



# Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen

## Case: GLO Grill Kitchen

Suvi Jokinen

2020 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen, Case: GLO Grill Kitchen**

Suvi Jokinen  
Matkailu- ja palveluliiketoiminta  
Opinnäytetyö  
Huhtikuu, 2020

Suvi Jokinen

Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehittäminen, Case: GLO Grill Kitchen

Vuosi 2020 Sivumäärä 46

---

Opinnäytetyön toimeksiantona oli mitata asiakaskokemusta GLO Hotel Sellon ravintola GLO Grill Kitchenin palveluissa, ja ehdottaa kuinka asiakaskokemusta voitaisiin parantaa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli mitata toimeksiantajan asiakaskokemuksen tasoa ja tuottaa kehitysideoita asiakaskokemuksen parantamiseksi. GLO Grill Kitchen sai opinnäytetyön tuloksista tietoa asiakkaiden kokemuksen tasosta, sekä avointa palautetta onnistumisista ja parantamista kaipaavista asioista.

Teoreettinen viitekehys koostui asiakaskokemuksen ulottuvuuksista. Asiakaskokemusta käsiteltiin brändin, odotusten ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista. Asiakaskokemusta ravintolalalla tarkasteltiin asiakaskohtaamisten, palvelun laadun sekä henkilöstökokemuksen kautta. Tutkimuksen toteuttamisessa käytettiin kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen metodeja, ja tulosten analysoinnissa hyödynnettiin sisällönanalyysi menetelmää.

Asiakaskokemusta mitattiin eri palveluissa, jotka olivat aamiainen, lounas ja illallinen. Opinnäytetyön empiirisenä osuutena tuotettiin asiakaskokemusta mittaava kyselytutkimus. Kyselytutkimus kesti kaksi viikkoa ja sen kohderyhmänä olivat ravintolan palveluita käyttävät asiakkaat. Kyselylomakkeessa asiakaskokemuksen tasoa selvitettiin kysymyksillä odotusten täyttymisestä sekä tyytyväisyydestä palveluun. Kyselylomakkeessa käytettiin Net Promoter Score ja Customer Expectation Score menetelmiä, strukturoituja kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avoimet kysymykset selvittivät mikä palvelussa yllätti asiakkaat ja missä voitaisiin parantaa, näitä tuloksia käytettiin kehitysideoiden tuottamiseen.

Tuloksina todettiin, että asiakaskokemuksen taso kaikissa ravintolan palveluissa oli hyvä. Net Promoter Score-arvot olivat tutkimuksessa 41 ja 59 välillä, jotka ovat ravintola-alalla keski-vertoa parempia tuloksia. Tuloksissa selviää, että asiakaskokemusta parantaisivat aamiaisella terveelliset ja monipuoliset aamiaistuotteet, lounaalla valikoiman monipuolisuuden panostaminen ja asiakkaiden toiveiden täyttäminen, ja illallisella asiakkaan palvelun käytön helpottaminen ensikohtaamisesta lähtien. Tuotoksena kehitettiin kullekin palvelulle kehitysehdotuksia, jotka parantaisivat asiakaskokemuksen tasoa. Jokaiselle palvelulle esitettiin kolme kehittämissuositusta vastaamaan asiakkailta saatuun palautteeseen. Jatkotoimenpiteenä kehitysehdotukset esitettiin toimeksiantajalle.

Asiasanat: asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, odotukset

Suvi Jokinen

Measuring and Improving the Customer Experience: Case GLO Hotel Sello

Year	2020	Pages	46
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to examine the customer experience of GLO Hotel Sello's restaurant GLO Grill Kitchen. The objective was to measure the state of customer experience in the restaurant's services and based on the results make suggestions for improving the customer experience. The thesis was commissioned by restaurant GLO Grill Kitchen. As a result, the restaurant received direct feedback from the customers about the effective parts of the services as well as what needs improving.

The theoretical framework covers the dimensions of customer experience. The dimensions considered are brand, expectations, and customer satisfaction. In addition to these, customer experience in the restaurant service industry was explored through encounters, service quality and personnel experience. The questionnaire is qualitative in terms of the research methods used with the support of quantitative research, and analysing the contents was supported by theory of qualitative analysis.

The services studied were breakfast, lunch and dinner, and a customer experience questionnaire was carried out. The measurement of the customer experience happened over two weeks, the focus group was the restaurant's customer base. The customer experience questionnaire contained questions about meeting expectations and satisfaction with the service. The Net Promoter Score and Customer Expectation Score methods were used in the questionnaire. In addition, structured questions and open questions were used. The open questions specified what surprised the customers positively and what they thought could be improved. The results of these questions were used as the base for the suggestions for improving the services.

The results indicate that the state of customer experience in the restaurant is good in all services. Each service scored between 41 to 59 on the Net Promoter Score scale. These are considered great results. For improving the customer experience the main results give that at breakfast a better selection of healthy and vegetarian products should be provided. At lunch the main results give that a versatile selection of products and reacting to the customers' wishes regarding it needs to be seen to. At dinner the results give that making the service easier to use for the customer is to be paid attention to. The outcome was introducing suggestions for each service to further improve the customer experience. For each service three suggestions were designed to answer the customer feedback. As a follow-up to the project the suggestions were proposed to GLO Grill Kitchen.

Keywords: customer experience, customer satisfaction, customer expectations

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Toimeksiantajan kuvaus.....	7
3	Asiakaskokemuksen muodostuminen .....	8
3.1	Brändin osuus asiakaskokemuksessa.....	9
3.2	Odotukset asiakaskokemuksen osana.....	11
3.3	Asiakastyytyväisyys ja kokemus palvelusta .....	13
4	Asiakaskokemus ravintola-alalla .....	14
4.1	Palvelun laatu ravintola-alalla .....	16
4.2	Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen vuorovaikutus .....	17
5	Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehitysehdotukset .....	19
5.1	Tietoperustaa tiedonkeruu menetelmistä .....	19
5.2	Toteutuskuvaus.....	23
5.3	Kyselytutkimuksen tulokset: aamiainen .....	24
5.4	Kyselytutkimuksen tulokset: lounas .....	26
5.5	Kyselytutkimuksen tulokset: illallinen .....	30
6	Ehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi .....	32
7	Johtopäätökset .....	35
	Lähteet.....	37
	Kuviot .....	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä käsiteltiin asiakaskokemuksen muodostumista ravintolan palveluissa. Asiakaskokemuksen ytimessä yritys asettaa sen, mitä asiakas ajattelee ja tuntee toimintojensa keskipisteeseen, ja pyrkii todella ymmärtämään kuinka erilaiset tekijät, kuten tuote, henkilökunnan tarjoama palvelu ja hinta vaikuttavat siihen (Walden 2017, 9). Asiakaskokemus on yrityksen suorituksen ja asiakkaan tunteiden sekoitus, jota asiakas mittaa odotuksiaan vastaan kaikissa kontaktipisteissä (Shaw & Ivens 2002, 21).

Opinnäytetyön tavoitteena oli mitata GLO Hotel Sellon ravintola GLO Grill Kitchenin palvelujen asiakaskokemuksen tasoa, ja tulosten perusteella kehittää ideoita yritykselle asiakaskokemuksen parantamiseksi. Asiakaskokemusta mitattiin Net Promoter Score-menetelmällä, joka perustuu asiakkaiden halukkuuteen suositella palvelua tuttavalleen, sekä Customer Expectation Score-menetelmällä, jossa asiakas vertaa odotuksiaan palvelun toteutumiseen. Lisäksi käytettiin strukturoituja ja avoimia kysymyksiä. Toimeksiantajalle opinnäytetyö tuotti tietoa asiakaskokemuksen tasosta, asiakaskokemuksen kehittymistä voidaan myöhemmin mitata uudelleen jonkin kehitysehdotuksen käyttöönoton jälkeen. Kehitysehdotuksia tuotettiin jokaiselle palvelulle tutkimustulosten sisällöstä kolme, huomioiden toteutuksen helppous.

Tietoperustana käytettiin asiakaskokemuksen rakentumisen teoriaa. Asiakaskokemusta tarkasteltiin brändin, odotusten ja asiakastyytyväisyyden näkökulmista. Alakohtaisessa teoriassa asiakaskokemusta käsiteltiin ravintola-alan palvelun laadun ja henkilöstökokemuksen kautta. Kyselytutkimuksessa käytettiin kvalitatiivisen tutkimuksen metodeja, joiden tukena oli kvantitatiivisia osia. Menetelmänä tutkimustulosten analysoimiseen käytettiin sisällönanalyysia.

Opinnäytetyö alkaa toimeksiantajan kuvauksella. Teoreettisessa viitekehyksessä perehdytään ensin asiakaskokemuksen muodostumiseen; brändin, odotusten ja asiakastyytyväisyyden osuuteen asiakaskokemuksessa. Toimeksiantajan toimialan teoriassa käsitellään asiakaskohtamista ja palvelun laatua ravintola-alalla, sekä henkilöstö- ja asiakaskokemuksen vuorovaikutusta. Kyselytutkimuksessa käytettyjen metodien teoria kvalitatiivisen tutkimuksen osalta esitellään ennen tutkimuksen tuloksia. Tutkimustulosten pohjalta mietityt kehitysehdotukset keräävät yhteen tutkimuksen hyödyt toimeksiantajalle. Johtopäätöksissä käsitellään tutkimuksen tulosten hyödynnettävyyttä.

## 2 Toimeksiantajan kuvaus

Opinnäytetyön toimeksiantaja on GLO Hotel Sellon ravintola GLO Grill Kitchen. GLO Hotel Sello kuuluu Kämp Collection Hotels-ketjuun, joka on vuodesta 2019 alkaen osa Nordic Choice Hotels-yhtiötä. Pohjoismaiden johtaviin hotelliketjuihin kuuluva Nordic Choice Hospitality Group osti Kämp Collection Hotelsin lokakuussa 2019. Kämp Collection Hotels-ketjuun kuuluu 10 hotellia ja 17 ravintolaa, baaria ja loungea. Kämp Collection Hotelsissa työskentelee noin 600 henkilöä ja vuonna 2018 sen liikevaihto oli 80 miljoonaa euroa. (Kämp Collection Hotels 2019.)

GLO Hotel Sello kuuluu GLO Hotels-ketjun urbaaneihin lifestyle hotelleihin ja sijaitsee Espoon Leppävaarassa. Koko hotelli sai uuden ilmeen kesällä 2019. Ravintola GLO Grill Kitchen tarjoaa innovatiivista grilliruokaa vuoden ympäri. Ravintolan tilat fuusioituvat vastaanoton kanssa ja tarjoavat hotellin asukkaille mielekkään oleskelu- ja työskentelytilan. Ravintola tarjoaa aamiaista seitsemänä päivänä viikossa, lounasta tarjolla on arkisin ja illallista kuutena päivänä viikossa. GLO Grill Kitchenin brändin antama lupaus asiakkaalle on ”GLO Grill Kitchen - Grillaa ennakkoluulottomasti ympäri vuoden”. (GLO Hotel Sello 2019.)

GLO Hotel Sello käyttää hotellin asiakkaiden asiakaskokemuksen mittaamiseen Net Promoter Score kyselyä. Näiden NPS-kyselyiden perusteella ravintola GLO Grill Kitchenin palveluissa on asiakkaiden mukaan puolia, jotka eivät täytä heidän odotuksiaan. Tällaisia asiakkaiden kokemuksia ovat esimerkiksi aamiaispalveluissa kaipuu laajempaan tuotevalikoimaan, sekä illallisella odotusten täyttymättömyys. (Ravintolapäällikön haastattelu 2019.) GLO Hotel Sellon ”faceliftin” jälkeen kesällä 2019, aamiaiseen brändättiin GLO Season, GLO Made ja GLO Desire tuotteet. GLO Made-tuotteet on tehty alusta asti itse GLO Grill Kitchenissä, GLO Season-tuote merkitsee vieraille sesongin mukaiset tyypilliset tuotteet ja GLO Desire-tuotteet on lisätty valikoimaan asiakkaiden toiveesta (GLO Hotels Brand Plan 2019.) Aamiaiselle tuotetussa kyselytutkimuslomakkeessa hyödynnettiin tätä olemassa olevaa konseptia kartoittamaan asiakkaiden toivetuotteita.

### 3 Asiakaskokemuksen muodostuminen

Tutkimuksessa selvitettiin asiakaskokemuksen tasoa GLO Grill Kitchenin eri palveluissa. Asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi tässä opinnäytetyössä käsiteltiin brändin, odotusten ja palvelukokemuksen sekä asiakastyytyväisyyden vaikutusta asiakkaan kokemuksen tasoon. Lisäksi perehdyttiin ravintola-alan palveluiden laatuksiteereihin ja henkilöstökokemuksen osuuteen asiakaskokemuksessa.

Asiakaskokemus on laaja käsite asiakkaan tulkinnoista yrityksen toiminnoista, joissa yhdistyvät kohtaamiset, mielikuvat ja tunteet. Yritys ei voi suoranaisesti hallita asiakkaan kokemusta, sillä asiakkaan tunteita ei voi hallita taulukoilla, mutta asiakaskokemuksen johtamisella pystytään maksimoimaan yrityksen asiakkaalle tuottama arvo. Asiakaspalvelun lisäksi myös henkilöstö-, myynti-, tuotanto- ja markkinointiosastot ovat osana asiakaskokemuksen rakentamista. (Löytänä & Kortesus 2011.) Korkiakoski (2019) määrittelee asiakaskokemuksen olevan asiakkaan yrityksestä muodostama käsitys, joka syntyy erilaisissa kohtaamispisteissä, ja on riippuvainen asiakkaan tunteista sekä uusista ja vanhoista mielikuvista. Walden (2017) esittää asiakaskokemuksen olevan asiakkaan subjektiivinen kokemus, johon vaikuttavat muistot ja hetkessä koetut tunteet, jotka puolestaan vuorovaikuttavat asiakkaan motivaation kanssa, joka johtaa toimintaan. Asiakaskokemusta ei voida tarkastella vain yrityksen toimintoina tai asiakkaan tunteina, se on sekoitus molempia, ja asiakas vertaa saamaansa kokemusta odotuksiinsa (Shaw & Ivens 2002, 21).

On vaikeaa ennustaa missä kanavassa tai ostoprosessin vaiheessa asiakas kohtaa yrityksen ensimmäistä kertaa, joten asiantuntemuksen ja luottamuksen muodostaminen painottuu yhä aikaisemmassa vaiheessa. Tärkeää yrityksen kannalta on ymmärtää, että mitä aikaisemmin asiakkaalle pystytään tarjoamaan tälle relevanttia tietoa, sitä aiemmin kohderyhmien kiinnostuksen pystyy herättämään. Asiakkaat ovat usein ottaneet selvää yrityksen palveluista jo aiemmin ja yrityksen tulee olla läsnä jo tiedonhakuvaiheessa, ja ohjata ostoprosessia. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.)

Asiakkaan kokemukseen vaikuttavat erilaiset motivaatiotekijät, jotka ovat lähtöisin tämän tavoitteesta palvelun käytölle, eli mitä palvelu ratkaisee asiakkaalle. Motivaatiotekijät ovat kokemuksessa kokonaisvaltaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemuksen tasoon ja siitä jäävään muistoon. Tällaisina holistisina tekijöinä voidaan pitää esimerkiksi muiden

arvostelujen vaikutusta asiakkaan halukkuuteen käyttää palvelua, palvelun brändin logon tuottama aistikokemus tai asiakaspalvelijan empatia. Asiakkaan mielessä hinta tai sijainti voi olla sama kuin kilpailijoilla, mutta mitä asiakas todella muistaa on se, mikä erottaa yrityksen kilpailijoista. (Walden 2017, 13-14.)

Asiakaskokemuksen subjektiivisuuden vuoksi on yritysten hankalaa saada siitä objektiivista tietoa. Oikeiden kysymysten kysyminen on paljon monimutkaisempaa, kuin pelkästään Net Promoter Score-kyselyn monipuolistaminen. Asiakaskokemusta ei voida tiivistää vain numeroiksi, vaan se on jatkuvasti muuttuva ja monimutkainen palvelun merkitys asiakkaalle. Asiakaskokemuksen ymmärtämiseksi yrityksen täytyy pystyä tulkitsemaan asiakkaiden signaaleja ja korjata haittatekijät ennen kuin ne eskaloituvat. Hyvän NPS-lukeman merkitys yritykselle on sen ylläpitäminen, kuinka brändi saadaan pysymään huomennakin samassa lukemassa. Asiakaskokemuksen kehittäminen tarkoittaa yritykselle asiakkaiden ymmärtämistä, työntekijöiden ymmärtämistä, kestävyyttä, jolla asiakkaalle tarjotaan aina samantasoinen kokemus, sekä uusia kokeiluja ja myös epäonnistumisia. (Walden 2017, 113-120.)

### 3.1 Brändin osuus asiakaskokemuksessa

Brändi itsessään on asiakkaan mielikuva, ja se mitä asiakas ajattelee ja tuntee yrityksestä: mielipide, odotus ja näkökulma. Brändin tärkein osa on lupaus, joka kertoo asiakkaalle mitä yritys tekee. Yritys toteuttaa brändin antamaa lupausta asiakkaalle jokapäiväisissä toiminnoissa. Asiakaskokemuksen tulisi olla ruumiillistuma yrityksen brändistä ja brändin lupauksen tulee kokonaisvaltaisesti toteutua kaikilla osa-alueilla. Fyysisen asiakaskokemuksen prosessin aikana asiakas vertaa kokemustaan brändin antamaan lupaukseen. (Shaw & Ivens 2002, 139-141.)

Asiakaskokemus ja brändi koostuvat osin samoista elementeistä, kuten kohtaamisista, mielikuvista ja tunteista. Asiakkaan ostopäätökseen vaikuttavat kolme tekijää, jotka ovat tämän aiemmat kokemukset ja uskomukset, muiden ihmisten kertomukset ja tietolähteet (odotukset) sekä markkinointi ja brändi. Yhä suurempi osa asiakkaista hakee tietoa digitaalisesti verkkopalveluista tai muiden kuluttajien kokemuksista, jolloin brändien täytyy olla entistä läpinäkyvämpiä. Brändien täytyy tuottaa asiakkaalle kokemuksia ja tunteita, joita tämä haluaa jakaa eteenpäin. Kosketuspisteet, eli asiakaskohtaukset ovat kriittisiä yrityksen

brändilupauksen kannalta ja asiakkaille tulisi kehittää henkilökohtaisempia palveluja ja kokemuksia, joista asiakkaat saavat aitoa lisäarvoa. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Asiakaskokemukset muodostuvat asiakkaan kosketuspisteistä palveluprosessin aikana, joista osa koostuu brändistä. Brändin tarkoituksena on viestiä asiakkaalle mitä organisaatio tekee ja kenelle, tämä kertoo asiakkaalle millaista arvoa organisaatio tuottaa. Lisäksi brändi erottaa yrityksen kilpailijoista ja antaa asiakkaalle lupauksen palvelun toiminnoista. Mikäli asiakas on brändille uskollinen tuottaa tämä yritykselle enemmän arvoa, etenkin palvelubisneksessä. Brändi toimii perustana yrityksen toiminnoille ja palveluille. Mikäli palveluprosessi onnistuu asiakas saa sen arvon, jota yritys pyrkii toimittamaan. (Newbery & Farnham 2013.)

Korkiakoski ja Gerdt (2016) esittävät brändin aina tarkasteltavaksi yhdessä asiakaskokemuksen kanssa. Asiakaskohtaukset määrittävät asiakkaiden brändistä saamat kokemukset, jotka puolestaan määrittävät brändin ja yrityksen arvot. Brändin rakentamisessa on otettava huomioon, kuinka brändi välittyy asiakaskokemuksen kautta, ja millaisia kohtaamisia brändi tarjoaa. Onnistunut brändi tuottaa asiakkaille ainutlaatuisia ja luotettavia kokemuksia, joita he eivät saa kilpailijalta. Aiemmin brändi on nähty enimmäkseen markkinoinnin työkaluna, mutta nykyään suurin rooli brändin lunastamisessa on asiakaskokemuksella. (Korkiakoski & Gerdt 2016.)

Brändin integrointi osaksi asiakaskokemusta muodostuu myös siitä, kuinka kaikki yrityksen osat vastaavat brändin lupausta. Brändin tulee ulottua henkilöstöön, toimitiloihin, käytettäviiin tuotteisiin ja muihin ulkoisiin palveluihin, kuten siivoukseen ja huoltoon. Asiakaskokemuksen tulisi saumattomasti toteutua kaikissa kontaktipisteissä palvelun aikana, ja yrityksessä toimivien henkilöiden on tärkeää tietää, millaista arvoa brändi pyrkii tuottamaan ja saada työkaluja, joilla vastata siihen. Markkinoinnin rehellisyys korostuu lupauksen lunastamisessa, todellisen kokemuksen tulee vastata asiakkaalle muodostettuja odotuksia. (Shaw & Ivens 2002, 144-147.)

Brändi muodostuu kaikesta viestinnästä, näkyvistä ja näkymättömistä kokemuksista ja asiakkaan tuntemuksista sekä uskomuksista. Brändikokemus muodostuu asiakkaan yritykseen liittämien mielle yhtymien summasta. Onnistuneen brändikokemuksen luomiseksi tulisi organisaation tavoitteena olla tunteen tuottaminen, joka on parempi kuin kohtaamista edeltänyt

tunnetila. Asiakkaan palveluprosessin aikana onnistunut brändikokemus viestii asiakkaalle brändin ytimen, eli sen miksi yritys on olemassa. (Ahvenainen, Gylling & Leino 2017.)

Asiakkaan kommunikaatio yrityksen kanssa palveluprosessien aikana muodostaa asiakkaalle mielikuvan brändistä, ja asiakkaan oma kokemus määrittää brändin enemmän kuin itse tuote tai palvelu. Mikäli nämä kokemukset ovat positiivisia, tulee brändistä asiakkaalle mieleinen, negatiivisen kokemuksen seurauksena myös brändistä muodostuu asiakkaalle epämieluisen huolimatta palvelu- tai tuotelupauksesta. Brändiä tulee ajan myötä kehittää yhdessä asiakkaiden kanssa siihen suuntaan, johon nämä ovat muuttumassa, mutta säilyttäen brändille tyypillinen kokemus. Brändin tulisi siis kehittää itseään, mutta pysyä lojaalina juurilleen ja sille, mihin asiakkaat ovat tottuneet. Pitkällä tähtäimellä uskollisia asiakassuhteita kehittyy löytämällä brändille sopiva asiakaskokemus ja kehittämällä sitä asiakkaiden mukana. (Joseph 2010.)

### 3.2 Odotukset asiakaskokemuksen osana

Asiakkaan odotukset palveluista syntyvät usein mielikuvista, jotka voivat syntyä mainonnasta tai muodostua asiakkaan ottaessa selvää yrityksestä tämän medianavissa. Odotuksia voi syntyä myös niistä havainnoista, jotka asiakas tekee muiden asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaan odotukset palvelun tai tuotteen laadusta, ja asiakkaan tilanteessa kokema laatu muodostavat asiakkaan tyytyväisyyden tai epätyytyväisyyden. Koska palvelukokemukset ovat aina asiakkaalle henkilökohtaisia, tyytyväisyyden taso aiheuttaa tunnereaktion asiakkaassa. Mikäli palvelu ylittää asiakkaan odotukset, on tämä reaktio myönteinen, mikäli taas palvelu ei suju odotetusti nousee asiakkaalle huoli palvelun kuluista. (Kandampully 2007, 76.) Grönroos (2015) määrittelee asiakkaan kokeman kokonaislaadun palvelusta koostuvan odotusten ja koetun laadun välisestä kuilusta.

Kandampully (2007) määrittelee odotusten olevan sekä asiakkaan ”ennuste” siitä, mitä palvelun aikana tapahtuu, että asiakkaan palvelulta odottama ratkaisu. Kriittisin palvelun laadun kokemukseen vaikuttava tekijä on se, mitä asiakas olettaa palvelun tarjoavan ja mitä palvelu todellisuudessa tälle tarjoaa (Kandampully 2007, 76). Asiakkaan odotukset määrittävät tämän näkökulman, vastauksen tilanteeseen ja muiston kokemuksesta. Asiakkaan odotukset ja todellinen palvelutilanne poikkeavat usein toisistaan, ja kriittistä on se, kuinka näissä tilanteissa

asiakkaan näkökulmaan vastataan. Odotuksiin vastaaminen ja niistä poikkeaminen ovat kulumakiviä muistojen luomiseen, sekä asiakassuhteen rakentamiseen. Asiakaskokemusta ei siis voi johtaa tai kehittää, ellei samalla muokata asiakkaan odotuksia. Odotukset ovat osana luomassa asiakkaan kokemusta arvosta, mikäli odotukset eivät vastaa asiakkaan saamaa laatua ei asiakas koe saavansa arvoa palvelusta tai tuotteesta. (Daffy 2019, 78.)

Asiakkaiden odotuksista on monia erilaisia tyyppisiä ja tasoja, mutta asiakkaan odotusten hallinnassa tärkeintä on ymmärtää asiakkaan odottama taso ja luoda aina palvelu tai tuote, joka vastaa sitä tai ylittää sen. Kolme useasti esiintyvää odotusten kategoriala ovat hämärät, julkilausutut ja hiljaiset odotukset. Hämärät odotukset ovat niitä, joissa asiakas odottaa palvelun ratkaisevan hänen ongelmansa mutta ei ole varma miten. Julkilausut odotukset tai performanssi odotukset ovat asiakkaan mielessä selviä jo ennen palvelun käyttöä. Hiljaiset tai konditionaaliset odotukset, jotka ovat niin ilmeisiä, ettei asiakas tietoisesti ajattele niitä ja ovat niin sanottuja ”must have”, jotta asiakas käyttää palvelua. (Daffy 2019, 80-82.)

Daffy (2019) esittää odotusten hallintaan käytettäväksi mallia: älä lupaa liikaa ja ylitä lupauksesi. Asiakkaan kannalta realistiset odotukset, ja niiden ylittäminen johtavat usein lojaaleihin asiakassuhteisiin. Yrityksen tulee tietää mitä asiakas tarvitsee ja varautumalla siihen ylittää asiakkaalle tehty lupaus. Menestyvät yritykset täyttävät asiakkaan odotukset siitä, mitä palvelu tulee (”likely”) tarjoamaan. Yritykset, jotka ylittävät asiakkaan odotukset ja vastaavat siihen mitä tulisi (”should”) tapahtua ovat niitä, jotka menestyvät parhaiten. (Daffy 2019, 88.)

Yrityksen pyrkiessä ylittämään asiakkaan odotukset, on asiakaslupauksessa ja sen hallinnassa tärkeää muistaa olla lupaamatta asiakkaalle liian vähän. Yksi tapa ylittää asiakkaan odotukset on matalan asiakaslupauksen myötä tullut asiakkaan odotusten ylitys, joka on riskialtis tapa sillä lojaalit asiakkaat huomaavat nopeasti lupauksen matalan tason ja muokkaavat odotuksiinsa vastaamaan todellisuutta. Lisäksi saadakseen kilpailuetua yrityksen tulee tehdä asiakkaalle houkutteleva lupaus ja tarjota jotakin parempaa kuin kilpailevat yritykset, joka ei ole mahdollista lupaamalla liian vähän. Toinen tapa ylittää asiakkaan odotukset, on tarjota yksilöllistä palvelua asiakkaille perustamalla personoitu palvelu asiakassuhteelle, esimerkiksi asiakastietojärjestelmällä. Kolmas tapa ylittää asiakkaan odotukset on luoda odotukset ylittävästä tilanteesta ”poikkeus”, erityiskohtelua erityistilanteessa. Tällainen tilanne voi olla esimerkiksi ravintolassa tarjottava jälkiruoka, koska halutaan kokeilla uusia tuotteita. (Wilson, Zeithamil, Bitner & Gremler 2016, 65.)

### 3.3 Asiakastyytyväisyys ja kokemus palvelusta

Asiakastyytyväisyys koostuu kokonaisvaltaisesti asiakkaan kokemuksen eri osista: palvelun laatu, tuotteen laatu, hinta ja tilanteeseen vaikuttavat tekijät kuten tunteet ja asenteet. Asiakastyytyväisyys on asiakkaan arvio palvelun vastaavuudesta tämän tarpeisiin ja odotuksiin. Asiakkaan tyytyväisyydestä suuri osa muodostuu brändistä ja sen antamasta lupauksesta. Asiakkaat odottavat brändin lunastavan asettamansa lupauksen, lunastettu lupaus on avain tyytyväiseen asiakkaaseen. Asiakaspalvelijoiden asiantuntijuus ja luotettavuus jättää jälkeensä tyytyväisiä asiakkaita, ja nopea toiminta ongelmatilanteissa ratkaisee asiakkaan kokemuksen jäämisen myönteiseksi. (Wilson ym. 2016, 72-76.)

Asiakkaiden tunteet vaikuttavat kompleksilla tavalla tämän kokemukseen. Yhdessä hetkessä asiakkaan kokemus voi olla kolme asteikolla yhdestä kymmeneen, kun taas hetken päästä tilanne on korjattu, palataan takaisin kahdeksaan kymmenestä. Uudet ja jännittävät asiat herättävät positiivisia tunteita ensimmäisellä kerralla, toisella kerralla asiakas on vähemmän innostunut. Joten ensimmäisellä kerralla asiakkaan arvioidessa kokemuksensa 9 kymmenestä, se on tunteellinen reaktio, mutta toisella kerralla arvio 9 kymmenestä on jo enemmän asiakkaan asenteesta lähtöisin. Kymmenennellä käynnillä asiakas alkaa huomata myös negatiivisia puolia. Asiakkaan tunteisiin vaikuttaminen positiivisesti ei kuitenkaan vaadi usein mutkikkaita toimenpiteitä, tähtäimeen voidaan laittaa palvelun käytön helppous asiakkaalle ja hämmennyksen vähentäminen palvelun käytössä. Yritys pystyy vaikuttamaan omaan fyysiseen sekä digitaaliseen toimintaympäristöönsä, joissa asiakas käyttää palvelua, ja vastaamaan asiakkaassa herääviin tunteisiin. (Walden 2017, 156-157, 183.)

”Wow”-kokemuksella asiakkaan odotukset ylitetään, ja Daffy (2019) esittää tähän seuraavan kaavan: wow = odotukset +1, eli asiakkaan odotukset täytetään ja siihen lisätään jotakin odottamatonta. ”Wow”-kokemusten ei tarvitse olla yritykselle taloudellisesti kalliita, vaan pikemminkin tuottaa pieniä kuluja ja vähän työtä yritykselle. Kyseessä ei tulisi olla aikaa vievä toiminto, sen tulisi olla helposti toteutettavissa ja huomattavissa niin asiakkaiden kuin muidenkin työntekijöiden taholta. Asiakkaat, jotka ovat kokeneet tullessa huomioituksi käyttävät yrityksen palveluihin todennäköisesti enemmän rahaa ja jatkavat asiakkassuhdettaan yrityksen kanssa. Asiakkaat antavat myös todennäköisemmin anteeksi virheet, sillä he tietävät, ettei se ole palvelun normaali taso. Asiakkaat, joille on tuotettu ”wow”-kokemuksia kertovat niistä yleensä muille, ja nämä asiakkaat ovat palvelun, tuotteen tai brändin parhaita

mainostajia. (Daffy 2019, 106-113.) Wow-kokemusten luominen ja asiakkaan ilahduttaminen saattaa lisätä asiakastyytyvää, mutta pitkällä aikavälillä asiakkaiden palvelun käytön tekeminen mahdollisimman helpoksi lisää asiakasuskollisuutta. (Reed 2018.)

Negatiivisten palvelukokemusten ratkaisemiseksi ongelman juuri täytyy löytää, analysoida, sen korjaamiseksi toimitaan ja toiminnan tuloksia seurataan. Tämä lähestymistapa pätee toisinaan ongelmaan, joka tuottaa asiakkaalle epätoivotun reaktion ja kokemuksen palvelusta. Spontaaneissa asiakastyytyvyyteen vaikuttavissa tilanteissa henkilökunnan reaktio on tärkeimmässä asemassa. Asiakkaan kokemuksen kannalta negatiivisin osa kokemuksesta ei välttämättä ole ongelma, vaan myös se kuinka reklamaatioon vastataan. Hyvin hoidettu reklamaatio tuottaa yleensä lojaaleja asiakkaita. Reklamaatio tilanteista voidaan luoda ”wow”-kokemuksia, mikäli tilanne korjataan ja siihen lisätään ”wow”-efekti, eli asiakkaan odotukset ylitetään. (Daffy 2019, 119, 129.)

#### 4 Asiakaskokemus ravintola-alalla

Asiakkaiden odotukset ja tarpeet vaikuttavat siihen, kuinka palvelu koetaan. Ravintola olosuhteissa on tärkeää tunnistaa ja pyrkiä täyttämään asiakkaan tarpeet palvelulla. Asiakkaiden erilaiset tarpeet ja mielentila asettavat palvelutilanteelle erilaisia tekijöitä, joihin henkilökunnan tulee pystyä vastaamaan. Tällaisia tarpeita ovat esimerkiksi asiakkaan oma kiire. Myönteisiä tunteita asiakkaissa herättää esimerkiksi lupausten täyttäminen ja mahdollisesta odottamisesta ilmoittaminen. Etukäteen ilmoitettuna asiakkaat suhtautuvat mahdollisiin odotuksiin myönteisemmin. (Renfors & Salo 2013, 11-14.)

Asiakkaan kokemuksen tarkastelu edellyttää yrityksen toimintojen ja asiakkaan tunteiden ymmärtämistä. Yrityksen toimintojen ja tuotteiden laatu on tärkeä osa hyvän asiakaskokemuksen luomista, mutta fyysiset elementit eivät ole ainoa asia, johon tulee kiinnittää huomiota. Paras tuote ei yksin riitä, vaan tuotteen tulee olla saatavilla, laadukas ja asiakkaalle hinta-laatusuhteeltaan toimiva. Tuotteeseen liittyy palvelu, joka asiakkaalle tuotetaan ja jota ylläpidetään. (Shaw & Ivens, 22-23.)

Asiakkaan kohtaaminen palvelutilanteen eri osissa vaikuttaa ratkaisevasti asiakkaan kokemukseen palvelusta. Ravintolan olosuhteisiin liittyvät mahdolliset negatiiviset asiat annetaan helpommin anteeksi, mikäli asiakas kokee asiakaskohtaamisen laadun olevan hyvä. Virheisiin tulee tarttua mahdollisimman nopeasti ja korjata mahdollinen sattunut vahinko ennen kuin asiakas poistuu ravintolasta. Asiakaskohtaamisen laatu laskee, jos henkilökunta herättää asiakkaassa tunteen, että he häiritsevät tarjoilijaa tai että tämä ei pysty keskittymään asiakaspalveluun. Myönteisinä tekijöinä asiakaskohtaamisessa on usein henkilökunnan avuliaisuus, joka tekee asiakkaan kokemuksesta tälle helpomman. (Renfors & Salo 2013, 15-16.)

Palveluyrityksen kysymyksenä asiakaskokemuksen kehittämisessä pohditaan, millaisen tunteen yritys haluaa asiakkaille jäävän palvelun käytön jälkeen? Odotukset ylittävä asiakaskokemus räätälöidään vastaamalla asiakkaan tunteisiin ja luomalla asiakkaalle tunteita, joita yritys haluaa herättää. Parhaat asiakaskokemukset ovat brändin ruumiillistumia, asiakkaalle tulee selväksi mitä arvoja yrityksellä on. Yrityksen ymmärtäessä asiakkaan odotuksia tunnetasolla pystytään suunnittelemaan myös se, millaisia tunteita yritys haluaa asiakkaassaan herättää. Uskollisuus on yksi voimakkaimmista tunteista, Shaw ja Ivens (2002) kirjoittavat, että 85% yritysten johtajista uskoi lojaalien asiakassuhteiden syntyvän paitsi fyysisten elementtien toimivuudesta, myös sitoutumisesta tunteisiin vastaamiseen. Lojaalien asiakassuhteiden ylläpitäminen on yritykselle tuottoisampaa kuin uusien asiakkaiden hankkiminen, ja asiakaskokemuksien parantaminen voi auttaa yritystä vähentämään kuluja ja tekemään tuottoa. (Shaw & Ivens 2002, 43, 62.)

Luotettavuus on asiakkaiden mielessä usein suurin huoli palvelua käytettäessä, joten asiakaslähtöiset palvelut pyritään tuottamaan ensimmäisellä kerralla asiakkaan mielikuvan mukaisesti. Asiakkaiden odotuksiin ei aina realistisesti kuitenkaan pystytä täysin vastaamaan, ajallisesti, tuotteiden osalta tai henkilöstöllisesti, joten asiakkaiden luottamuksen herättäminen kommunikaatiolla on iso osa asiakaslähtöisyyden kehittämistä. Asiakaslähtöiset standardit yrityksessä lähtevätkin usein asiakaspalvelijoiden asianmukaisesta ulkomuodosta, tunnistettavuudesta, avuliaisuudesta ja kohteliaisuudesta. Ongelmatilanteisiin vastaaminen yhdellä kerralla tai mahdollisimman nopeasti, ja asiakkaalle vaivattomasti on tärkeää luottamuksen herättämiseksi. Vaikka ensivaikutelman luominen on tärkeä osa asiakkaan kokemusta, viimeiset kanssakäymiset palvelun lopussa vaikuttavat suuresti asiakastyytyvyyteen. (Wilson ym. 2016, 194-197.)

Henkilökohtaisen asiakaspalvelun ja myyntityön tavoitteena tulisi myynnin kasvattamisen lisäksi olla elämyksellisten palveluiden tuottaminen. Yrityksen kannalta elämykset ovat merkityksellisiä, sillä asiakkaat jakavat tällaisia kokemuksia runsaasti sosiaalisessa mediassa. Myyntitilanne on asiakkaan kokemuksen mukaan hyvä silloin, kun se rakentuu keskustelun pohjalta, jossa asiakaspalvelija pyrkii selvittämään asiakkaan toiveita. Tarjoilijan keskustelualttius saa asiakkaan tuntemaan itsensä tärkeäksi ja antaa tälle mahdollisuuden esittää myös sellaisia kysymyksiä, joita hän ei muuten esittäisi. (Renfors & Salo 2013, 16.)

#### 4.1 Palvelun laatu ravintola-alalla

Palvelun laatua voidaan tarkastella riippuen siitä, mikä palvelu on kyseessä. Ravintola-alalla tarjotun palvelun laatua kuvaavat erityisesti palvelutilanteen kolme ulottuvuutta (Sasser, Olsen & Wyckoff 1978, siteerattu Kandampully 2007), joka on yksi ensimmäisistä palvelun laadun malleista. Tämän pohjalta on tehty erilaisia versioita palvelun laadun ominaisuuksista, kuten teknisen ja toiminnallisen laadun suhde (Grönroos 2015). Kaikilla teorioilla yhteistä on se, että ne kaikki tunnistavat palvelun laadun olevan ominaisuuksiltaan moninainen.

Kolmen ulottuvuuden mallissa asiakkaan kokemaan palvelun laatuun vaikuttavat seuraavat ominaisuudet: palvelun tarjoamien materiaalien laatu (ravintolassa tarjottu ruoka), palveluympäristön laatu (tunnelma ja mukavat istumapaikat), sekä henkilöstön laatu (asiakaspalvelijan ystävällisyys). Tämän mallin mukaan asiakkaan laadun kokemukseen vaikuttavat siis muutkin asiat kuin vain palvelun tulos. Palvelun tuottamiseen liittyvät erilaiset ominaisuudet vaikuttavat asiakkaan kokemaan laatuun ratkaisevasti. (Kandampully 2007, 79.)

Teknisen ja toiminnallisen laadun mallissa palvelun laatu muodostuu siitä mitä tuotetaan (tekninen) ja kuinka se tuotetaan (toiminnallinen). Vaikka palvelut itsessään ovat aineettomia, liittyy niiden tuottamiseen erilaisia aineellisia osia. Nämä aineelliset palvelun osat muodostavat palvelun teknisen laadun ja niitä ovat esimerkiksi ravintolan tarjoama ruoka ja huone hotellissa. Palvelukokemus on asiakkaan osalta subjektiivinen ja yrityksen työntekijät tuottavat palvelun asiakkaalle, joten sillä, kuinka tekniset osuudet tuotetaan suuri merkitys asiakkaan kokemuksessa. Toiminnalliseen laatuun vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi työntekijöiden ulkomuoto ja käytös, avulaisuus, asenne ja saatavuus. Suurimmassa osassa tapauksista se, kuinka asiakas kokee toiminnallisen osuuden palvelusta, on tärkeämpää kuin se, kuinka tämä kokee teknisen osuuden. Vaikka palvelun aineelliset osat eivät asiakasta

hämmästyttäisi, se kuinka ne hänelle toimitetaan voi silti ylittää tämän odotukset. Toiminnallisen osuuden, eli asiakaskohtaamisen onnistuminen johtaakin usein yrityksen menestymiseen. (Kandampully 2007, 79.)

Totuuden hetket ovat palvelussa niitä hetkiä, jolloin asiakas on kanssakäymisessä asiakaspalvelijan kanssa. Näissä hetkissä asiakas arvioi yrityksen palvelun laatua ja jokainen kohtaaminen vaikuttaa tämän kokemukseen tyytyväisyydestä. Yrityksen näkökulmasta jokainen näistä totuuden hetkistä on mahdollisuus todistaa palvelun laatu asiakkaalle ja luoda kestäviä asiakassuhteita. Vaikka asiakas olisi usein tekemisissä yrityksen kanssa, jokainen kohtaaminen muokkaa tämän muistikuvaa ja kokemusta yrityksestä, ja yksi negatiivinen kokemus voi saada asiakkaan haluttomaksi käyttää palvelua uudelleen. Palveluissa kuten matkailu- ja ravintolalalla ensimmäinen kohtaaminen on usein asiakkaan kokemuksen kannalta tärkein. (Wilson ym. 2016, 82-83.)

Kyky tuottaa laadukkaita palveluita on yritykselle tehokkain keino erottua kilpailijoista. Palvelun laatua on hankalaa määritellä, mitata ja kontrolloida, sillä se on paljolti kiinni asiakkaan subjektiivisesta arvioinnista ja tämän tunnereaktiosta. Positiivisen tunnereaktion tuottaminen asiakkaalle on palveluyritykselle parasta markkinointia ja palveluliiketoiminnan tulisi nostaa asiakastyytyväisyyden painoarvoa palvelun tuottamisessa. Asiakkaiden näkökulman, odotusten ja tyytyväisyyden ymmärtäminen auttaa yrityksiä parantamaan näiden tyytyväisyyttä palvelun laatuun. (Kandampully 2007, 92.)

#### 4.2 Henkilöstökokemuksen ja asiakaskokemuksen vuorovaikutus

Asiakkaan silmissä asiakaspalvelijat edustavat yritystä, brändiä, markkinointia ja palvelua (Wilson ym. 2016, 238). Asiakaspalvelija on avainroolissa muokkaamassa asiakkaan kokemusta palveluprosessin aikana. Asiakaspalvelijan tilannetaju ja palveluالتتius osoittavat vahvaa osaamista. Palvelutilanteessa asiakkaan kokemaan laatuun vaikuttavat ensimmäisessä kohtauksessa asiakaspalvelijan oma asenne ja asiakkaan huomiointi. Onnistuneen kohtauksen kriteereinä Renfors & Salo (2013) nimeävät muun muassa yleisen kohteliaisuuden ja erilaisten ikäryhmien palvelemisen näiden odotusten mukaisesti, sekä henkilöstön positiivisen asenteen. (Renfors & Salo 2013, 36-37.)

Siinä missä asiakaskokemus on asiakkaan näkemys yrityksestä kosketuspisteiden, tunteiden ja mielikuvien muodostamana, henkilöstökokemus on työntekijän näkemys työnantajasta. Henkilöstökokemus perustuu työntekijän vuorovaikutukseen, tunteisiin ja mielikuviin. Työntekijöiden motivaatio, viihtyminen ja sitoutuminen ovat välittömässä vuorovaikutuksessa asiakaskokemukseen, joten yritykset seuraavat entistä tarkemmin henkilöstön kokemusta. Työntekijöiden ja asiakaskokemuksen välinen suhde vaihtelee toimialan mukaan, ja on erityisen korkea hotelli- ja ravintola-aloilla. (Korkiakoski 2019, 19-24.) Verkkosivusto Customer Strategy on luonut taulukon mittaamaan henkilöstökokemuksen osuutta asiakaskokemukseen eri aloilla, josta käy ilmi, että hotellien asiakaskokemus koostuu noin 60 prosenttisesti henkilöstökokemuksesta (Customer Strategy 2019).

2001 Marketing Forum tutkimuksessa (siteerattu Shaw & Ivens 2002) 85% yritysten johtajista uskoi sitoutumisen asiakkaiden tunteisiin vastaamiseen kasvattavan asiakasuskollisuutta. Yrityksen henkilöstön kannalta tämä tarkoittaa oikeiden ihmisten löytämistä herättämään asiakkaassa niitä tunteita, joita yritys pyrkii tuottamaan. Työntekijöiden tulee edustaa yrityksen brändin arvoja ja sitä asiakaskokemusta, jonka yritys haluaa tuottaa. Tunneäly on kriittisessä asemassa asiakaskokemuksen luomisessa, asiakaspalvelijan on todella ymmärrettävä asiakkaan tunteita ja kyettävä empatiaan. Paitsi löytämällä oikeat henkilöt edustamaan brändiä, tulisi asiakaspalvelijoita kouluttaa vastaamaan asiakkaan tunteisiin. (Shaw & Ivens 2002, 102-111.)

”Tyytyväiset työntekijät tuovat tyytyväisiä asiakkaita” toteavat Shaw & Ivens (2002). Merkityksellisten asiakaskokemuksien luomiseksi tarvitaan yrityksen johdolta kykyä inspiroida työntekijöitään, positiivista työilmapiiriä ja empaattisia työntekijöitä. Yrityksen johtajat asettavat työntekijöille esimerkin siitä, millaista asiakaskokemusta yritys tarjoaa. Toivotun asiakaskokemuksen tulee heijastua henkilöstökokemukseen ja päinvastoin, jolloin yritys pystyy rakentamaan työpaikkaa, joka vastaa asiakaslupaukseen. (Shaw & Ivens 2002, 117-121.) Henkilöstökokemuksen kehittämiseksi ja johtamiseksi tulee yrityksen pyrkiä rakentamaan työpaikkaa, jossa henkilökunnan on mahdollista keskittyä olennaiseen, eli asiakkaaseen. Työntekijän kannalta on kriittistä tietää, miksi yritys on olemassa ja millaisia tuloksia heiltä odotetaan. Työntekijän tulee tietää, mitä asiakkaalle luvataan ja kuinka he pystyvät lunastamaan sen. Asiakaskokemus on heikoimmillaan, kun työntekijällä ja yrityksellä ei ole keskinäistä luottamusta, ja työntekijältä puuttuu selkeä näkemys asiakaskokemuksen luomisesta. (Korkiakoski 2019, 118, 148.)

Työntekijän kanssa käytävät palautekeskustelut voivat auttaa tunnistamaan toimintamalleja, jotka kaipaavat muutosta, kuten työajat, työtilat tai työn organisointi. Samoin kuin yritys reagoi asiakaspalautteeseen tulisi henkilöstön palautteeseen reagoida välittömästi. Työntekijän kannalta on tärkeää käydä läpi kriittisiä hetkiä kuten epäonnistumisia tai asiakaspalautteita ja tarjota näihin työkaluja tulevaisuuteen. Lisäksi toimintamalleja voidaan kehittää muuttamalla yrityksen sisäistä viestintää, mittaamalla henkilöstön tyytyväisyyttä asiakastyytyväisyyden tavoin ja kouluttamalla henkilökuntaa vastaamaan asiakkaan tarpeisiin paremmin. Parhaimmillaan työntekijät kokevat roolinsa positiivisesti ja tämä heijastuu asiakaskokemukseen. Henkilöstökokemus on keino sitouttaa työntekijät yritykseen tavoitteiden saavuttamiseksi, ja liittyy monesti päivittäiseen tekemiseen ja työntekijöiden motivoimiseen arjessa. (Korkiakoski 2019, 118-119, 122, 148, 152-166.)

## 5 Asiakaskokemuksen mittaaminen ja kehitysehdotukset

Opinnäytetyön tavoitteena oli asiakaskokemuksen mittaaminen GLO Grill Kitchenin palveluissa sekä asiakaskokemusta parantavien kehitysideoiden ehdottaminen. Tietoperusta koostui kyselylomakkeen tuottamisen teorian tiedosta, käytettyjen menetelmien teoriasta sekä sisällönanalyysin käytöstä metodina. Toiminnallisena osuutena suunniteltiin kyselylomake, jonka avulla tunnistettiin kehitysideoita palveluihin. Lomake tehtiin aamiaiselle, lounaalle ja illalliselle. Kyselylomakkeessa hyödynnettiin Net Promoter Score sekä Customer Expectation Score metodeja mittaamaan asiakkaan kokemusta. Kyselylomakkeessa käytettiin strukturoituja kysymyksiä ja avoimia kysymyksiä tarkentamaan vastauksia strukturoituihin kysymyksiin.

### 5.1 Tietoperustaa tiedonkeruu menetelmistä

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on jonkin ilmiön ymmärtäminen. Tutkimusaineiston valintaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa vaikuttaa tutkimuksen näkökulma. Ei siis ole olemassa yksiselitteistä ohjetta otoksen määrään, vaan puhutaan harkinnanvaraisesta otoksesta, jolloin tutkittavat valitaan kriteerien perusteella. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.) Tilastollisen ja laadullisen analyysin erona on, että laadullisessa analyysissä johtolangoiksi eivät kelpaa tilastolliset todennäköisyydet. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusyksiköiden suuri määrä ja tilastollinen argumentaatiotapa ei ole tarpeen tai mahdollinen. (Alasuutari 2012.)

Laadullinen analyysi voidaan katsoa koostuvaksi kahdesta vaiheesta: havaintojen pelkistämisestä ja arvoituksen ratkaisemisesta. Havaintojen pelkistämällä tarkoitetaan, että aineistoa tarkastellessa kiinnitetään huomiota vain siihen, mikä on kysymyksen asetelun ja teoreettisen viitekehyksen kannalta oleellista. Pelkistämisessä erilaisia havaintoja yhdistetään havaintojen joukoksi tai yhdeksi havainnoksi etsimällä yhteinen piirre. Arvoituksen ratkaisemisella tarkoitetaan tulosten tulkintaa, eli tuotettujen johtolankojen perusteella tehdään merkitystulkinta tutkittavasta ilmiöstä. Laadullinen tutkimus voi sisältää myös tilastollisia, eli kvantitatiivisia osatarkasteluja, jolloin erillinen lomakeaineisto voidaan koodata taulukko muotoon, mikäli siitä löytyy riittävästi toistuvia vastauksia. Tällöin merkitystulkintoja tehdessä voidaan käyttää johtolankoina myös kvantitatiivisen analyysin tuloksia. (Alasuutari 2012.)

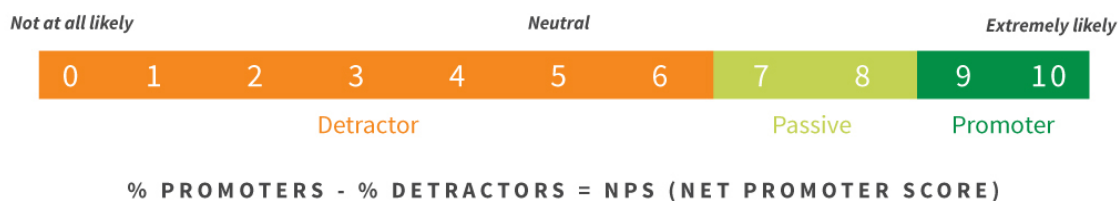
Lomakkeen kohtuullinen pituus ja selkeä ulkoasu ovat tärkeitä vastaajalle, sekä tiedon tallettajalle. Keskimääräisen vastausajan ei tulisi ylittää 15-20 minuuttia. Lomaketutkimuksissa tulee pyrkiä tutkimusongelman kannalta kattavaan, mutta vastaajalle yksinkertaiseen kysymyksenasetteluun. Myös kohdejoukkoon kuuluvat kielivähemmistöt tulee ottaa huomioon. Vastajan anonymiteetin säilyttäminen tulee huomioida kysymystenlaadinnassa ja mikäli taustatietoja kysytään, on hyvä mainita, että tiedot käytetään tilastolliseen käsittelyyn. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010.)

Kysymysten tarkkuustasossa pohditaan, laaditaanko kysymykseen valmiit vastausvaihtoehdot vai käytetäänkö avoimia kysymyksiä. Dikotomisista eli kahden vastausvaihtoehdon monivalintakysymyksiä voidaan käyttää selvitetessä toimintojen käyttöä ja tuntemusta. Dikotomisista kysymyksiä käytetään monesti myös kartoittamaan asioiden karkeaa tärkeysjärjestystä. Avoimia kysymyksiä on hyvä sisällyttää harkiten, sillä kaikki vastaajat eivät välttämättä vastaa niihin tai vastaustavat vaihtelevat. Täysin avoin kysymys voi koskea suhtautumisen tai toiminnan vaipaamuotoisia perusteluja. (Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto 2010.)

Yritykselle on tärkeää ymmärtää kuinka tyytyväisiä ja uskollisia tämän asiakkaat ovat, sillä lojaalit asiakkaat yleensä tuottavat yritykselle eniten voittoa. Kompleksien ja kalliiden asiakas tyytyväisyys kyselyihin luotiin vastauksena Net Promoter Score (NPS), jota kuvataan ”sinä numerona, joka yrityksen täytyy asiakkaistaan tietää”. Net Promoter Score esiteltiin ensimmäistä kertaa vuonna 2003, sen ovat kehittäneet Fred Reichheld, Bain & Company ja Satmetrix. Tutkimuksen perusteella ne yritykset, joilla NPS-luku oli korkea, kokivat selvää kasvua verrattuna yrityksiin, joiden NPS-luku oli heikompi. (Marr 2012, 85-86.)

Net Promoter Score sisältää vain yhden kysymyksen: ”kuinka todennäköisesti suosittelisit yrityksen palveluja ystävälle tai kollegalle?”. NPS-kyselyssä asiakas valitsee todennäköisyyden asteikolla 1-10. Tulosten tulkinnassa vastauksen 0-6 antaneet ovat arvostelijoita, 7-8 neutraaleja ja 9-10 promoottoreja. Yritykselle on tärkeää ymmärtää, kuinka toimintaa voidaan parantaa tuloksen perusteella. NPS-kyselyissä onkin usein lisänä kvalitatiivinen kysymys ”miksi vastasit näin?”, jolloin yritys saa informaatiota siitä, missä toimitaan hyvin ja missä on parannettavaa. (Pennington 2016, 149-150.)

Net Promoter Score-menetelmä jakaa asiakkaat arvostelijoihin, neutraaleihin ja promoottoreihin. Laskemalla prosentuaalinen osuus arvostelijoiden ja promoottoreiden välillä saadaan Net Promoter Score eli NPS (Kuvio 1). (Satmetrix.com 2019.)



Kuvio 1: NPS® (Satmetrix.com 2019)

Se, mikä on yritykselle hyvä Net Promoter Score riippuu toimialasta ja kilpailijoista. Jotta Net Promoter Score tuottaa todellista kilpailuetua tulee yrityksen verrata omaa lukuaan muihin samalla alalla kilpaileviin yrityksiin. Hotelli- ja ravintola-alan keskimääräinen Net Promoter Score on 39. Paras hyöty NPS-kyselystä saadaan, kun siihen lisätään kvalitatiivinen osuus ”miksi vastasit näin?” jolloin yritys saa tietoa, jolla kehittää passiivisten ja arvostelevien asiakkaiden kokemuksia. (Satmetrix 2017.)

Toinen tapa mitata asiakaskokemusta on Customer Expectation Score. Customer Expectation Score mittaa yksinkertaistetusti SERVQUAL-mallin tavoitteita. SERVQUAL-mallissa asiakas arvioi erilaisten palveluun liittyvien ominaisuuksien, kuten aineellisten ominaisuuksien, palvelun luotettavuuden, saatavuuden, varmuuden ja empaattisuuden toteutumista verrattuna tämän

odotuksiin. SERVQUAL-mallissa mitataan siis asiakkaan odotuksia palvelun ominaisuuksista ja tämän varsinaista kokemusta saadusta palvelusta. (Kandampully 2007, 116-117.) Customer Expectation Score mittaa asiakkaan odotuksia palvelusta verrattuna tämän kokemukseen, mutta ei nimeä erityisiä ominaisuuksia, joita asiakas arvioi vaan mittaa palvelua kokonaisuutena. Customer Expectation Score sisältää kvantitatiivisen sekä kvalitatiivisen osuuden seuraavassa muodossa:

”Olkaa hyvä ja valitkaa seuraavista vaihtoehtoista, palvelumme

- a. Ei täyttänyt odotuksianne
- b. Täytti odotuksenne
- c. Ylitti odotuksenne

Olkaa hyvä ja kertokaa, miksi vastasitte näin.”

Kysely tarjoaa organisaatioille tietoa ja mahdollisuuksia parantaa toimintaansa. Lisäksi, sen sijaan että organisaatio olettaa asiakkaiden odotuksia he saavat asiakkailta tietoa niistä. (Pennington 2016, 152-153.) Asiakkaiden odotukset ovat yhteydessä tyytyväisyyteen ja asiakasuskollisuuteen. Asiakkaiden odotuksien ymmärtäminen auttaa yritystä ratkaisemaan palvelun mahdollisia ongelmia, joka johtaa korkeampaan asiakastyytyväisyyteen. Korkea asiakastyytyväisyys johtaa usein asiakkaiden palaamiseen sekä suosituksiin. ”Difference scores”, eli asiakkaiden odotusten ja koetun laadun välisen kuilun mittaaminen auttaa yrityksiä löytämään syitä täyttymättömiin odotuksiin. (Sauro 2015.)

Sisällönanalyysiä voidaan käyttää analysoimaan dokumentteja tai muita kirjallisia materiaaleja. Analyysin tavoitteena on muodostaa tutkittavasta ilmiöstä tiivistetty kuvaus. Analyysissa löydetty tulokset voidaan myös kvantifioida, jolloin sanallisesta aineistosta tuotetaan määrällisiä tuloksia. Sisällönanalyysin aineisto kuvaa jotakin tutkittavaa ilmiötä ja tavoitteena on luoda selkeä kuvaus kyseistä ilmiöstä. Aineiston analyysi perustuu tulkintaan, jossa aineisto hajotetaan osiin, käsitteellistetään ja kootaan uudelleen loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 103, 117-122.)

Sisällönanalyysi lähtee liikkeelle dokumenttien lukemisesta ja sisältöön perehtymisestä, jonka jälkeen aineisto pelkistetään. Pelkistäminen voidaan tehdä etsimällä aineistosta tutkittavaa ilmiötä kuvaavia ilmauksia. Tutkittavaa ilmiötä kuvaavat alkuperäisilmaukset tiivistetään pelkistetyiksi ilmauksiksi, jotka listataan datasta mitään kadottamatta. Aineisto ryhmitellään,

jolloin samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistellään alaluokiksi. Yläluokat voivat olla valmiiksi teoriapohjasta muodostettuja, tai tutkija voi muodostaa ne alaluokista. Tutkija voi poimia asioita ja ilmauksia jo alusta alkaen tietyn teorian mukaan tai vasta analyysin edetessä sovittaa sen yhteen sopivaksi katsomaansa teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122-125, 133.)

## 5.2 Toteutuskuvaus

Kyselytutkimuksen tuottaminen aloitettiin haastattelemalla toimeksiantajaa. Toimeksiantajan haastattelussa käytiin läpi, millaisia asioita jokaisessa palvelussa haluttiin selvittää. Toimeksiantajan kanssa myös pohdittiin kyselylomakkeen helppoutta asiakkaille, lomakkeiden sijaintia, vastausten säilytystä sekä tulosten analysointia. Kyselylomakkeesta tuotettiin luonnos, joka vastasi toimeksiantajan ja opinnäytetyön tavoitteita, ja se hyväksyttiin toimeksiantajalla ennen tutkimuksen aloittamista. Kyselylomakkeessa käytettiin sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, lisäksi puoliavoimia kysymyksiä käytettiin tarkentamaan vastausta kvalitatiivisella osuudella (Liite 1). Anonymiteetin säilyttämiseksi kyselyssä ei kerätty asiakkaiden henkilötietoja ja vastaukset säilytettiin suljetussa vastauslaatikossa, josta ne päivän päätteeksi kerättiin tietojen tilastointia varten.

Kyselytutkimuksen kohderyhmänä olivat ravintolan palveluiden asiakkaat. Kyselytutkimus suoritettiin ravintola GLO Grill Kitchenissä 25.11.-8.12.2019. Aamiaista tarjottiin kyselytutkimuksen aikana seitsemänä päivänä viikossa, lounasta viitenä päivänä viikosta maanantaista perjantaihin, ja illallista kuutena päivänä viikosta maanantaista lauantaihin. Aamiaisella ja lounaalla kyselylomake sijaitsi ravintolan pöydissä ja asiakkaiden vastauksia varten oli vastauslaatikko hotellin aulassa. Illallisella kyselylomake vietiin asiakkaalle pöytään laskun yhteydessä. Saatuja vastauksia säilytettiin GLO Hotel Sellon toimistossa opinnäytetyöprosessin aikana.

Kahden viikon tutkimusjakson aikana aamiaiselta saatiin 20 vastausta, lounaalta 88 vastausta ja illalliselta 34 vastausta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa hyödynnettiin myös kvantitatiivisia osatarkasteluja Net Promoter Score ja Customer Expectation Score tulosten analysoinnissa. NPS-vastauksista laskettiin jokaiselle palvelulle kyselytutkimuksen ajalta keskiarvo, ja Customer Expectation Score tulokset taulukoitiin. Lisäksi lounaalla käytetyt kysymykset ravintolan valintaan liittyvistä tekijöistä sekä palvelun käytön tiheydestä analysoitiin tilastoimalla vastaukset taulukoiksi. Kyselytutkimuksen avoimien vastausten analysoinnissa sovellettiin

sisällönanalyysia. Aineistosta etsittiin tutkittavaa ilmiötä kuvaavia ilmauksia, jotka pelkistettiin kuvaaviksi ilmauksiksi. Pelkistetyt ilmaukset jaettiin edelleen alaluokkiin, jotka vastasivat kysymyksiin: missä yllätyitte myönteisesti ja kuinka palvelua voitaisiin parantaa? Analyysin edetessä alaluokista muodostettiin yläluokkia yhdistämällä ne alakohtaiseen teoriaan. Kyselytutkimuksessa ilmenneiden tulosten perusteella kehitettiin lopulta ehdotuksia, joiden avulla tutkimuksessa saatujen vastausten mukaan asiakkaiden kokemusta voitaisiin parantaa.

Asiakaskokemuksen mittaamisen lisäksi opinnäytetyön tavoitteena oli tuottaa toimeksiantajalle ehdotuksia asiakaskokemuksen kehittämiseksi. Yritykselle pienillä toiminnoilla ja muutoksilla pyrittiin löytämään keinoja nostaa asiakkaiden kokemus odotusten mukaisesta odotukset ylittäväksi. Jokaiselle palvelulle tuotettiin kolme kehitysehdotusta, jotka pohjautuivat asiakkaiden vastauksiin. Asiakaskokemuksen parantamiseksi ehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi pohjautuvat asiakkaiden vastauksiin kysymykseen ”missä voisimme parantaa?”.

### 5.3 Kyselytutkimuksen tulokset: aamiainen

Aamiaisen keskimääräinen Net Promoter Score-tulos oli 59. Satmetrix (2019) antaa hotelli- ja ravintola-alalle 39 keskimääräiseksi hyväksi tulokseksi, joten NPS-tulos oli aamiaisella hyvä. Aamiaisella mitattiin myös asiakkaiden odotuksien täyttymistä ja ylittymistä. Kyselytutkimuksessa käytettiin Customer Expectation Score-työkalua mittaamaan asiakkaiden odotusten täyttymistä ja kuinka realistisesti niitä oli tähän mennessä hallinnoitu. 20 vastauksesta 95% (19 vastaajaa) kertoi odotustensa täytyneen. 5% vastaajista (1 vastaaja) kertoi odotustensa ylittyneen, tähän nimettiin syyksi hyvätasoinen palvelu. Yksikään vastaaja ei ilmoittanut odotustensa alittuneen, joka kertoo realistisista odotuksista ja onnistuneesta odotusten hallinnasta. Tutkimukseen vastanneet asiakkaat kokivat saaneensa sen, mitä heille luvattiin. Asiakkaiden vastausten mukaan heidän kokemustaan parantaisivat terveelliset aamiaisvaihtoehdot, sekä toivutuotteiden saaminen aamiaiselle.

Vastauksissa asiakkaat yllätti palvelun laatu, joka koostui henkilökunnan positiivisesta asenteesta, hyvästä palvelun laadusta ja saatavuudesta sekä toimivasta ympäristöstä. Asiakkaat yllättyivät positiivisesti myös tuotteiden laadusta, aamiainen oli vastausten mukaan monipuolinen ja tuore. Yläluokiksi aamiaisella muodostuivat palvelun laatu, brändi ja asiakkaiden odotukset (Kuvio 2).

Alaluokat, myönteinen	Alaluokat, parannettavaa	Yläluokka
Asiakkaiden myönteinen kokemus palvelusta Tuotteiden laatu		Palvelun kokonaislaatu
	Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen	Brändi
	Terveelliset vaihtoehdot	Asiakkaiden odotukset

Kuvio 2: Tutkimustulosten yläluokat, aamiainen

Palvelun kokonaislaadun yläluokassa tuloksissa esiintyivät asiakkaiden myönteinen kokemus palvelusta ja tuotteiden laatu eli asiat, joista asiakkaat kertoivat yllättyneensä positiivisesti. Kandampully (2007) kirjoittaa kolmen ulottuvuuden mallissa asiakkaan laatukokemukseen vaikuttavat materiaalien laatu, palveluympäristön laatu ja henkilöstön laatu. Asiakkaiden palauteissa kävi ilmi, että he kokivat ravintolan toimintaympäristön olevan toimiva. Asiakkaat kuvasivat ravintolaa rauhalliseksi ja sijainniltaan erinomaiseksi. Palvelun tarjoamien materiaalien laatu, eli tarjottu ruoka oli tuoretta ja monipuolista. Asiakkaiden mukaan henkilökunta on avuliasta ja palvelua on helposti saatavilla, eli henkilöstön laatu koettiin hyväksi.

Asiakkaiden kokemuksen parantamiseksi esille nousivat brändin yläluokassa asiakkaiden toiveisiin vastaaminen, ja asiakkaiden odotuksien yläluokassa terveelliset vaihtoehdot aamiaisella. Shaw ja Ivens (2002) määrittelevät asiakaskokemuksen brändin ruumiillistumaksi ja yritys toteuttaa brändin asiakkaalle antamaa lupausa jokapäiväisissä toiminnoissa. GLO Grill Kitchenin brändiin lisättiin vuonna 2019 aamiaisen Season, Desire ja Made tuotteet, joten brändin lupausena on täyttää asiakkaiden toiveita aamiaisella sekä tarjota tuoreita itsetehtyjä tuotteita (GLO Hotels Brand Plan 2019). Asiakkaat kaipasivat aamiaistuotteisiin lisäyksiä, joiden he kokisivat parantavan kokemuksensa tasoa. Nämä toiveet olivat terveelliset aamiaistuotteet sekä kasvisruokavalioiden huomiointi. Vastausten perusteella

kasvisruokavaihtoehtojen lisääminen parantaisi asiakkaiden tyytyväisyyttä. Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen parantaisi brändilupauksen lunastamista.

#### 5.4 Kyselytutkimuksen tulokset: lounas

Net Promoter Score-keskiarvo kahden viikon tutkimusjaksolta oli lounaalla 57. NPS-luku on hyvä tulos ravintola-alalla (Satmetrix 2019). Lounaalla selvitettiin lisäksi asiakkaiden lounasravintolan valintaan vaikuttavia tekijöitä sekä palvelun käytön tiheyttä. Asiakkaat kertoivat positiivisesti heidän kokemukseensa vaikuttavan iloisen henkilökunnan, rennon ja hyvän toimintaympäristön, hyvän salaattivalikoiman ja kahvituotteiden sekä lounaan maistuvat ruoat. Vastauksissa kerrottiin, että kokemusta voisi parantaa lounaan aikaisella toiminnalla kuten buffetin täytöllä ruuhka-aikana, uusilla astioilla, tasalaatuisemmalla ja monipuolisemmalla lounasvalikoimalla sekä lisäämällä kasvisruokavaihtoehtoja ja jälkiruokien mahdollisuutta.

Alaluokat muodostettiin asiakkaiden vastauksista kysymyksiin: missä yllätimme teidät positiivisesti ja missä voisimme parantaa? Lounaalla yläluokiksi (Kuvio 4) muodostuivat asiakkaiden odotukset, palvelun laatu, henkilöstökokemus sekä palvelukokemus.

Alaluokat, myönteinen	Alaluokat, parannettavaa	Yläluokka
Hyvä salaattivalikoima ja kahvituotteet  Maistuvat lounasvaihtoehdot	Asiakkaiden toiveet valikoiman monipuolisuudesta	Asiakkaiden odotukset
Hyvä sijainti ja toimintaympäristö	Ruokien vaihteleva laatu ja monipuolisuus  Lounaalla käytettävät astiat ja tuotteet	Palvelun laatu
Hyvä asiakaspalvelun laatu		Henkilöstökokemus

	Lounaan aikainen toiminta ravintolassa	Palvelukokemus
--	--	----------------

Kuvio 3: Tutkimustulosten yläluokat, lounas

Asiakkaiden odotuksia hallinnoimalla pystytään tarjoamaan näille palvelu, joka täyttää asiakkaan tarpeet. Koska odotukset voidaan käsittää olevaksi asiakkaan ennuste siitä, miten palvelu toimii ja kuinka se ratkaisee tämän ongelman, on laadun kokemuksen kriittisin tekijä asiakkaan oletusten ja palvelun todellisen kulun välinen ero. (Kandampully 2007, 76.) Asiakkaiden odotuksien yläluokassa esille nousivat toiveet valikoiman monipuolisuudesta, hyvä salaattivalikoima ja kahvituotteet, ja maistuvat lounasvaihtoehdot. Asiakkaiden odotukset lounaalla tuotteiden osalta täyttyivät. GLO Grill Kitchenin lounasvalikoima oli asiakkaiden kokemuksen mukaan maistuva, ja salaatti- ja leipävalikoima koettiin hyväksi, joten asiakkaiden odotukset lunastettiin lounaan ruoalla. Jatkossa odotuksiin vastaamiseksi asiakkaat toivoivat enemmän kasvisruokavaihtoehtoja lounaspöytään. Palautteissa kerrottiin kasvisvaihtoehtojen puuttumisen laskevan alttiutta suositella GLO Grill Kitcheniä ystävälle tai kollegalle NPS-kyselyn tuloksissa. Asiakkaat toivoivat myös vaihtelevaa valikoimaa salaatteihin.

Palvelun laadun yläluokassa tulivat esille ruokien vaihteleva laatu ja monipuolisuus, lounaalla käytettävät astiat ja tuotteet sekä hyvä sijainti ja toimintaympäristö. Grönroos (2015) jakaa palvelun laadun muodostumisen teknilliseen ja toiminnalliseen laatuun. GLO Grill Kitchenin lounaalla asiakkaiden kokema toiminnallinen laatu, eli miten palvelu tuotetaan, koettiin hyväksi henkilökunnan palvelualttiuden, sekä hyvän sijainnin ja toimintaympäristön osalta. Asiakkaat kokivat sijainnin käteväksi lounastamiseen, sijainti oli suurin vaikuttaja asiakkaiden lounaspaikan valinnassa (Kuvio 4), ja ravintolaa pidettiin sisustukseltaan modernina ja tunnelmaltaan rentona. Toiminnallista laatua asiakkaiden kokemuksen mukaan heikensivät lounaalla käytettyjen astioiden laatu.

Asiakkaiden kokema tekninen laatu, eli lounastuotteet koettiin pääosin hyväksi, mutta ruokien laadun vaihtelevuus harmitti asiakkaita. Asiakkaiden kokemuksen mukaan ruoan laadussa ja monipuolisuudessa oli vaihtelevuutta sekä lämpimän ruoan, että salaattipöydän osalta. Vastausten mukaan asiakkaiden laadun kokemusta voisi lisätä kiinnittämällä huomiota tarjoiltavan ruoan tasalaatuisuuteen sekä monipuoliseen valikoimaan.

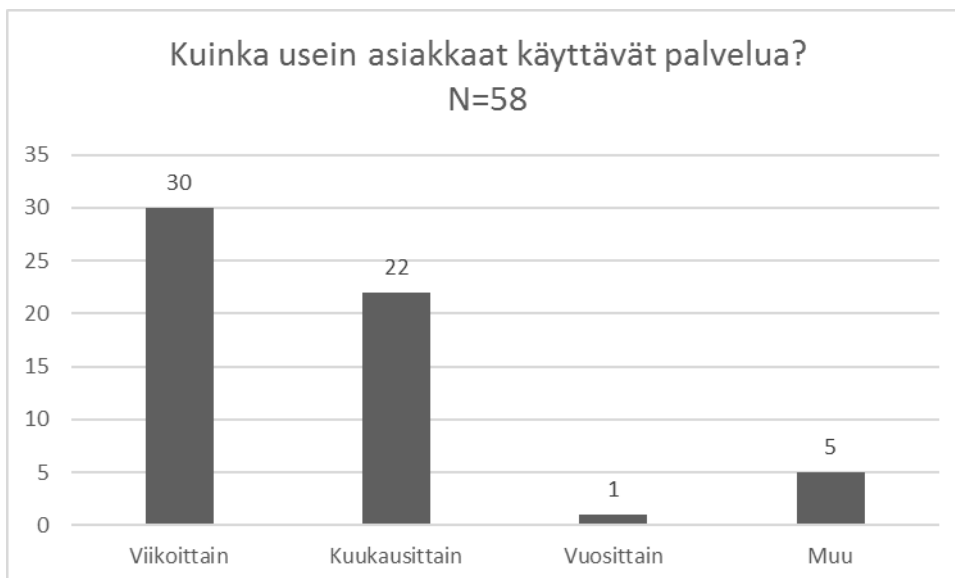
Henkilöstökokemuksen yläluokassa havaittiin asiakkaiden tyytyväisyys asiakaspalveluun lounaalla. Asiakaspalvelijat koettiin palvelualttiiksi, ystävällisiksi ja ammattitaitoisiksi. Henkilöstökokemus heijastuu asiakaskokemukseen, sillä työtehtävänsä tunteva ja yritykseen luottava työntekijä pystyy keskittymään täydellä energialla palvelun tuottamiseen asiakkaalle parhaalla mahdollisella tavalla (Korkiakoski 2019). Mukava henkilökunta vaikutti myös asiakkaiden päätökseen lounaspaikan valinnasta. Asiakkaat kokivat saavansa iloisen vastaanoton, joka vaikuttaa kriittisesti asiakkaan ensivaikutelmaan palvelusta. Asiakaskokemuksen alkaessa positiivisesti asiakaspalvelijan kautta, asiakkaat antoivat helpommin anteeksi esimerkiksi jonottamiseen tai buffetin täyttämiseen liittyvän harmin.

Palvelukokemuksen yläluokassa tulivat esiin lounaan aikainen toiminta ravintolassa. Lounaan aikaisella toiminnalla tarkoitetaan jonottamiseen kuluva aikaa ja buffetissa ruoan loppumista. Nämä asiakkaiden palvelukokemuksen osat eivät välttämättä ole kontrolloitavissa, sillä jonotusta ei voida lounaalla välttää kassalle ja mikäli asiakkaita on samanaikaisesti paljon, ruoka loppuu buffetista väliaikaisesti, ennen kuin henkilökunta ehtii täydentää sitä. Näihin palvelukokemuksen osiin vastaaminen onkin tärkeämpää, kuin muut mahdolliset toimenpiteet. Näissä spontaaneissa asiakastyytyväisyyteen vaikuttavissa tilanteissa on ratkaisevaa se, kuinka henkilökunta reagoi asiakkaan tunnetilaan (Daffy 2019). Vastausten mukaan asiakkaat kokivat henkilökunnan olevan ystävällistä ja ammattitaitoista, joten henkilökunnan vastaaminen näihin tilanteisiin tulkittiin hyväksi. Palvelukokemus voidaan kääntää positiiviseksi lisäämällä wow-kokemus negatiiviseen palvelukokemukseen (Daffy 2019). Tällainen wow-kokemus voi olla esimerkiksi se, että henkilökunta näkee vaivaa sen eteen, että asiakkaan lounaskokemus on muilta osin positiivinen.

Lounaalla etsittiin vastauksia myös siihen, kuinka usein lounasasiakkaat käyttävät GLO Grill Kitchenin palveluja (Kuvio 4) ja millaiset asiat vaikuttavat heidän lounasravintolavalintaansa (Kuvio 5). Lounasravintolan valintaan liittyvässä kysymyksessä asiakkailla oli mahdollisuus valita yksi tai useampia vaihtoehtoja, tuloksissa prosentuaaliset osuudet on laskettu vastausten määrästä (N=204). Palvelun käytön tiheydessä asiakkaat valitsivat yhden vaihtoehdon (N=58), kaikki kyselytutkimukseen vastanneet (N=88) eivät vastanneet kysymykseen palvelun käytön tiheydestä.



Kuvio 4: Lounasravintolan valintaan vaikuttavat tekijät



Kuvio 5: Asiakkaiden palvelun käytön tiheys

Tuloksissa isoimpina vaikuttajina asiakkaiden ravintolan valintaan olivat sijainti (35%) sekä lounasvalikoima (30%). Vastaajista 12% valitsi vaikuttavaksi tekijäksi myös työnantajan lounassopimukset, joilla tarkoitetaan GLO Grill Kitchenin kanssa solmittua sopimusta, jolla yrityksen työntekijä saa lounaan tietyllä alennetulla hinnalla. Lounaan hinta vaikutti vain 10% vastaajista valintaan. Muita asiakkaiden lounasvalikoimaan vaikuttavia tekijöitä olivat esimerkiksi

mieliruoka valikoimassa, hyväksi koettu palvelu ja aiemmat kokemukset sekä erikoisruokavalioiden huomiointi.

Ravintolan sijainti esiintyi asiakkaiden vastauksissa eniten vaikuttavana tekijänä (35% vastaajista). Keskeisen sijaintinsa ansioista GLO Grill Kitchen palvelee lukuisia Leppävaaran keskustassa sijaitsevia yrityksiä kätevä matkan päässä, useat palvelun käyttäjät kertovat käyttävänsä sitä viikoittain tai jopa päivittäin. Kyselytutkimukseen osallistuneista asiakkaista 30 käytti palvelua viikoittain ja 22 kuukausittain. Vastauksissa kerrottiin lounaasta GLO Grill Kitchenissä kokouksen yhteydessä, joka pidettiin GLO Hotel Sellon kokoustiloissa, jolloin lounas kuuluu kokouspakettiin. Nämä vastaukset luokiteltiin ”Muu”-kategoriaan. Vastauksista voidaan nähdä, että yli puolet vastaajista käyttää palvelua aktiivisesti (N=58).

#### 5.5 Kyselytutkimuksen tulokset: illallinen

Illallisella Net Promoter Score-keskiarvo kahden viikon tutkimusjaksolta oli 41, jota voidaan pitää hyvänä keskiarvona ravintola-alalla (Satmetrix 2019). Asiakkaiden odotuksien toteutumisista mitattiin illallisaikana Customer Expectation Score kyselyllä. 56% vastanneista (19 vastaajaa) koki saaneensa odotuksiaan vastaavan kokemuksen, 44% (15 vastaajaa) koki odotuksiansa ylittyneen. Vastauksissa odotusten ylittymiseen oli nimetty syynä henkilökunnan vaikutus palvelun onnistumiseen. Asiakkaiden odotusten hallinnointi on onnistunut realistisesti, sillä yksikään vastaaja ei kertonut odotuksiansa alittuneen. Vastaajat kertoivat asiakaskokemuksen parantamiseksi ruokalistan paremman esittelyn, sekä ruokien maun kehittämisen.

Avoimissa vastauksissa kerrottiin positiivisia yllätyksiä olleen ruokien hyvä laatu ja hyvät juomatuoitteet, asiakaspalvelun onnistuminen, sekä toimintaympäristön tunnelma ja sijainti. Asiakkaat kertoivat odotustensa täyttyneen, koska hintalaatu suhde oli heidän mielestään hyvä ja palvelusta jäi positiivinen muisto. Asiakkaat kertoivat, että kokemusta voisi parantaa asiakkaan ensikohtaamiseen kiinnitettävällä huomiolla sekä ruokalistan kehittämällä. Illallisella muodostettiin neljä yläluokkaa: asiakastyytyväisyys, henkilöstökokemus, palvelukokemus ja laadun ominaisuudet (Kuvio 6).

Alaluokka, myönteinen	Alaluokka, parannettavaa	Yläluokka
Positiivinen kokemus laadusta		Asiakastyytyväisyys

Asiakkaiden odotukset palvelusta ja tuotteista lunastetaan		
Asiakaspalvelun onnistuminen		Henkilöstökokemus
Asiakkaiden kokemus toimintaympäristöstä		Palvelukokemus
	Ruokalistaan liittyvät toiveet Asiakkaan huomioiminen palvelun aikana	Laadun ominaisuudet

Kuvio 6: Tutkimustulosten yläluokat, illallinen

Asiakastyytyväisyyden yläluokassa esille tulivat asiakkaiden positiivinen kokemus laadusta, ja asiakkaiden odotukset palvelusta ja tuotteista lunastetaan. Asiakastyytyväisyys on asiakkaan arvio palvelun vastaavuudesta tarpeisiin ja odotuksiin (Wilson ym. 2016, 72). Asiakkaiden vastauksista selvisi, että odotuksiin oli vastattu palvelussa. Asiakkaiden kokemuksen mukaan tuotteet vastasivat heidän tarpeitaan ja odotuksiaan maun ja annosten koon osalta. Juomatuotteiden kuten viinien hyvä suhde hinnassa ja laadussa sai myös asiakkailta myönteisiä kommentteja. Vastauksista selvisi, että palvelukokemus oli asiakkaille positiivinen ja odotusten mukainen, johtaen hyvään asiakastyytyväisyyteen.

Henkilöstökokemuksen yläluokassa esiin tuli asiakaspalvelun onnistuminen. Asiakkaiden mukaan henkilökunta oli kohteliasta, ystävällistä ja hyväntuulista. Asiakaslähtöisyys yrityksessä lähtee usein asiakaspalvelijoiden asianmukaisesta ulkomuodosta, tunnistettavuudesta, kohteliaisuudesta ja avuliaisuudesta, joka lisää asiakkaiden luottamusta yritykseen (Wilson ym. 2016, 195). Asiakkaat kertoivat vastauksissaan asiakaspalvelun onnistuneen, palvelualttiit tarjoilijat helpottavat palvelun käyttöä asiakkaille. Henkilökunta on pystynyt keskittymään olennaiseen, eli asiakkaaseen, joka viestii henkilöstökokemuksen tasosta. Korkiakoski (2019) toteaa henkilöstökokemuksen heijastuvan suoraan asiakaskokemukseen. Tyytyväinen henkilökunta tuo usein tyytyväisiä asiakkaita, ja vastauksista ilmeni asiakkaiden tyytyväisyys henkilökunnan asenteeseen ja ammattitaitoon.

Palvelukokemuksen yläluokassa nousi esiin asiakkaiden kokemus toimintaympäristöstä. Ravintolassa tuotteeseen liittyy palvelu, joka tuotetaan asiakkaalle tuotteen kanssa, paras tuote yksin ei riitä vaan sen tulee olla myös saatavilla ja hinnan tulee vastata laatua (Shaw & Ivens, 22-23). Saatavuuteen liittyy oleellisesti asiakkaiden kokemus toimintaympäristöstä ja sen

vastaavuudesta asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaat kokivat palvelun sijainnin hyväksi, vilkkaassa ympäristössä, mutta ravintolan tunnelma oli kuitenkin rauhallinen. Asiakkaiden myönteiseen kokemukseen vaikutti myös esteettömyys palvelun käytössä. Hotellin yhteydessä ravintolan koettiin olevan luonteva illallisvalinta ja ympäristönä viihtyisiä.

Laadun ominaisuuksien yläluokassa tulivat esiin ruokalistaan liittyvät toiveet ja asiakkaan huomioiminen palvelun aikana. Asiakkaiden kokemaan laatuun liittyy erilaisia ominaisuuksia, joita ovat esimerkiksi palvelun materiaalien laatu, palveluympäristön laatu, sekä henkilöstön laatu (Kandampully 2009, 79). Näistä ominaisuuksista asiakkaat kokivat hyväksi palveluympäristön laadun ja henkilöstön laadun. Tutkimuksessa löydettiin myös osuuksia palvelussa, jotka herättivät asiakkaissa hämmennystä ja vaikuttivat heidän kokemuksensa laatuun. Vastauksissa esiintyi toiveita ruokalistaan liittyvistä seikoista, yksi näistä oli annosten esittelyn parantaminen. Asiakkaiden mukaan ruokalistan kuvausten annoksista tulisi olla selkeämpiä kokemuksen helpottamiseksi. Lisäksi asiakkailla oli toiveita ruokalistan monipuolisuuden kehittämiseksi. Jälkiruokalistan valikoima ja makumaailma vaikutti myös asiakkaiden kokemukseen, ja vastauksissa esitettiin toiveita sen kehittämiseksi.

Asiakkaiden kokemuksen helppouteen vaikuttanut tekijä oli asiakkaan huomioiminen tämän tullessa sisään ravintolaan. Vastauksissa kerrottiin, ettei asiakkaan saapumista ravintolaan huomattu ja sisäänkäyntien koettiin kaipaavan ohjausta henkilökunnalta. GLO Grill Kitchenin sisäänkäynnit sijaitsevat kahdessa tasossa, toinen sisäänkäynneistä on suoraan ravintolan ylätasolla ja toinen hotellin pääsisäänkäynti (Ravintolapäällikön haastattelu 2019). Asiakkaita ei pystytty huomioimaan heti näiden saapuessa, joka vaikutti jo asiakkaiden ensivaikutelmaan palvelutilanteessa.

## 6 Ehdotukset asiakaskokemuksen kehittämiseksi

Asiakas, joka kokee tullessaan huomioiduksi käyttää yrityksen palveluihin todennäköisesti enemmän rahaa ja antaa helpommin anteeksi virheet, sekä jatkaa asiakassuhdettaan yrityksen kanssa (Daffy 2019, 106). Toisaalta wow-kokemusten luominen on yrityksen osalta ongelmallista, sillä asiakkaat innostuvat uudesta asiasta ensimmäisellä kerralla, mutta kymmenennellä kerralla se on jo muodostunut osaksi asiakkaan odotuksia (Wilson et al. 2016, 64). GLO Grill Kitchenille suunnitellut kehitysehdotukset pohjautuvat asiakkaiden vastauksiin siitä, kuinka palvelua voitaisiin parantaa.

Jokaiselle palvelulle tuotettiin kolme kehitysehdotusta. Aamiaisella kehityskohteet liittyivät toivetuotteisiin, joissa hyödynnettiin jo olemassa olevaa GLO Desire-konseptia, lounaalla asiakkaan toiveisiin vastaamiseen ja illallisella asiakkaan huomioimiseen palvelun aikana. Kehitysehdotukset palveluille on esitetty kuviona (Kuvio 7).

Palvelu	Kehitysideat
Aamiainen	GLO Desire: Tofuscramble GLO Desire: Kikherne-täyte leivälle GLO Desire: Bataattipyttipannu
Lounas	Asiakkaiden toiveiden vastaanottaminen Teevalikoiman vaihtelevuus Pienen jälkiruoan vaihtelevuus
Illallinen	Asiakkaan huomiointi heti palvelun alussa Jälkiruokalistan ”testaaminen” asiakkailla Asiakkaan kiittäminen palvelun lopussa

Kuvio 7: Kehitysehdotukset

Aamiaiselta saaduissa vastauksissa toivottiin parempaa valikoimaa lämpimiä kasvistuotteita. GLO Desire-tuotteena olisikin mahdollista esitellä seuraavaksi lämpimiä kasvisvaihtoehtoja, joko vegetaarisina tai kokonaan vegaanisina. Seuraavat GLO Desire-aamiaistuotteet voisivat lyhyen kokeilujakson jälkeen joko pysyä valikoimassa tai olla osa sesonkien mukaan vaihtelevaa aamiaista. Tuotteissa on otettu huomioon myös aamiaisen haasteet yhden vuorossa työskentelevän kokin voimin. Esimerkki GLO Desire-tuotteiksi on otettu helppoja reseptejä, jotka voidaan myös valmistella etukäteen. Tuotteiksi ehdotetaan: GLO Desire: Tofuscramble, GLO Desire: Kikherne-täyte leivälle, ja GLO Desire: Bataattipyttipannu.

Lounaalla asiakkailla havaittiin tyytyväisyys toimintaympäristöön sekä henkilöstöön. Asiakkaiden odotukset lounaan tarjoilusta täyttyivät, mutta myös parannusehdotuksia saatiin. Asiakkaiden odotusten ymmärtäminen on laadukkaan palvelun tuottamisen kulmakivi (Wilson ym.

2016, 50). Odotuksia, joiden täyttämiseen toivottiin parannusta, olivat lounasvaihtoehtojen, erityisesti salaattipöydän monipuolisuus. Ravintolalle tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi asiakkaiden toiveiden toteuttamista salaattibuffetissa, jolloin asiakkaat tuntevat palautteidensa tulleen kuulluksi. Vastauksissa esiintyi myös myönteisen kokemuksen rakentajana toiveruoan toteutuminen nopeasti, joten asiakkaiden toiveiden toteuttaminen selvästi ilahduttaa asiakkaita. Asiakkailta voitaisiin ottaa vastaan toiveita joko suullisesti tai jättämällä näkyviin palautelaatikko, johon omat toiveensa voi jättää.

Asiakkaille voidaan lounaan aikana myös tuoda lisäarvoa muilla tuotteilla tai palvelun osilla, mikäli mielituotteita ei aina pystytä saamaan tarjolle. Asiakkaat antavat virheet helpommin anteeksi kokiessaan palvelun laadun hyväksi, ja asiakkaiden toiveiden välittäminen eteenpäin viestii yrityksen pyrkimyksestä ymmärtää asiakkaiden odotuksia. Asiakkaiden parannusehdotuksissa tuotiin esille toiveita monipuolisemmasta teevalikoimasta sekä jälkiruoasta, jotka asiakkaiden mukaan parantaisivat heidän kokemuksensa tasoa. Erilaiset pienet jälkiruoat, kuten keksit kahvin kanssa, voivat tuottaa asiakkaille ilahtumista palvelun käytön loppusuoralla. Lisäksi asiakkaat pitivät haudutetusta teestä, mutta toivoivat valikoimaan vaihtelevuutta.

Asiakkaan ilahduttaminen ja wow-kokemusten luominen saattaa lisätä asiakastyytyväisyyttä, mutta pitkällä aika välillä asiakkaiden palvelun käytön tekeminen helpoksi lisää asiakasuskollisuutta (Reed 2018). Asiakkaan saapuessa ravintolaan on ensimmäinen palvelun käytön totuuden hetki, jossa asiakas arvioi yrityksen palvelun laatua, ja kohtaaminen vaikuttaa kokemukseen tyytyväisyydestä (Wilson ym. 2016, 82-82). Ravintola pystyy näissä totuuden hetkissä todistamaan palvelun laadun asiakkaalle, ja ensimmäisen kohtaamisen onnistuminen on tärkeää. Asiakaspalvelijoiden tarkkuudella on suuri merkitys kahden sisäänkäynnin vuoksi, mutta asiakkaiden ja asiakaspalvelijoiden helpottamiseksi esimerkiksi vuoron toisen tarjoilijan sijoittaminen vastaamaan ylätasanteesta lisäisi asiakaspalvelijan näkyvyyttä sisäänkäynnillä. Asiakkaiden ohjaaminen ja huomiointi heti tämän saapuessa ravintolaan helpottaa asiakkaan kokemusta ja minimoida mahdollista odottelua.

Mikäli asiakkaan huomioiminen palvelun alussa viivästyy, on viimeisellä kanssakäymisellä palvelun lopussa suuri vaikutus asiakastyytyväisyyteen (Wilson ym. 2016, 197). Asiakkaiden vastauksissa tuli esille toiveita jälkiruokalistan muutoksista, maku ja valikoima eivät vastanneet asiakkaiden odotuksia. Asiakkaiden odotukset voidaan ylittää tekemällä tilanteesta ”poikkeus”, esimerkiksi tarjota jälkiruoka koska halutaan kokeilla uusia tuotteita (Wilson ym. 2016, 65). Asiakkaiden sisällyttäminen jälkiruokalistan uudistamiseen ja yllättäminen on yksi tapa

lisätä asiakaskokemukseen ”wow”-efektiä ja vastata saatuun palautteeseen. Palvelun lopussa asiakkaille jälkiruoan tarjoaminen jättää myös palvelukokemuksen asiakkaan mieleen myönteisenä.

Asiakkaan palvelun lopussa ilahduttamiseen ei kuitenkaan aina tarvita ravintolan tarjoamaa jälkiruokaa, vaan asiakaspalvelijan aito empaattisuus ja halu palvella asiakas mahdollisimman hyvin loppuun asti jättää asiakkaalle positiivisen muiston palvelun lopusta. Asiakkaan muistaminen ja kiittäminen on hyvä tapa jättää asiakkaalle muisto palvelusta, joten erillinen ”käyntikortti” joka sisältää ravintolan käyttämät tagit ja tarjoilijan kiitoksen palvelun käytöstä on hyvä tapa jättää asiakkaalle muisto palvelusta.

## 7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön kyselytutkimuksen tavoitteena oli mitata asiakaskokemuksen tasoa GLO Grill Kitchenin eri palveluissa, sekä ehdottaa kehitysideoita asiakaskokemuksen parantamiseksi. Nämä opinnäytetyölle asetetut tavoitteet saavutettiin. Tuloksissa keskityttiin löytämään vastauksia kysymyksiin missä asiakkaat yllätettiin positiivisesti ja missä voitaisiin parantaa. Lisäksi asiakkaiden odotusten täyttymistä mitattiin illallisella ja aamiaisella, näissä tuloksissa nähtiin odotusten hallinnoinnin onnistuminen ravintolan palveluissa. Tulosten perusteella todettiin, että asiakaskokemuksen taso on ravintolan palveluissa hyvä.

Aamiaisella asiakkaiden vastauksista kävi ilmi, että heidän kokemustaan parantaisivat terveelliset aamiaisvaihtoehdot sekä laajempi valikoima kasvisvaihtoehtoja. Kehitysehdotuksissa hyödynnettiin jo olemassa olevaa GLO Desire-toivetuotteiden konseptia. Aamiaisen kehitysideoina pohdittiin millaiset GLO Desire-tuotteet, eli asiakkaiden aamiaiselle toivomat tuotteet vastaisivat näihin asiakkaiden tarpeisiin. Asiakkaiden vastausten perusteella suunniteltiin kolme eri lämmintä kasvisruokavaihtoehtoa, joita voitaisiin testata aamiaisen valikoimassa: GLO Desire: Tofuscramble, GLO Desire: Kikherne-täyte leivälle, ja GLO Desire: Bataattipyttipannu.

Lounaalla asiakkaiden mukaan heidän kokemustaan voitaisiin parantaa lounaan monipuolisuudella ja tasalaatuisuuteen panostamalla, sekä kasvisruokavalioiden huomioimisella.

Asiakkaiden mukaan myös jälkiruokavaihtoehdot voisivat parantaa heidän kokemustaan ravintolasta. Kehitysideoina lounaalla tärkein havainto oli, että kokemukseen vaikuttaa toiveiden kuuntelu ja toteuttaminen. Kehitysidea lounaalle oli asiakkaiden toiveiden toteuttaminen salaattibuffetin ja lämpimän ruoan osalta. Asiakkaiden palautteiden pohjalta kehitysideoita olivat myös teevalikoiman vaihtelevuus lounaalla ja pienet jälkiruokaherkut, joilla voitaisiin ilahduttaa asiakkaita.

Illallisella asiakkaiden mukaan heidän kokemustaan voisi parantaa ensikohtamiseen kiinnitettävä huomio ja ruokalistan kehittäminen. Kehitysideoina illallisella pohdittiin, kuinka asiakasta voisi ilahduttaa palvelun käytön aikana. Asiakkaalle tärkeää on ensikohtaminen ravintolassa, ja asiakkaiden palvelun käytön helppoutta laski, jos heidän saapumistaan ravintolaan ei huomattu. Kehitysideana oli asiakkaan huomioiminen heti palvelun alussa ja ohjaaminen ravintolassa. Lisäksi kehitysideana asiakkaan ilahduttamista lähestyttiin jälkiruokalistan näkökulmasta. Jälkiruoan testaaminen asiakkaiden avulla on yksi tapa tuottaa erityisiä ”wow”-kokemuksia erityistilanteen avulla. Kehitysideana esitettiin myös asiakkaan huomioiminen asiakaspalvelun lopussa asiakaspalvelijan kiitoksella asiakkaan ilahduttamiseksi. Pienellä käyntikortilla tai muulla viestillä jätetään asiakkaalle myönteinen muisto palvelun lopussa.

GLO Grill Kitchenille kyselytutkimuksen tulokset tuottivat tietoa asiakkaiden kokemuksesta. Asiakkaiden palautteisiin reagoimisen jälkeen asiakkaiden kokemuksen mittaaminen uudelleen paljastaa kuinka merkittävästi asiakaskokemuksen taso kehittyi. Aamiaisella asiakkailta saatiin toiveita lisäyksistä valikoimaan. Lounaalla saatiin avointa palautetta asiakkailta, jonka avulla lounaspalvelun käyttöä voidaan tehdä asiakkaille edelleen helpommaksi. Illallisella asiakkailta toivottiin palautetta siitä, mitä palvelussa voitaisiin parantaa, ja palvelun käytössä ensikohtaminen ja päättymisen olivat asiakkaiden kokemuksessa tärkeitä. Jatkotoimenpiteenä tuloksista tuotetut kehitysehdotukset esitettiin toimeksiantajalle.

## Lähteet

### Painetut

Daffy, C. 2019. *Creating Customer Loyalty*. Lontoo: Kogan Page Limited.

Grönroos, C. 2015. *Palvelujen johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: Talentum.

Kandampully, J. 2007. *Services management: the new paradigm in hospitality*. New Jersey: R. R. Donnelley & Sons Company.

Korkiakoski, K. 2019. *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus*. Helsinki: Alma Talent Oy.

Marr, B. 2012. *Key Performance Indicators*. Lontoo: Pearson Books.

Pennington, A. 2016. *The Customer Experience Book*. Lontoo: Pearson Books.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Renfors, S. & Salo, V. 2013. *Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla*. Pori: Satakunnan ammattikorkeakoulu.

Shaw, C. & Ivens, J. 2002. *Building Great Customer Experiences*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Walden, S. 2017. *Customer Experience Management Rebooted*. Lontoo: Palgrave Macmillan.

Wilson, A., Zeithamil, V., Bitner, M. & Gremler, D. 2016. *Services Marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm*. Lontoo: McGraw-Hill Education.

### Sähköiset

Ahvenainen, P., Gylling, J. & Leino, S. 2017. *Viiden tähden asiakaskokemus*. Helsinki: Helsingin Kauppakamari.

Alasuutari, P. 2012. *Laadullinen tutkimus 2.0*. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.

Customer Strategy. 2019. Do happy employees bring you happy customers? <http://customer-strategy.net/happy-employees-customers/>. Viitattu 10.10.2019.

GLO Hotel Sello. 2019. GLO Grill Kitchen on uudistunut. <https://www.glohotels.fi/uutiset/newgrill>. Viitattu 27.2.2020.

Joseph, J. 2011. *The Experience Effect: Engage Your Customers with a Consistent and Memorable Brand Experience*.

Korkiakoski, K. & Gerdt, B. 2016. *Ylivoimainen asiakaskokemus: työkalupakki*. Helsinki: Talentum.

Korteso, K. & Löytänä, J. 2011. *Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen*. Helsinki: Talentum

Kämp Collection Hotels. 2019. Yritys. <https://www.kampcollectionhotels.com/yritys>. Viitattu 22.3.2020.

Newbery, P. & Farnham, K. 2013. *Experience Design: A Framework for Integrating Brand, Experience and Value*.

Reed, N. 2018. Don't delight your customers. <https://www.digitaldoughnut.com/articles/2018/august/dont-delight-your-customers>. Viitattu 17.1.2020.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html). Viitattu 26.11.2019.

Sasser, W., Olsen, R. & Wyckoff, D. 1978. Management of Service Operations, Text & Cases. Boston: Allyn and Bacon.

Satmetrix Systems Inc. 2017. Compare Your NPS. <<https://www.netpromoter.com/compare/>>. Viitattu 6.12.2019.

Satmetrix Systems Inc. 2019. What Is Net Promoter? <<https://www.netpromoter.com/know/>>. Viitattu 6.12.2019.

Sauro, J. 2015. Measuring and modeling customer expectations. <<https://measuringu.com/measuring-expectations/>>. Viitattu 26.11.2019.

Yhteiskuntatieteellinen arkisto. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. <<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>> Viitattu 27.2.2020.

#### Julkaisemattomat

GLO Hotel Sello. 2019. GLO Hotels Brand Plan. Viitattu 5.11.2019.

Ravintolapäällikön haastattelu. 22.10.2019. GLO Grill Kitchen. Espoo.

## Kuviot

Kuvio 1: NPS® (Satmetrix.com 2019) .....	21
Kuvio 2: Tutkimustulosten yläluokat, aamiainen.....	25
Kuvio 3: Tutkimustulosten yläluokat, lounas .....	27
Kuvio 4: Lounasravintolan valintaan vaikuttavat tekijät.....	29
Kuvio 5: Asiakkaiden palvelun käytön tiheys .....	29
Kuvio 6: Tutkimustulosten yläluokat, illallinen .....	31
Kuvio 7: Kehitysehdotukset .....	33

## Liitteet

Liite 1: Kyselytutkimuslomake .....	41
Liite 2: Aamiaisen pelkistetyt ilmaukset .....	45
Liite 3: Aamiaisen alaluokat .....	46

## Liite 1: Kyselytutkimuslomake



Toiminnallinen opinnäytetyö GLO Grill Kitchenin asiakaskokemuksesta

Practice-based Bachelor Thesis on customer experience in GLO Grill Kitchen

Suvi Jokinen, Degree in Tourism and Hospitality Management, Laurea-ammattikorkeakoulu

Lisätietoja: suvi.jokinen@glohotels.fi

Suosittelisitteko palvelujamme ystävällesi?

Epätodennäköistä

Erittäin todennäköistä

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Täyttivätkö palvelumme odotuksenne?

- a) Odotukseni eivät täytyneet
- b) Odotukseni täyttivät
- c) Odotukseni ylitettiin

Miksi valitsitte nämä vaihtoehdot?

---

Jätttekö kaipaamaan jotakin aamiaistuotetta?

Would you recommend our services to a friend?

Unlikely

Very likely

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Did we meet your expectations?

- a) My expectations weren't met
- b) My expectations were met
- c) My expectations were exceeded

Why did you choose these answers?

---

Was there a breakfast product you desired but didn't find? Which one?



Toiminnallinen opinnäytetyö GLO Grill Kitchenin asiakaskokemuksesta

Practice-based Bachelor Thesis on customer experience in GLO Grill Kitchen

Suvi Jokinen, Degree in Tourism and Hospitality Management, Laurea-ammattikorkeakoulu

Lisätietoja: suvi.jokinen@glohotels.fi

Suosittelisitteko palvelujamme ystävällesi?

Epätodennäköistä

Erittäin todennäköistä

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Mikä vaikuttaa Teidän lounasravintolan valintaanne?

Sijainti

Hinta

Lounasvalikoima

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Työnantajan lounassopimukset

Ystävien/työkavereiden suositukset

Kuinka usein käytätte palvelujamme?

Viikoittain

Kuukausittain

Vuosittain

Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Missä yllätimme Teidät positiivisesti? Entä missä voisimme parantaa?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Toiminnallinen opinnäytetyö GLO Grill Kitchenin asiakaskokemuksesta

Practice-based Bachelor Thesis on customer experience in GLO Grill Kitchen

Suvi Jokinen, Degree in Tourism and Hospitality Management, Laurea-ammattikorkeakoulu

Lisätietoja: suvi.jokinen@glohotels.fi

Suosittelisitteko palvelujamme ystävällesi?

Epätodennäköistä

Erittäin todennäköistä

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Täyttivätkö palvelumme odotuksenne?

- a) Odotukseni eivät täytyneet
- b) Odotukseni täyttivät
- c) Odotukseni ylitettiin

Miksi valitsitte nämä vaihtoehdot?

---

Missä yllätimme Teidät positiivisesti? Entä missä voisimme parantaa?

---

---

---



Toiminnallinen opinnäytetyö GLO Grill Kitchenin asiakaskokemuksesta

Practice-based Bachelor Thesis on customer experience in GLO Grill Kitchen

Suvi Jokinen, Degree in Tourism and Hospitality Management, Laurea-ammattikorkeakoulu

Lisätietoja: suvi.jokinen@glohotels.fi

Would you recommend our services to a friend?

Unlikely

Very likely

1  2  3  4  5  6  7  8  9  10

Did we meet your expectations?

- a) My expectations weren't met
- b) My expectations were met
- c) My expectations were exceeded

Why did you choose these answers?

---

Did we surprise you somehow? Where could we improve?

---

---

## Liite 2: Aamiaisen pelkistetyt ilmaukset

Pelkistetty ilmaus	Alkuperäisilmaukset
Aamupala on monipuolinen ja tuore	"Aamupala on monipuolinen ja tuore" "Hyvä ja tuore valikoima tuotteita" "Aamupala oli maittava" "Monipuolinen aamupalavalikoima" "Haudutettu tee on aina positiivinen yllätys"
Toivoisin, että aamiaisella olisi terveellisiä vaihtoehtoja	"Toivoisin että olisi yleisesti kattavampi, terveellisyyttä esim. smoothie, munakas, raejuusto. Ei ollut ruisleipää" "Toivoisin raejuustoa" "Toivoisin ruisleipää" "Hedelmäsmoothie olisi kiva" "Mixed fresh fruit could be improved with more variety" "Something was missing: meatballs"
Kaipaisin jotakin wow-efektiä Toivoisin pannukakkuja aamiaiselle	"Ainahan sitä jotain wow-efektiä kaipaisi..." "Indonesialaisia pannukakkuja toiveena"
Henkilökunta on mukava Palvelun laatu on hyvää Palvelua on helposti saatavilla	"Mukava henkilökunta" "Palvelua helposti saatavilla" "Palvelun laatu oli hyvää" "Service is very good" "Staff is very friendly and helpful"
Toimiva hotelli- ja ravintolaympäristö	"...very comfortable (hotel) and easy to commute around" "Expectations are consistent to my last visit" "rauhallinen ravintola"
Kasvisruoista tulisi olla enemmän vaihtoehtoja	"There could be more vegan/vegetarian options" "...vegetarian it's challenging to find something sufficient" "...would be nice to have something different every day" "More hot options for vegetarians"

## Liite 3: Aamiaisen alaluokat

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Toivoisin, että aamiaisella olisi terveellisiä vaihtoehtoja	Terveelliset vaihtoehdot
Kaipaisin jotakin wow-efektiä Toivoisin pannukakkuja aamiaiselle Kasvisruoista tulisi olla enemmän vaihtoehtoja	Asiakkaiden toiveisiin vastaaminen
Henkilökunta on avulias ja positiivinen Palvelun laatu on hyvää Palvelua on helposti saatavilla Toimiva hotelli- ja ravintolaympäristö	Asiakkaiden myönteinen kokemus palvelusta
Aamupala on monipuolinen ja tuore	Tuotteiden laatu