täysin samaa mieltä
Tilauksen tekeminen oli helppoa ja sujuvaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sain kaiken tarpeellisen tiedon henkilökunnalta tilaukseni liittyen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Löysin helposti sopivan paikan ravintolasta itselleni/seurueelleni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilaukseni tuli nopeasti enkä joutunut odottamaan turhan kauan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilattu ruoka vastasi odotuksiani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Paljonko käytit rahaa vierailusi aikana? *

Mitä tilasit? Voit valita useamman vaihtoehdon *

- Pizza
 Salaatti
 Juoma
 Jokin muu, mikä

Avoimet kommentit ja kehitysideat koskien tuotevalikoimaa ja tilauksen tekemistä ravintolassa:

Edellinen

Seuraava

58%

4. RAVINTOLATILA JA VIIHTYVYYS

Ravintolan henkilökunta

	Henkilökunta				
	Täysin erimielistä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Henkilökuntaa oli riittävästi ravintolassa ja sain apua jos sitä tarvitsin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta huolehti ravintolan siisteydestä vierailun aikana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ravintolan siisteys

	Siisteys				
	Täysin erimielistä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Pöydät olivat siistit ja puhtaat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Seinät olivat puhtaat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lattiapinta-ala oli puhdas *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
WC-tilat olivat siistit ja puhtaat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Odotustila / Eteinen oli siisti *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Astianpääauspiste oli siisti ja puhdas *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Ravintolan tunnelma

	Tunnelma				
	Täysin erimielistä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Valaistus oli lämmin ja miellyttävä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Musiikki oli mieleistä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Äänentoisto oli laadukas *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taulut sopivat paikkaan ja loivat tunnelmaa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lehtiä oli tarjolla luettavaiksi ja ne olivat ajankohtaisia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolan kalusteet sopivat tilaan ja olivat laadukkaita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolan värimaailma miellytti silmääni *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Opasteet ja kulkeminen

	Opasteet ja kulkeminen				
	Täysin erimielistä				Täysin samaa mieltä
	1	2	3	4	5
Opasteita oli riittävästi ja ne olivat selkeästi aseteltu ravintolaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esteetön kulku pyörätuolille ja vauvan vauvoille oli huomioitu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ravintolan tilaratkaisu oli hyvin suunniteltu *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Jäitkö kalpaamaan jotain tilojen osalta?

Avoimet kommentit ja kehitysideat koskien ravintolatilaa viihtyvyyttä ja siisteyttä:

Edellinen

Seuraava

5. RAVINTOLASTA POISTUMINEN

Palautitko astiat keräyspisteelle?*

- Kyllä
 En
 En osaa sanoa

Jos vastasit ei, niin miksi et palauttanut astioita keräyspisteeseen?

- En koe, että se kuuluu asiakkaalle
 En tiennyt, että näin kuuluu tehdä
 En nähnyt opastetta
 Jokin muu, mikä

Huomioiko henkilökunta hyvästelemällä poistumisesi ravintolasta?*

- Kyllä
 Ei
 En osaa sanoa

Mitä kautta antaisit mieluiten asiakaspalautetta?*

- Paikan päällä ravintolassa suullisesti
 Paikan päällä ravintolassa kirjallisesti
 Kotipizzan kotisivut (lomake)
 Facebook
 Puhelin
 Jokin muu, mikä

Suosittelisitko kyseistä Kotipizzaa ystäväillesi tämän käynnin perusteella?



Suosittelisitko yleisesti Kotipizzaa ystäväillesi tämän käynnin perusteella?



Mitkä asiat vaikuttivat suositteluusi?

Mitkä asiat vaikuttivat siihen, että et suosittelisi ravintolaa?

Edellinen

Lähetä vastaukset

83%