

# ”AJATELLA NIIN KUIN ASIAKAS AJATTELEE”

## Palvelun laadun kehittäminen Kynsilaukka Ravintola Garlicissa

Jussi Tuikka

Opinnäytetyö  
Helmikuu 2011

Matkailun koulutusohjelma  
Matkailu- ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) TUIKKA, Jussi	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 1.2.2011
	Sivumäärä 57	Julkaisun kieli Suomi
	Luottamuksellisuus ( ) saakka	Verkojulkaisulupa myönnetty ( X )
Työn nimi "AJATELLA NIIN KUIN ASIAKAS AJATTELEE" Palvelun laadun kehittäminen Kynsilaukka Ravintola Garlicissa		
Koulutusohjelma Matkailun Koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) PAUKKU, Päivi RUTH-VIITANEN, Mira		
Toimeksiantaja(t) BERG, Jan Wolmar		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyöprojekti toteutettiin yhteistyössä Kynsilaukka Ravintola Garlicin kanssa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kehittää palvelun laatua ravintolassa sekä esittää käytännönläheisiä toimintatapoja palvelun laadun parantamiseksi. Tutkimuskysymyksinä olivat, miten kehittää palvelun laatua ravintolassa ja mistä tekijöistä hyvä palvelu muodostuu.</p> <p>Toteuttamistavaksi valittiin avoin haastattelu, jossa haastateltiin Kynsilaukan toimitusjohtaja Jan Wolmar Bergiä. Kohdeyritykseen tutustuminen alkoi työskennellessäni Kynsilaukassa. Pääpaino tutkimuksessa oli palvelujärjestelmän nykytilan kartoittamisessa sekä kehittämisessä. Analysoinnissa käytettiin myös nelikenttä- eli SWOT -analyysiä.</p> <p>Kynsilaukassa palvelujärjestelmän kehittämiskohteiksi nousivat haastattelun, nelikenttäanalyysin, tutkimustiedon sekä omien kokemuksieni perusteella viestintä ja työntekijöiden sitouttaminen. Opinnäytetyön tuotoksena laadittiin Paras käytäntö -opas.</p> <p>Kynsilaukka palvelee asiakkaitaan entistä paremmin, kun opinnäytetyössä esille nousseisiin kehittämiskohteisiin reagoidaan. Haastattelu ja opinnäytetyö mahdollistavat Kynsilaukalle erinomaiset lähtökohdat palvelun laadun parantamiseksi sekä vertailupohjaa uusille tutkimuksille.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Palvelu, palvelujärjestelmä, palvelun laatu		
Muut tiedot		



Author(s) TUIKKA, Jussi	Type of publication Bachelor's Thesis	Date 01022011
	Pages 57	Language Finnish
	Confidential ( ) Until	Permission for web publication ( X )
Title "TO THINK AS A CUSTOMER THINKS" Developing the service quality at Kynsilaukka Restaurant Garlic		
Degree Programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) PAUKKU, Päivi RUTH-VIITANEN, Mira		
Assigned by BERG, Jan Wolmar		
Abstract <p>The thesis was assigned by Kynsilaukka Restaurant Garlic. The aim of the thesis was to develop service quality in the restaurant and present how to achieve good service quality. The research problems were as follows: how to develop service quality in the restaurant and of which factors does good service consist.</p> <p>An open interview in which the managing director of Kynsilaukka Jan Wolmar Berg was interviewed was chosen as the research method. The author became acquainted with the target company when he started working in Kynsilaukka. The focus in the thesis was on the surveying and developing of the present state of the service system. The SWOT analysis was also used.</p> <p>At Kynsilaukka restaurant the targets for development of the service system were based on the interview, SWOT analysis, study information and the author's own experiences. The development targets were communication and commitment of the workers. By making use of this information, the thesis resulted in creating a Paras käytäntö booklet.</p> <p>Kynsilaukka will serve its customers better than before when it has improved the targets of development which have risen in the thesis. The questionnaire and the thesis will give Kynsilaukka excellent methods to improve their service quality and the study can be used as a base for future researches.</p>		
Keywords  Service, service system, service quality		
Miscellaneous		

# SISÄLTÖ

<b>1 JOHDANTO .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet .....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenne .....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Menetelmänä avoin haastattelu.....</b>	<b>5</b>
<b>2 KYNSILAUKKA GARLIC RAVINTOLA .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Toiminta ja liikeidea.....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Organisaation rakenne ja henkilöstö.....</b>	<b>8</b>
<b>3 PALVELU KÄSITTEENÄ.....</b>	<b>9</b>
<b>4 PALVELUJÄRJESTELMÄ .....</b>	<b>12</b>
<b>4.1 Palvelukulttuuri.....</b>	<b>12</b>
<b>4.2 Palvelupaketti .....</b>	<b>17</b>
<b>4.3 Palvelutuotanto .....</b>	<b>18</b>
<b>4.4 Palvelun laatu.....</b>	<b>22</b>
<b>4.4.1 Palvelun laatu.....</b>	<b>23</b>
<b>4.4.2 Hyvän palvelun laadun osatekijät.....</b>	<b>27</b>
<b>5 NELIKENTTÄANALYYSI .....</b>	<b>29</b>
<b>6 PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN .....</b>	<b>33</b>
<b>6.1 Viestintä ja työntekijöiden sitoutuminen palvelun laadun peruselementeiksi     Kynsilaukassa .....</b>	<b>34</b>

<b>6.2 Erinomaisen palvelun neljä osatekijää Kynsilaukassa .....</b>	<b>38</b>
<b>7 POHDINTA .....</b>	<b>43</b>
<b>LÄHTEET.....</b>	<b>46</b>
<b>LIITTEET .....</b>	<b>50</b>
<b>Liite 1. Paras käytäntö -kirjanen .....</b>	<b>50</b>

## **KUVIOT**

<b>KUVIO 1. Kynsilaukan organisaatiorakenne. ....</b>	<b>8</b>
<b>KUVIO 2. Hyvän palvelun osatekijät.....</b>	<b>12</b>
<b>KUVIO 3. Koetun palvelun laadun malli.....</b>	<b>25</b>

## **TAULUKOT**

<b>TAULUKKO 1. Kynsilaukan SWOT-analyysi .....</b>	<b>30</b>
--	-----------

Valkosipuli (*Allium sativum*) eli kynsilaukka on monivuotinen viljelyskasvi, jonka sipulia käytetään maustamiseen yleensä joko leikattuna tai jauhettuna. Valkosipuli on klassinen ainesosa monissa kansallisissa keittiöissä. Sillä on voimakas sipulimainen aromi ja pistävä maku. Jo antiikin ajoista saakka valkosipuli on ollut ylistetty sen lääkinnällisistä ominaisuuksista johtuen. (Encyclopædia Britannica.)

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Tutkimuksen tausta ja tavoitteet

Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää palvelun laatua ravintolassa. Tutkimusprojekti on toteutettu yhteistyössä Kynsilaukka Ravintola Garlicin kanssa. Työn tavoitteena on toimia esimiesten työkaluna hyvän palvelun laadun kehittämisessä. Toivon esimiesten ja koko Kynsilaukan henkilöstön saavan opinnäytteestä innoituksen palvelun laadun kehittämiseen omassa työssään ja huomaamaan, mitkä tekijät ovat tärkeitä palvellessa asiakkaita Kynsilaukan toimintakontekstissa.

Työn tarkoituksena on ennen kaikkea taata hyvät lähtökohdat palvelun laadun kehittämiseksi sekä esittää käytännönläheisiä toimintatapoja palvelujärjestelmän parantamiseksi. Aihe on tärkeä, sillä ravintola-alalla korostuvat korkealaatuinen asiakaspalvelu ja jatkuva laadun kehittäminen. Ne ravintolat, jotka tarjoavat laadukkaita palveluja asiakkailleen saavat vahvemman kilpailuaseman nykypäivän dynaamisilla markkinoilla (Pun & Ho 2001, 233). Kilpailun kiristyessä kuluttajien palvelun laatuun kohdistamat tarpeet ja pyrkimykset kehittyvät jatkuvasti. Asiakkaalla on yhä laajempi valikoima tuotteita ja palveluja valittavanaan. Myös asiakkaan vaatimustaso nousee sitä mukaa, kun tuote tai palvelu tulee hänelle tutuksi tai kun hänen elintasonsa nousee. (Horovitz 1991, 24.) Palvelun laadun merkitys korostuu kilpailutekijänä yhä enemmän. Palvelun laatuun vaikuttavat useat eri asiat, kuten henkilökunta, yrityksen tilat, sijainti sekä tuotteen laatu. Asiakkaan kokemaa kokonaislaatua voi heikentää yhdenkin osatekijän toimimattomuus.

Palvelun laatua kartoitetaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- 1) Miten kehittää palvelun laatua ravintolassa?
- 2) Mistä tekijöistä hyvä palvelu muodostuu?

## 1.2 Keskeiset käsitteet ja tutkielman rakenne

Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat palvelu, palvelun laatu ja palvelujärjestelmä. Palvelu kuvataan siten, että se on monimutkainen prosessi ja sitä on vaikea määrittellä täysin kattavasti. Grönroosin näkemys on, että palvelut tuotetaan ja kulutetaan aina jossain määrin samanaikaisesti. Palveluissa on myös aspekti, että asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin. (Grönroos 2001, 81.) Palvelujärjestelmä puolestaan koostuu Lahtisen ja Isoviidan (2001, 50) mukaan palvelukulttuurista, palvelupaketista, palvelutuotannosta ja palvelun laadusta. Tutkimuksen keskeisimmäksi käsitteeksi nousee palvelun laatu. Palvelun laatua on tutkittu runsaasti eri aloilla. Esimerkiksi Terziovski ja Dean (1998) määrittelevät palvelun laadun tarpeiden ymmärtämisenä ja sääntöjen ja vaatimusten noudattamisena. Palvelun laatuun kohdistetaan myös erilaisia attribuutteja, joita ovat esimerkiksi Garwinin (1987) mukaan tehokkuus, pätevyys, kestävyys, palvelukyky ja laadun hahmottaminen. (Pun & Ho 2001, 233.)

Opinnäytetyö on rakennettu synkronisesti eli teoria ja kohdeorganisaatiosta saatu tieto kulkevat tekstissä samanaikaisesti kommunikoiden. Luvussa 1 esitellään Kynsilaukka yrityksenä, minkä jälkeen tuodaan esille organisaation rakenne ja henkilöstö. Luvussa 2 puolestaan määritellään palvelu käsitteenä. Luvussa 3 keskitytään palvelujärjestelmään. Ajatuksena on, että hyvä palvelu syntyy palvelukulttuurin, palvelupaketin, palvelutuotannon ja palvelun laadun osa-alueiden toimivuudesta ja yhteen sopivuudesta (Lahtinen & Isoviita 2001, 50). Luvussa 4 esitetään nelikenttäanalyysi Kynsilaukkaravintolasta. Palvelun laadun kehittämisosion luku 5 rakentuu viestinnästä ja sitouttamisesta. Tämän jälkeen tuodaan esille erinomaisen palvelun neljä osatekijää Johnstonin (2004) tutkimuksen mukaan.



Tutkielmassa esitetään ideoita, miten Kynsilaukan palvelun laatua voisi kehittää. Tutkimuksen tuloksena on kehittämisideoiden lisäksi rakennettu Paras käytäntö - käsikirja, joka perustuu tutkielman teoriaosaan, toimitusjohtaja Jan Wolmar Bergin haastatteluihin ja henkilökohtaisiin kokemuksiini Kynsilaukassa työskennellessäni. Haastattelusta nousi esille, että asiakaspalvelussa salin puolella tapahtuu virheitä, jotka vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Haastattelusta sain idean, että laadin käsikirjan, joka toimii salihenkilökunnan työn tukena. Tähän ja kehittämisehdotuksiin on osaltaan ollut vaikuttamassa myös Kynsilaukassa työskentelyni, jota voi kutsua osallistuvaksi havainnoinniksi. Se tarkoittaa sitä, että tutkija on mukana yhteisön toiminnassa. Hän pyrkii pääsemään jäseneksi yhteisöön, jotta voisi elää ilmiön kanssa tehden havaintoja. Havainnointi kohdistuu kokonaisuuksiin, ei yksittäisiin osiin (Kananen 2008, 70–72.) Työskentelyni Kynsilaukka-ravintolassa tarjosi luontevan väylän tutkittavan ilmiön kohtaamiseen, ja on ollut vaikuttamassa kehittämisosion muotoutumisessa.

### **1.3 Menetelmänä avoin haastattelu**

Tutkielman aineistoa kerätään avoimen haastattelun avulla. Avoimessa haastattelussa haastattelija selvittelee haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä, tunteita ja käsityksiä sen mukaan kuin ne tulevat aidosti vastaan keskustelun kuluessa. Aihe voi muuttuakin keskustelun kuluessa. Avoin haastattelu on kaikista haastattelun muodoista lähimpänä keskustelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 205.)

Tavallisesti avoin haastattelu vie paljon aikaa ja edellyttää useita haastattelukertoja. Kun haastattelussa ei ole kiinteää runkoa, jää tilanteen ohjailu haastattelijan huoleksi. Avoin haastattelu vaatiikin enemmän taitoja kuin muut haastattelun muodot. Koska haastattelen yhtä henkilöä, Kynsilaukan toimitusjohtaja Jan Bergiä, on perusteltua tehdä avoin haastattelu strukturoidun haastattelun sijaan. Itseäni myös kiinnostaa antaa Bergin kertoa yrityksestään, ja sen toimintaperiaatteista – on mielenkiintoista kuunnella hänen käsityksiään asioista. Sarajärvi (2003, 74) toteaa, että ”kun haluamme tietää, mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii, on järkevää kysyä asiaa

häneltä.” Haastattelussa arvostetaan ihmisen subjektiivista ja aktiivisuutta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 194). Haastattelun etuna pidetään erityisesti joustavuutta: haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, syventää saatavia tietoja ja tarvittaessa selventää kysymysten sanamuotoja (Sarajärvi 2003, 75; Hirsjärvi ym. 1997, 194). Lisäksi vastaaja on mahdollista tavoittaa myöhemmin, mikäli aineistoa on tarpeen täydentää (Hirsjärvi ym. 1997, 195). Haastattelu nauhoitettiin ja litteroitiin kesäkuussa 2010, ja haastatteluun palattiin tarkennuksien vuoksi sähköpostitse. Sähköpostitse vaihdoimme Jan Bergin kanssa ajatuksia myös Kynsilaukka-kirjasta.

## **2 KYNSILAUKKA GARLIC RAVINTOLA**

### **2.1 Toiminta ja liikeidea**

Kynsilaukka Ravintola Garlic on menestystarina. Se on menestynyt persoonallisella tavallaan jo vuodesta 1987. Kynsilaukka on käynyt läpi lamavuodet, ja tällä hetkellä siitä voidaan sanoa, että se on yksi merkittävimpiä ravintoloita Suomessa. Kynsilaukasta on vuosien varrella tehty paljon haastatteluja, aina ulkomaita myöden. Kynsilaukka ravintolana kiinnostaa edelleen, ja sen menestystarina jatkuu. (mm. Viisi tähteä 2010.)

Kynsilaukka toimii Helsingissä osoitteessa Fredrikinkatu 22. Ravintolan liiketoiminta on rakennettu yhden mausteen, valkosipulin ympärille. Kynsilaukka on avoinna vuoden jokaisena päivänä, myös jouluaattoiltana. Kynsilaukka mainostaa itseään kotisivuillaan paikkana, jonne on helppo tulla, olla ja lähteä. Kynsilaukka pyrkii ammatitaitoiseen, rentoon mutta asialliseen palveluun. Se haluaa olla hyvä ja aina palveleva ravintola, muttei kuitenkaan hieno ravintola. (Kynsilaukka 2010.)

Ravintola on sisustettu kodikkaasti, ja se henkii vanhanajan tunnelmaa. Puiset parrut risteilevät katossa, valaistus on sopivalla tavalla hämärä, sisustus on tummanpuhuva, muttei kuitenkaan synkkä, ja seinillä on kuvia ruoka-annoksista. Taustalla ravintolalassissa soi hiljainen klassinen musiikki.

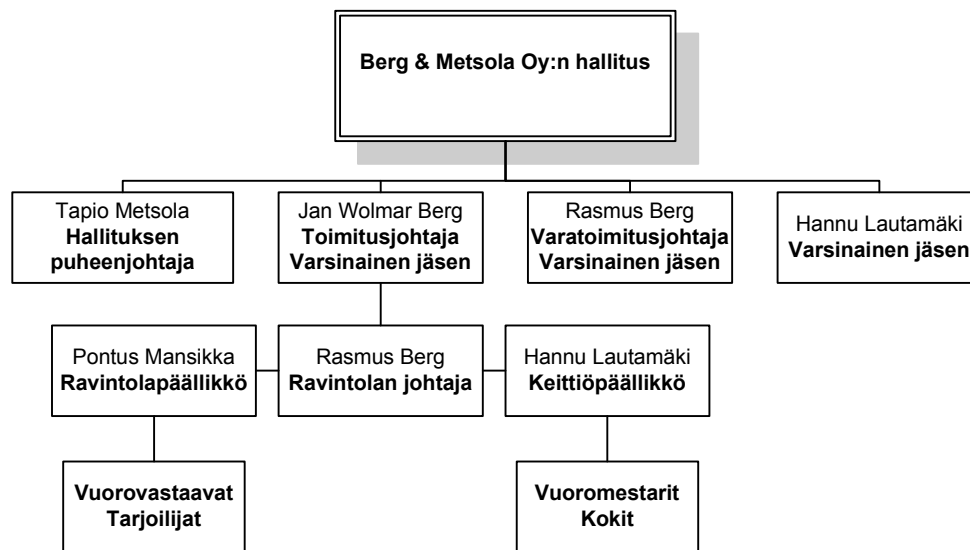
Kynsilaukka on tarkoitettu kaikille, jotka pitävät valkosipulista. Valkosipuli, hyvä palvelu ja intiimi ilmapiiri ovat Kynsilaukan avainsanat. Kynsilaukassa on kansainvälinen slow food -keittiö. Ravintolassa kaikki valmistetaan alusta loppuun itse, joten se sitoo ruoanvalmistukseen henkilökuntaa enemmän kuin moni muu ravintola. Kynsilaukan ruoka on Kynsilaukan ruokaa, ja sellaista ei saa muissa ravintoloissa. Alusta alkaen ravintola on keskittynyt juuri siihen osa-alueeseen. Annokset ovat runsaita ja värikkäitä: silmänruokaa on, ja makua löytyy. (Kynsilaukka 2010.)

Jan Berg kertoi, että perinteisin keinoin Kynsilaukkaa ei ole markkinoitu. Asian ovat hoitaneet tyytyväiset asiakkaat, lukemattomat lehtijutut, maininnat kirjoissa ja ravintolaoppaissa sekä monet haastattelut televisiossa ja radiossa. Kynsilaukassa uskotaan ystävälliseen palveluun ja persoonalliseen tapaan tehdä asioita. Toimitusjohtaja Jan Bergin sanoin: ”Yksikin miellyttävä kokemus poikii aina ja herättää kiinnostusta”.

Ravintolan avaamisen aikaan 80-luvun puolivälissä valkosipuli oli monelle suomalaiselle vielä vieras raaka-aine. Kun Kynsilaukan ovet oli saatu auki, erityisesti media kiinnostui ideasta, jossa yksi raaka-aine oli kohotettu korkeimmalle paikalle. Valkosipulin ympärille rakentuva liike-idea on jopa maailmanluokan ihme. Tukholmassa ja Tallinnassa samaa ideaa on yritetty, mutta molemmissa kaupungeissa ravintolat ovat kadonneet kartalta. Yhdysvalloissa sijaitsevat The Stinging Rose -ravintolat ovat erikoistuneet valkosipuliin ja ovat siksi maankuuluja nähtävyyksiä. (mm. Viisi tähteä 2010.)

## 2.2 Organisaation rakenne ja henkilöstö

Seuraavassa kuviossa esitellään Kynsilaukan organisaatorakenne ja henkilöstö.



KUVIO 1. Kynsilaukan organisaatorakenne.

Berg & Metsola Oy omistaa ravintolan. Yhtiö perustettiin 2.7.1987. Berg & Metsola Oy osti 30.10.1987 Davy's Oy:n osakekannan, joka oli Suomen ensimmäisiä pizzeroita. Osakeyhtiö harjoittaa liiketoimintaa Kynsilaukka Ravintola Garlic nimellä. Kynsilaukka on kolmen henkilön (Jan Wolmar Berg, Tapio Metsola ja Hannu Lautamäki) perustama yritys, jossa jokaisella on ollut vahva panostus työhönsä.

### 3 PALVELU KÄSITTEENÄ

Asiakaskohtainen toiminta on ravintolan menestymisen edellytys, koska asiakaspalvelu on majoitus- ja ravitsemisalalan yrityksen tärkein kilpailukeino (Hemmi & Lahdenkauppi 1998, 3). Astuessaan Kynsilaukan ovesta sisään asiakas odottaa saavansa rahoilleen vastinetta: ravintolatyylisiin sopivaa palveluilmapiiriä, hänen perustarpeensa tyydyttävää ruokaa ja juomaa ja lisäksi laadukasta palvelua. Asiakkaat haluavat palvelutilanteissa tulla kohdelluksi yksilöinä, joiden tarpeita, tunteita, ideoita ja persoonaa kunnioitetaan. (Lahtinen & Isoviita 1998, 48.) Palvelulla Kynsilaukka voi erottua kilpailijoistaan ja omilla valinnoillaan tehdä tarjonnasta asiakkaan kannalta houkuttelevamman. Ravintolassa palvelun keskeinen hyöty asiakkaalle on se, että joku toinen tekee jotakin hänen puolestaan eli valmistaa ruoan ja tarjoilee sitä (Ylikoski 1999, 18). Palvelun peruselementteinä ruokaravintolassa, tässä tapauksessa Kynsilaukassa, ovat ruoka ja tarjoilu.

#### Palvelujen peruspiirteet

Palvelujen toimittaminen asiakkaalle tapahtuu asiakaskontaktissa palvelun tarjoajan toimesta. Useimmilla palveluilla on kolme peruspiirrettä (Grönroos 2001, 81):

- 1) Palvelut ovat prosesseja.
- 2) Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti.
- 3) Asiakas osallistuu palvelun tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin.

Grönroosin mukaan (2001, 81) tärkein näistä piirteistä on ensimmäinen, koska palveluprosessi on sarja toimintoja asiakkaalle ratkaisujen löytämiseksi ja ydinarvon luomiseksi. Se on *vuorovaikutusta* palvelun tarjoajan resurssien ja asiakkaan välillä, joten palveluprosessiin osallistuva asiakas on yksi prosessin tuotantoresurssi (Grönroos 2001, 82; Gummesson 2004, 110; Rissanen 2005, 325).

Kynsilaukassa nämä palvelun prosessit ilmenevät, kun asiakas astuu ovesta sisään. Asiakaspalvelija tervehtii ja ohjaa asiakasta eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta joustavasti ja sujuvasti. Palveluprosessi voi alkaa usein myös siitä, kun asiakas soittaa tai lähettää varauskyselyn Kynsilaukkaan.

Kynsilaukassa asiakas tilaa ruoan ja kokki valmistaa sen. Asiakas ei välttämättä näe ruoan valmistusprosessia, mutta arvioi ruoan tuoksua, näköä ja makua, eli arvioi tuloksen. Se, millä tavalla asiakkaalle tuodaan annos hänen eteensä sekä muu tarjoilijan oheistoiminta, vaikuttaa lopputulokseen. Ruoka-annos voi olla erittäin loistava ja herkullinen, mutta asiakaspalvelijan pienikin virhe voi pilata palvelun kokonaisuuden. Palveluprosessista saatava kokemus perustuu prosessin kulkuun ja joustavuuteen. Asiakas arvioi sitä suhteessa omien tarpeidensa tyydyttämiseen ja saamansa palvelun yksilöllisyyteen. Ravintolapalveluissa myös palvelumaisemalla on tärkeä osa asiakkaan arvioidessa saamaansa palvelua, ja se toimii kuin ”palvelun pakkaus” sisältäen monia merkityksiä. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen näkyvät arvot tai mahdolliset erikoisratkaisut kilpailutekijöinä. (Bitner 1993, 360–361.)

Palvelujen prosessiluonteen vuoksi niiden myynti ja kulutus tapahtuvat samanaikaisesti, joten ei voida toteuttaa laadun valvontaa ja markkinointia perinteisin menetelmin, koska ei ole mitään ennalta toteutettua laatua, jota voisi valvoa (Grönroos 2001, 82; Lämsä & Uusitalo 2002, 19, Rissanen 2005, 325). Myynnin ja kulutuksen tapahtuessa samanaikaisesti palveluita ei myöskään ole mahdollista varastoida. Grönroos ehdottaa kuitenkin, että ”asiakkaita voi yrittää pitää varastossa”, esimerkiksi ravintolan ollessa täynnä pyydetään heitä odottamaan baarissa pöytien vapautumista (Grönroos 2001, 82). Näin tapahtuu Kynsilaukassakin, mutta olisi tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että asiakas vastaanotetaan heti ovelta ja ohjataan odottamaan välisaliin pöydän vapautumista. Näin asiakas kokee tullessa palvelukseksi heti, ja palveluprosessi on alkanut moitteettomasti. Aikatekijä on palveluissa tärkeämpi kuin tavaroissa, koska useimmat palvelut toteutetaan reaaliajassa. Asiakas voi tyytyä odottamaan uutta autoaan kuukauden, mutta on tyytymätön joutuessaan jonottamaan ravintolassa. (Ylikoski 1999, 24.) Jos asiakas joutuu odottamaan välisaliissa pöydän vapautumista, henkilökunnan ammattitaidon merkitys korostuu. On tärkeää kyetä viestimään asiakkaalle oikein, jottei tule sellaista tilannetta, jossa asiakas kokee jääneensä ilman palvelua.

## **Aineettomuus**

Merkittävimpiä eroja tavarán ja palvelun välillä on se, ettei palvelu ole konkreettinen asia, vaan luonteeltaan aineeton prosessi ja toiminta. Palvelujen aineettomuuden vuoksi niiden arviointi on vaikeata ja ne koetaan subjektiivisesti. Asiakkaalle kokemus palvelun laadusta on odotusten, tunteiden, mielikuvien ja tilannetekijöiden tulos. (Rissanen 2005, 256.) Arvioinnin vaikeuden takia kuvatessaan palveluja asiakkaat käyttävät Grönroosin (2001, 83) mukaan hyvin abstrakteja ilmaisuja, kuten ”kokemus”, ”luottamus”, ”tunne” ja ”turvallisuus”, vaikka niissä olisi myös konkreettisia osia, esimerkiksi ravintolassa ruoka. Kynsilaukan toiminnassa korostuvat nämä tekijät – kyseessä on 1987 perustettu ravintola, jossa on kokenutta ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Kynsilaukassa on intiimi ilmapiiri ja hyvä palvelu. Näin kerrotaan myös Kynsilaukan kotisivuilla (Kynsilaukka 2010). Ravintola-alalla korostuu mielikuvien herättäminen, koska palvelut ovat aineettomia. Tähän tekijään myös Kynsilaukassa kannattaa kiinnittää enemmän huomiota.

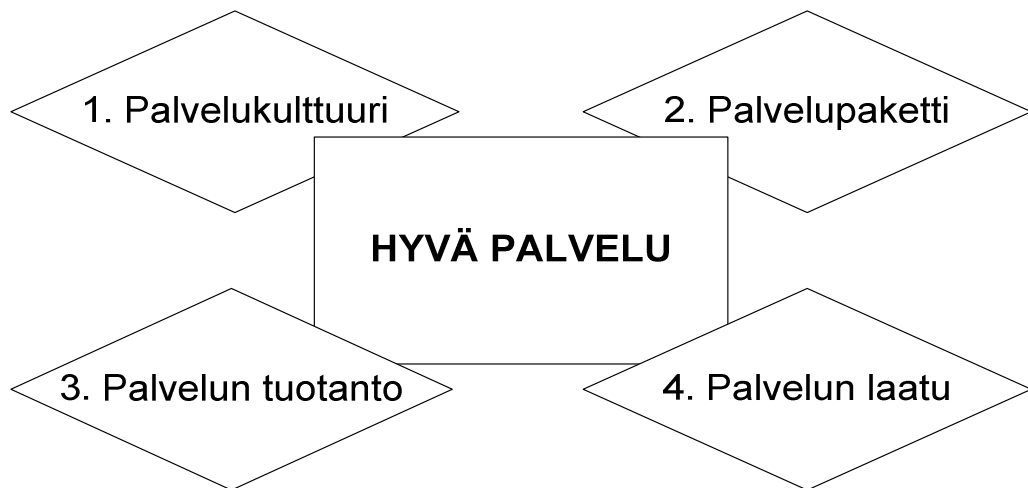
## **Heterogeenisyys**

Luonteeltaan palvelut ovat heterogeenisiä eli vaihtelevia. Tällä tarkoitetaan sitä, että samakin palvelu voi seuraavalla kerralla olla erilainen. (Ylikoski 1999, 25.) ”Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama palvelu” (Grönroos 2001, 84). Palvelutapahtumaan vaikuttavat sekä henkilökunta ja asiakas että samanaikaisesti läsnä olevat toiset asiakkaat tai toiset asiakaspalvelijat. Jokainen palvelu on ainutkertainen, koska eri osallistujien vaikutusta on vaikea ennakoita ja myös kontrolloida. (Lämsä & Uusitalo 2002, 18.)

Palvelujen heterogeenisyydestä ei välttämättä synny asiakkaalle ongelmaa. Monissa palveluissa asiakas jopa odottaa, että hänen palvelunsa olisi asiakaskohtaista. Silloin palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. Monissa palveluissa asiakkaan erityistarpeiden huomioiminen on tärkeää, koska se parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää tyytyväisyyttä palveluun. (Ylikoski 1999, 25.) Erityistarpeiden huomioiminen Kynsilaukassa tapahtuu esimerkiksi silloin, kun asiakas nouttaa tiettyä ruokavaliota ja hänen ruokansa valmistetaan hänen toiveidensa mukaan.

## 4 PALVELUJÄRJESTELMÄ

Hyvä palvelu syntyy kolmen eri osa-alueen toimivuudesta ja yhteensopivuudesta. Tätä käytetään nimeä palvelujärjestelmä. Palvelujärjestelmä koostuu neljästä osatekijästä, joiden avulla syntyy hyvä palvelu. Neljäs osatekijä eli palvelun laatu on lopputulos kolmen muun tekijän onnistumisesta. Hyvän palvelun avaimet ovat 1. palvelukulttuuri, 2. palvelupaketti, 3. palvelutuotanto ja 4. palvelun laatu. Palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu juuri tässä järjestyksessä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.)



KUVIO 2. Hyvän palvelun osatekijät (Lahtinen & Isoviita 2001)

### 4.1 Palvelukulttuuri

Yrityskulttuurin käsitettä käytetään kuvaamaan organisaation ihmisten yhteisiä normeja ja arvoja. Kulttuuri on siis yleiskäsite, joka selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita, rutiineja ja jopa vitsejä vain siksi, että he ovat saman organisaation jäseniä (Grönroos 2001, 299).



Johtajuus, henkilökunta ja sitä kautta palvelukulttuuri ovat Kynsilaukka ravintolan toimintaa ylläpitävä voima ja olennainen osa palvelujärjestelmää. Palvelukulttuuri eli se osa yrityskulttuuria, jonka asiakas kokee, tai kuten sitä joskus kutsutaan palveluilmapiiri, on palveluyrityksen toiminnan perusta. Palvelukulttuuri on Kynsilaukalle hyvin tärkeä, koska se tukee jokaisen yrityksessä työskentelevän yksilön normeja ja käyttäytymistä. Palvelukulttuurissa asiakas osallistuu palvelujen tuotantoon ja vaikuttaa siten hänen kokemaansa palvelukulttuuriin – asiakkaat luovat kulttuuria. Palvelukulttuurit voivat olla erilaisia ja jopa saman toimialan sisällä kunkin yrityksen asiakastyypin mukaan. Tuotannollisiin yrityksiin verrattuna palveluyrityksen asiakkaan rooli on hyvin merkittävä juuri yrityskulttuurin syntyä ajateltaessa. (Lehtinen 1986, 30–32.)

Palveluhenkisyys ja aito kiinnostus asiakasta kohtaan ovat hyvän palvelukulttuurin omaavan organisaation perusnormeja – tähän pyritään satsaamaan myös Kynsilaukassa. Jan Berg kuvaili sitä, että kaikki toiminta Kynsilaukassa tapahtuu asiakkaiden ehdoilla – Kynsilaukka on olemassa asiakkaita varten. Toimitusjohtaja Berg korosti asiakkaiden tarpeista huolehtimista, ja painotti jokaisen asiakaspalvelijan omaloitteisuutta ja halua palvella hyvin. Hänen sanojensa mukaan Kynsilaukassa kyllä opetetaan työntekijä ”talon tavoille”, aina ei tarvitse olla kokenut ravintola-alan työntekijä, vaan aito kiinnostus alaa kohtaan voi myös tuoda työpaikan Kynsilaukasta. Hyvä kuitenkin on, että on alan koulutusta ja työkokemusta. Toisinaan voi kuitenkin olla, että kokenut työntekijä voidaan palkata töihin Kynsilaukkaan, ja hänellä onkin omat käsityksensä siitä, miten Kynsilaukassa tulee toimia. Täytyy muistaa, että Kynsilaukka toimintakonseptina on varsin toimiva paketti, sen perustoimintaperiaatteita tuskin tarvitsee muuttaa. Toimitusjohtaja Bergin sanoin: ”kehittämissideat ovat kuitenkin aina tervetulleita”.

Grönroos (2001, 299–302) havainnoi, että palvelun tuotantoa on lähes mahdotonta täysin vakioida, koska ostajan ja myyjän välillä on voimakas inhimillinen panos ja vuorovaikutus. Myös asiakkaiden käyttäytymistä on mahdotonta ennalta määrätä tai vakioida. Voimakas ja selkeä palvelukeskeinen kulttuuri auttaa työntekijöitä kohtaamaan ennakoimattomat ja vaihtelevat asiakaspalvelutilanteet. (Grönroos 2001, 299–302.) Todellinen ammattilainen ravintola-alalla pystyy siirtymään joustavasti erilaisiin

tehtäviin ja osaa tehdä itsenäisiä ratkaisuja vaikeissakin asiakaspalvelutilanteissa (Hemmi & Lahdenkauppi 1998, 42). Työntekijän oma palveluasenne on se, mihin tulisi kiinnittää huomiota.

Palvelukulttuuri, eli tapa toimia, vaikuttaa ratkaisevasti myös muihin palvelujärjestelmän osiin, etenkin palvelun laatuun. Sisäinen markkinointi ja viestintä ovat tärkeitä palvelukulttuurin osatekijöitä. Organisaation johto on vastuussa näiden osatekijöiden toimivuudesta. Palvelukeskeisessä organisaatiossa johto luo asiakaspinnassa työskenteleville riittävät resurssit laadukkaaseen toimintaan, sekä määrittää organisaation yhteiset arvot ja normit. Myös riittävä motivointi- ja kannustamistyö ovat tärkeässä asemassa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 55–56.)

On tärkeää, että kaikilla organisaation jäsenillä on yhtenäinen palvelukulttuuri eli kaikilla olisivat samanlaiset tavat toimia jokaisessa palvelutilanteessa, koska sen vaikutus näkyy suoraan organisaation imagossa (Ylikoski 1999, 45). Esimerkiksi Spinks ja Wells (1999) toteavat tutkimuksessaan, että yrityksen kehittäessä halutun yhteisöllisen imagon, tällä on merkittävä aspekti saavutettaessa palvelun laatua (Spinks & Wells 1999, 253). Koska ostajan ja myyjän välillä on voimakas inhimillinen panos ja vuorovaikutus (Grönroos 2001, 299–302), noston kehittämisosioon vuorovaikutuksen, koska se on oleellinen osa palvelun laadun kehittämistä. Tätä näkemystä vahvistaa esimerkiksi Åberg (2006, 108), joka on todennut yksiselitteisesti, että ilman viestintää ei voi johtaa. O’Connorin (1997, 134) mukaan johtamisen tehokkuutta määrittääkin keskeisellä tavalla esimiehen ja työntekijöiden välinen kanssakäyminen.

Jan Bergin mukaan Kynsilaukan lankapuhelinyhteys toimii joka päivä kello 07–24 ja kännykästä hänet tavoittaa 24 tuntia joka päivä. Puhelimeen vastataan Kynsilaukka ja koko nimi. Ei koskaan ravintola Kynsilaukka, vaan aina Kynsilaukka tai Kynsilaukka ravintola. Tämä siksi, että asiakas tietää heti, soittiko hän haluamaansa numeroon. Berg korosti haastattelussa työntekijöiden palveluhalukkuutta ja ystävällisyyttä – aitoa välittämistä asiakkaan tarpeista. Berg puhui Kynsilaukan henkilökunnasta perheenään. Hänestä huokui henkilökunnan hyvinvoinnista välittäminen, mutta myös Kynsilaukan suojelemisen vaisto. Berg kuvaili, että hän on tehnyt kaikkensa ravintolan menestymisen eteen, ja jos Kynsilaukan menestyminen vaatii esimerkiksi toimenpiteitä yrityksen

henkilöstörakenteita muuttamalla, hän sen tekee. Toimitusjohtaja Berg puhui myös siitä, että hän haluaa Kynsilaukan olevan asiakkaalle tavallaan kodin jatke – paikka, johon voi tulla perheensä luo, ja ravintola, jossa asiakas huomioidaan sataprosenttisesti. Esimerkiksi Ylikoski (1999, 44) toteaaakin, että vahvan kulttuurin yrityksissä korostuvat asenteet, joissa asiakkaiden ymmärtämisen tärkeys korostuu ja henkilöstö tietää, miten tai minkä tyyppisesti sen tulisi toimia ilman ohjeitakin.

Puhelimitse tapahtuvat ravintolavaraukset otetaan vastaan ja tiedot toistetaan. Asiakaspalvelija kyselee toivomukset ja tilanteen mukaan annetaan ehdotus puhelimitse, kirjeitse tai sähköpostitse. Tämän jälkeen, kuten Berg asian ilmaisi: ”Toivotetaan asiakas lämpimästi tervetulleeksi Kynsilaukkaan”. Berg korosti jälleen ”aitoa” palveluasennetta. Hän mainitsi myös tärkeän yksityiskohdan: ”Kun asiakas on ovella, ja puhelin samanaikaisesti soi, niin otamme asiakkaan ensin vastaan, sitten vasta vastaan puhelimeen, jos ei siihen ole jo joku toinen henkilökunnasta vastannut”. Internetin kautta pöytävaraukset hoidetaan Kynsilaukassa joka päivä kello 7–24 välillä, jolloin niihin annetaan heti vastaus. Internetin kautta voi Bergin mukaan kysellä varauksia samalle tunnillekin.

Ravintoloitsija Berg kertoi, että kun asiakas on Kynsilaukan ovella – asiakasta aina tervehditään ja kysellään asiakkaiden lukumäärää. Berg painotti, ettei kysytä, onko asiakkaalla varaus. Asiakas sanoo sen sitten itse, jos sellainen hänellä on. Tästä hetkestä lähtien alkaa Bergin mukaan ”tanssi” Kynsilaukassa, henkilökunta vie ja asiakas vikisee. Tällä toimitusjohtaja Berg tarkoitti sitä, että henkilökunta johtaa tilanteen koko sen ajan, kun asiakas Kynsilaukassa viihtyy. ”Teemme aloitteet ja viemme tilanteet aktiivisesti eteenpäin siihen asti kunnes asiakas tyytyväisenä meiltä poistuu”, totesi Jan Berg.

Tilanteen mukaan asiakas viedään heidän mielestään parhaimpaan pöytään. Berg kuvaili: ”Tässä vaiheessa sanon, että oleellisen tärkeätä on ajatella niin kuin itse asiakaskin ajattelee. Mitä asiakas haluaa? Tietenkin paras pöytä, paras ruoka ja paras palvelu, että me heistä välitämme ja arvostamme”. Kynsilaukassa tarjotaan heti ensimmäiseksi asiakkaalle omasta taikinasta paistettua kahta eri leipää ja voita. Pöydissä on valmiina kolme maustepytyä, joissa on marinoituja valkosipulinkynsiä, valkosipuliryytiä ja

kotisinappia. Berg kertoi, että leipä ja maustepytyt ovat ikään kuin alkupalat talon laskuun, ja asiakkaallahan on nälkä, joten hän saa heti jotain. Berg korosti, että aina ensin tarjotaan leipä ja voi, vasta sitten ruokalistat ojennetaan avattuina ja kysellään juotavaa ja mahdollista alkudrinkkiä. Berg kuvaili palveluprosessin jatkuvan seuraavasti: ”Tämän jälkeen toimitaan, jos heti tilaus saatiin, jos ei, katsellaan toisiin pöytiin, voiko plokata, haluuko joku perunoita lisää, kaadetaan viiniä, saadaan ehkä tilaus toisesta pöydästä”. Kynsilaukassa toivotetaan hyvää ruokahalua, muttei kysellä ruokailun jälkeen, maistuiko? Jan Berg perusteli tätä sanoin: ”Niinkuin oltais omasta tuotteestamme epävarmoja, ja mitä, jos asiakas sanoo, että ei maistunut. Ei siis sohita murkukupesää. Parempi kun plokataan lautaset, että sanomme, saisko olla jälkiruokaa ja kiitos”.

Kynsilaukka-ravintolassa kaikki asiakaspalvelijat hoitavat kaikkia pöytiä. Bergin mukaan tilanteet sujuvat näin nopeammin. Tästä syystä Kynsilaukassa korostuu *vuorovaikutuksen* tärkeys. Berg kuvailee: ”Kerromme toisillemme tietoja eri pöydistä, esimerkiksi kolmosessa puhutaan ruotsia, kakkosen rouva on huonotuulinen jne.” Asiakaspalveluprosessin lopuksi asiakas pyytää laskun, ja sen kera Kynsilaukassa viedään aina yrttijuoma, joka on alkoholiton. Toimitusjohtaja sanoi, että tässä vaiheessa asiakaspalvelija jää odottamaan hienotunteisesti lähettyville suoritusta, koska tämä on Bergin mukaan tärkeä hetki. Jan Berg tiivisti: ”Asiakas maksaa kokonaisuudesta, ajasta meillä, ehkä on kysyttävää laskusta, ja jos ei, niin asiakas haluaa päästä pois meiltä, on kiire jonnekin”. Kynsilaukan toiminta-ajatus perustuu siihen tärkeään tosiasiaan, että Berg & Metsola Oy:n omistajat/hallituksen joku jäsen on aina ravintolan joka vuorossa paikalla. Omistaja siis tekee samaa työtä kuin muukin henkilökunta. Grönroos (2001, 476) sanookin, että yhtenäisen palvelustrategian toteuttaminen vaatii jokaisen organisaation jäsenen tukea ja yrityskulttuuria. Tästä Grönroos käyttää nimitystä palvelukulttuuri ja kuvailee sitä sanoin: ”jossa jokainen pitää luonnollisena ja yhtenä tärkeimmistä normeistaan sisäisten ja ulkoisten asiakkaiden hyvää palvelua, ja jossa arvostetaan hyvää palvelua.”

## 4.2 Palvelupaketti

Palvelupaketti koostuu peruspalvelusta, jota kutsutaan myös ydinpalveluksi, ja lisäpalveluista, joita kutsutaan usein liitännäispalveluiksi. Ydinpalvelut ovat yrityksen markkinoilla olon syy, ja palvelupaketti rakennetaan ydinpalvelun ympärille. Lisäpalveluita tarvitaan usein asiakkaiden mielenkiinnon herättämiseksi ja sen säilyttämiseksi. Lisäpalvelut voidaan jakaa avustaviin palveluihin ja tukipalveluihin. Avustavat palvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön, tai helpottavat sitä. Tukipalveluiden tehtävä ei ole helpottaa ydinpalveluiden kulutusta tai käyttöä, vaan ne ovat irrallisia palveluja, joiden tehtävä on tuoda lisäarvoa ja erikoistumista kilpailijoihin nähden. (Grönroos 2001, 117–120.) Todellisuudessa asiakas kiinnostuu ja hyötyy ydinpalvelusta vasta, kun sen ympärille on rakennettu joukko liitännäispalveluja. Palvelupaketit kannattaa rakentaa niin, että asiakas kokee myönteisiä elämyksiä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 57.) Palvelupakettimallin mukaan tuotteen omainen palvelu eli kokonaistuote muodostuu erilaisista konkreettisista ja aineettomista palveluista. Peruspalvelupaketti on osa palvelujärjestelmää, eikä vastaa siten täysin sitä palvelutuotetta, jonka asiakkaat näkevät ja kokevat. Tämä osa vastaa lähinnä teknistä laatu-ulottuvuutta kokonaisspalvelussa, eli sitä mitä asiakas saa, eikä välttämättä sitä mitä asiakas kokee ja tuntee. Teknistä laatu-ulottuvuutta käsitellään tarkemmin luvussa 4.4.1.

Vaikka vuodet ovat vierineet, niin Kynsilaukan charmi on säilynyt. Kynsilaukassa ydinpalveluna on ravintolatoiminta, johon kuuluu ruokatuote lounaan ja à la carte -ruokailun muodossa. Kynsilaukka on paikka, jonne tullaan viihtymään ja saamaan hyvää palvelua. Henkilökunnan ammattitaito ja palvelualttius ovat Kynsilaukan palvelupakettiin kuuluvia tekijöitä. Nämä ovat lisäpalveluita, kuten myös pöytiintarjoilu, toimitilat sekä astiat ja laitteisto. Kynsilaukan ruokatuote perustuu vanhoihin klassikoihin, jotka ovat olleet listalla aina vuodesta 1987 saakka. Näitä ovat muun muassa ranskalaisvaikutteinen bouillabaisse ja lammaspata. Muut ruokalajit ovat vaihtuvia. Kynsilaukan ruoka on Kynsilaukan ruokaa, ja se on aina Kynsilaukassa valmistettua – sellaista ei saa mistään muualta. Tämä on ollut Kynsilaukan toiminnan kannalta tärkeää. Bergin mukaan Kynsilaukka on halunnut olla suunnannäyttävä alallaan. Bergin kanssa keskustellessani totesimme yhteisesti, että esimerkiksi asiakastyytyväisyys-

kyselyt voivat olla toisinaan hyvä asia. Toisaalta on myös lähdettävä siitä ajatuksesta liikkeelle, että yrittäjällä on hyvä idea, jota asiakkaat yrityksen perustettua hämmästelevät. Kynsilaukka on toiminut juuri näin – on ollut hyvä liikeidea ja ydinpalvelu, joka rakentuu valkosipulin ympärille. Ruokatuotteeseen en aio opinnäytetyössäni keskittyä. Tärkeää kuitenkin olisi, että à la carte -lista ”eläisi”. Sen tulisi vaihtua tarpeeksi usein. Tärkeimpänä näkökohtana olisi kuitenkin se, että Kynsilaukassa pyrittäisiin luomaan ruokalajeja, jotka tuottaisivat asiakkailleen kulinaristisia nautintoja. Ruokalistan suunnittelussa tulisi kiinnittää enemmän huomiota siihen, että joukossa olisi perinteisten ja uusien elementtien lisäksi myös jotakin kokeellisempaa ja yllätyksellistä.

### 4.3 Palvelutuotanto

Palvelutuotannossa kuvataan, mitkä kaikki asiat vaikuttavat asiakkaan mielikuvaan palvelusta ja yrityksestä. Palvelutuotanto voidaan kuvata kokonaisuutena, joka pilkotaan neljään osa-alueeseen:

**1) Palveltava asiakas** on palvelutuotannon laadun arvioija ja ihanteellisimmassa tilanteessa yrityksen suosittelija. Hän voi myös toimia negatiivisena sanansaattajana, siksi asiakasta tulee palvella hyvin ja henkilökohtaisesti. Täytyy muistaa, että huonoa palvelua saanut asiakas kertoo tästä keskimäärin 11 henkilölle, kun taas positiivisista kokemuksista muistetaan kertoa vain kolmelle ystävälle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Kynsilaukan asiakaskunta koostuu Bergin sanojen mukaan, lyhyesti ja ytimekkäästi kaikista, joilla on rahapussi. Iältään ja asemaltaan olevien asiakkaiden kirjo on laaja. Kynsilaukassa on asiakkaina suomalaisia, mutta myös runsaasti ulkomaalaisia asiakkaita. Lounasasiakkaat ovat etupäässä lähiympäristön yritysten henkilöstöä, mutta myös matkailijoita. Berg totesi, että tärkeää olisi, ettei vain tulla töihin tai olla töissä – vaan tehdään myös! Tällä hän tarkoitti sitä, että tehdään töitä asiakkaan eteen, pyritään varmistamaan uusi käyntikerta ja saamaan uusia asiakkaita. Toimitusjohtaja Bergin mukaan Kynsilaukka haluaa olla menestyvä ravintola jatkossakin. Yhdessä tekemällä ja sitoutumalla ajattelemaan kaikessa asiakkaan parasta on mahdollista onnistua, ja

kaiken kaikkiaan hän näkee tämän kaiken koko organisaation yhteisenä etuna. Ongelmatonta yhdessä työskenteleminen ei aina tietenkään ole, vaan asioista saa ja pitää keskustella. Asialliset ja hyvät välit työyhteisön sisällä tekevät yhteistyöstä saumatonta. Berg totesi, että asiakas on aina se, jonka takia työtä tehdään. Siihen on pyritty kiinnittämään huomiota. Tärkeitä ovat asiat, jotka näkyvät asiakkaalle, ei niinkään, mitä takahuoneissa tehdään tai ei tehdä. Tämän takia Berg totesi: ”Työntekijä on aina silmät ovella”. Koskaan ei saa tulla tilannetta, että asiakas jäisi huomiotta oven suuhun ilman palvelua.

**2) Palveluympäristö** on tärkeä tekijä, kun on kyse palvelun laadun mielikuvista. Palveluyrityksissä voidaan käyttää sisustuksissa erilaisia valoja, värejä, kuoseja sekä materiaaleja, joilla luodaan haluttu tunnelma. Erityisen tärkeää tämä on juuri ravintola-alan yrityksissä. Palveluympäristöstä saataviin mielikuviin vaikuttavat yrityksen asianmukaiset aukioloajat, sijainti sekä tarvittavat paikoitustilat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Kun astuu Kynsilaukan ovesta sisään, törmää heti tauluun, joka kertoo, kuinka monta kiloa valkosipulia ravintolassa on käytetty avaamisen jälkeen. Tällä hetkellä luku hiipoo lähempänä 57 000 kiloa. Toimitusjohtaja Bergin sanoin: ”Joskus päätettiin, että valkosipulia menee kymmenen kiloa päivässä ja nyt on oltu avoinna tasan 23 vuotta.” Kynsilaukan sisustamisessa on pyritty kodikkuuteen. Ravintola henkii vanhanajan tunnelmaa. Puiet parrut risteilevät katossa. Tummat huonekalut, intiimit loosit sekä steariinin peittämät kynttilänjalat ovat sisustuselementtejä, joita nykyaikaisista ravintoloista on turha hakea. Illan saapuessa Kynsilaukassa sytytetään ruokailijoiden pöydissä kynttilät. Suuret steariiniset kynttilät isännän pöydän lähetyvillä palavat alati ravintolan auki ollessa. Kynsilaukka Ravintola Garlic on iltaisin varsin elämyksellinen ravintola. Kun avaa Kynsilaukan ruokalistan, löytää myös tuulahduksia menneiltä vuosilta. Ruukkuruoat, padat sekä paistikkeet ovat harvinaisia annoksia Helsingin nykyaikaisessa ja trendikkäässä ravintolaskenessä. Jan Berg korosti, että kaikissa yrityksissä, kuten myös Kynsilaukassa perussääntönä palveluympäristössä tulisi pitää sitä, että sen tulee olla hygieeninen, siisti ja toimiva, niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijan näkökulmasta.

**3) Kontaktihenkilöstö** on se henkilökunta, joka toimii suorassa kontaktissa asiakkaiden kanssa. Toimivassa palvelutuotannossa kontaktihenkilöstö on palvelunhaluinen ja miellyttävä. Kontaktihenkilöstö on se, joka on välittömässä yhteydessä asiakkaaseen. Kontaktihenkilöstöltä edellytetään ammattitaitoa ja osaamista, erityisesti esimerkiksi tarjoilijan ammatissa. Koska jokainen asiakas on ainutlaatuinen, on henkilöstönpystyttävä olemaan empaattinen, tilanneherkkä ja joustava. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Kynsilaukassa on viikonloppuvuorossa keskimäärin kolme henkilöä keittiössä ja kolme salin puolella. Jan Berg kertoo, että salin puolella kyse on pitkälti sosiaalisesta kanssakäymisestä, taidosta olla läsnä ja välittämisestä. Työympäristössä mukana on vielä myyminen ja ostaminen, sekä kanssatyöntekijöiden huomioiminen. Seuraavaksi Berg kuvaili, että hän ostaa henkilökunnaltaan osaamista ja ammattitaitoa voidakseen pyörittää Kynsilaukkaa. Henkilökunta puolestaan myy omaa erityisosaamistaan Kynsilaukalle ja saa siitä palkkaa. Kontaktihenkilöstön tulisi olla ammattitaitoista, siitähän yritys maksaa palkkaa. Näin ei kuitenkaan ole aina ollut, varsinkaan tilapäisen henkilöstön kohdalla. Kynsilaukan tulisi kiinnittää enemmän huomiota ammattitaitoisemman henkilöstön palkkaamiseen, jotka ovat sitoutuneita organisaatioon. Berg kertoi-kin, että yhdessä tekemällä ja sitoutumalla ajattelemaan kaikessa asiakkaan parasta onnistutaan, ja kaiken kaikkiaan tämä on Kynsilaukassa kaikkien yhteinen etu. Ongelmatonta yhdessä työskenteleminen ei hänen mukaansa koskaan ole, asioista saa ja pitää keskustella. Asialliset ja hyvät välit työyhteisön sisällä tekevät yhteistyöstä saumattomampaa.

Tärkeää Kynsilaukan toimintakontekstissa olisi kiinnittää huomiota esimiesviestinnän ja sitoutumisen väliseen suhteeseen, koska useat tutkijat ovat todenneet, että johtajuus, organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden sitoutuminen ovat merkittävimpiä asioita saatettaessa palvelun laatua (esim. Gupta ym. 2005, 389). Viitala ja Jylhä toteavat, että tekninen laatu ja hinta ovat nykyajan yrityksissä monestikin samalla tasolla. Tästä syystä työntekijöiden osaamisesta ja oppimiskyvystä on tullut tärkeä kilpailutekijä. Tämä edellyttää työntekijöiltä kykyä omaksua nopeasti uusia toimintatapoja ja tietoa, sekä kykyä soveltaa niitä tehokkaasti. (Viitala & Jylhä 2001, 160.)



Jan Berg kertoi vastuun tärkeydestä. Yritysjohdajan on kannettava vastuunsa, ja huolehdittava henkilöstön hyvinvoinnista. Esimerkiksi Minzberg (1990) toteaa saman esimiesmääritelmässään. Hänen näkemyksissään korostuu esimiehen vastuu organisaatiosta. Minzberg vie tämän vielä pidemmälle: Esimiehellä on yrityksessä virallinen käskyvalta, ja virallisesta auktoriteetista muodostuu status. Status johtaa erilaisiin interpersonaalisiin yhteyksiin, joiden avulla esimies saa informaatiota päätöksentekoa ja strategioita varten. Esimiehen työtä voidaan kuvata erilaisten roolien tai käyttäytymismallien kautta, ja esimerkiksi interpersonaalisisissa rooleissa esimies nähdään keulakuvana, päällikkönä sekä yhteyshenkilönä. (Minzberg 1990, 15.) Hyvillä vuorovaikutussuhteilla, ja -taidoilla esimiehellä on mahdollisuus vaikuttaa henkilöstön kautta Kynsilaukan tulokseen. Tähän myös Kynsilaukan menestys on osaltaan pohjautunut. Kynsilaukassa on ollut perustajina kolme henkilöä: Jan Wolmar Berg, Tapio Metsola ja Hannu Lautamäki. Heistä jokainen on omalta osaltaan ollut vastuussa Kynsilaukan menestystarinasta.

**4) Muut yrityksen asiakkaat** luovat myös oman tunnelmansa. Jos heistä on häiriötä, se vaikuttaa negatiivisesti muihin asiakkaisiin. Tällöin kontaktihenkilöstöltä vaaditaan asiaan puuttumista. Asiakkaiden puute tai niiden paljous vaikuttaa yrityksen imagoon. Jos esimerkiksi ravintola kärsii sellaisesta maineesta, ettei se ole suosittu, ei se myöskään houkuttele uusia asiakkaita. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Toimitusjohtaja Berg kuvaili, että Kynsilaukka on ollut suosittu, persoonallinen ja jännittävä ruokapaikka vuodesta 1987 ja on sitä edelleen. Hänen mukaansa Kynsilaukan maine on hyvä, ja se houkuttelee uusia asiakkaita. Berg korosti hyvin palveltuja asiakkaita ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Henkilökunta voi puuttua häiritseviin asiakkaisiin, ja näin tuleekin tehdä. Kynsilaukassa saniteettitilat on sijoitettu siten, että asiakas usein kysyy, missä ne ovat. Tästä voidaan Bergin mukaan päätellä, että uusia asiakkaita on joka päivä.

## 4.4 Palvelun laatu

Mitä palvelun laatu on? Minkälainen on laadukas yritys? Mitkä osatekijät vaikuttavat laadukkaan yrityksen syntyyn? Nämä ovat kysymyksiä, joihin ei ole aivan helppo löytää vastausta. Monissa yrityksissä sanalla laatu asioista ei välttämättä edes puhuta. On vain olemassa tietty tapa tehdä asioita, jonka lopputuloksena saadaan tulosta, joka joko on hyvää tai huonoa tai siltä väliltä.

### Laadun käsite

Laadun käsite on muuttunut alkuperäisestä tuotteen virheettömyydestä kokonaisvaltaiseksi liikkeenjohdon käsitteeksi. Nykyisin laatu käsitetään yhä useammin yrityksen laaja-alaiseksi johtamiseksi ja kehittämiseksi, jonka tavoitteena on asiakkaiden tyytyväisyys, kannattava liiketoiminta ja pitkällä aikavälillä myös kilpailukyvyn säilyminen ja kasvattaminen. Yleisesti laatu määritellään kyvyksi täyttää asiakkaan tarpeet ja vaatimukset. (Silén 2001, 15.) Laatu ei ole sama asia kuin luotettavuus, vaikka ne ovat läheisiä käsitteitä keskenään. Luotettavuus on ominaisuus, jonka avulla asiakkaan tarpeet ja vaatimukset pystytään täyttämään jatkuvasti ja pitkäaikaisesti tuotteiden ja toiminnan kautta. (Silén 2001, 16.)

Organisaatioiden haasteena on toiminnan laadun kehittäminen pelkän tuotteiden laadun sijaan. Laatu ymmärretään usein yhä vain tuotteiden tekniseksi virheettömyydeksi eikä laaja-alaiseksi toiminnan laaduksi. Toiminnan ja tuotteiden laatu luo sisällön markkinoilla menestymiselle. Hyvä sisältö tarvitsee tuekseen toimivan muodon eli brandin. Laaduntuottokyky ja brandi tulee pystyä yhdistämään tasapainoiseksi liiketoimintakonseptiksi. (Silén 2001, 9.) Yrityksen kokonaistoiminnan laatu, kustannustehokkuus ja brand kyvykkyys ovat kolme keskeistä kilpailutekijää markkinoilla (Silén 2001, 11).

Laatukoulutusta tarjoava AKM Consulting (2010) on kiteyttänyt laadukkaan yrityksen seuraavasti:

Laadun merkityksen ymmärtäminen antaa yritykselle imagon ja kilpailuedun, jota yksikään markkinointiviestinnän kampanja ei voi luoda. Laatu alkaa ihmisestä. (AKM Consulting.)

Laadun rakentaminen alkaa aina yrityksessä toimivista ihmisistä ja ajattelutavasta, kenttätyöntekijöistä korkeimpaan johtoon (vrt. palvelukulttuuri). Laatukeskus on määritellyt laadukkaan yrityksen kriteerit suunnitellessaan Suomen laatupalkintokilpailun arviointiperusteita. Sen mukaan laadukas yritys sisältää erilaisia piirteitä, joiden mukaan niitä voi arvioida. Kriteereitä ovat esimerkiksi henkilöstön kehittäminen ja tosiasiain perustuva johtaminen. Ollakseen laadukas yritys, ei tarvitse loistaa jokaisella osa-alueella. Laatu koostuu koko yrityksen yhteisen työpanoksen summasta. (Lecklin 2002, 26.) Jos esimerkiksi Kynsilaukka tarjoaisi loistavan makuista ruokaa, mutta palvelu olisi keinoa, toiminnan osa-alueet eivät olisi tasapainossa.

#### **4.4.1 Palvelun laatu**

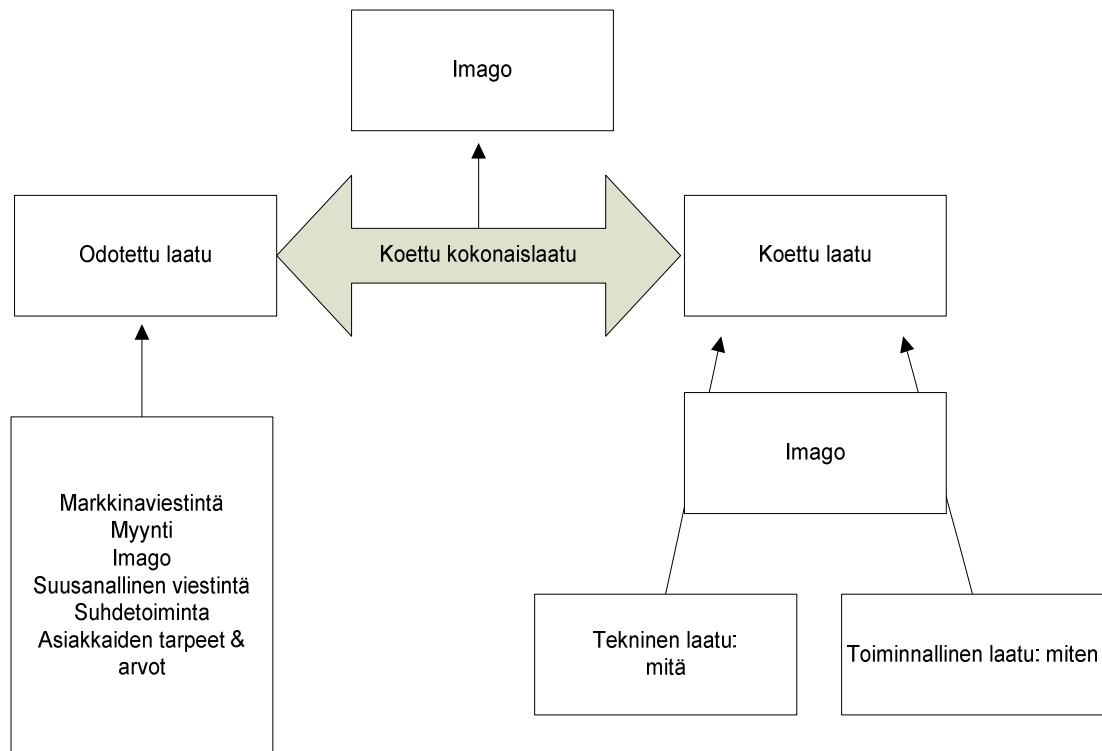
Palvelun laatu on monimutkainen prosessi ja sitä on vaikea määrittää täysin kattavasti ja yleispätevästi. Terziovski ja Dean (1998) määrittelevät palvelun laadun tarpeiden ymmärtämisenä ja sääntöjen ja vaatimusten noudattamisena. Garwinin (1987) mukaan tavallisia palvelun laadun attribuutteja ovat muun muassa tehokkuus, pätevyys, kestävyys, palvelukyky ja laadun hahmottaminen. (Pun & Ho 2001, 233.)

Parasuraman (1990) mukaan palvelun laatu koostuu viidestä eri tekijästä, jotka ovat: luotettavuus, reagointikyky, itsevarmuus, konkreettisuus ja empatia. Grönroosin (2001, 79) mukaan palvelu on ainakin jossain määrin aineettomien toimintojen sarjasta koostuva prosessi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmiin ja toimintaan yleensä. (Grönroos 2001, 79.)

Johnston (2004) toteaa, että palvelun erinomaisuus on sekä huomiota herättävää että vaikeasti kuvailtavaa. Tiedämme, milloin olemme saaneet ylivertaista palvelua, mutta melkein pä useammin tiedämme kun emme ole sitä saaneet. Molemmilla sekä erinomaisella että huonolla palvelulla on voimakas emotionaalinen vaikutus asiakkaisiin. Asiakkaan saama palvelu vaikuttaa tunteisiin ja näkemyksiin yrityksestä, sen henkilökunnasta ja palveluista. Saatu palvelu vaikuttaa siihen, kuinka lojaalisia olemme yritystä kohtaan. Monestikin palvelun laatu voi olla jotakin yksinkertaista, ei niin monimutkaisia tekoja asiakasta kohtaan. (Johnston 2004, 129.)

Palveluihin kohdistettuja odotuksia muokkaavat asiakkaiden tarpeet, ja palvelun laatu syntyy asiakkaan subjektiivisesta kokemuksesta. Tästä johtuen asiakkaat ovat palvelun laadun ainoat pätevät tuomarit. (Horovitz 1992, 10; Lecklin 2006, 105.) Pesosen (2007, 36) mukaan palvelun laatu on vaatimustenmukaisuutta, koska: ”palvelun laatu on kaikki ne ominaisuudet ja piirteet, jotka palvelulla on ja joilla se täyttää asiakkaan odotuksia, vaatimuksia tai tottumuksia, olivatpa ne ilmaistuja tai piilossa olevia”.

Asiakas kokee palvelun laadun kokonaisuutena, joka muotoutuu monimutkaisena tapahtumien ketjuna. Kynsilaukan lähtökohtana on asiakasta tyydyttävä palveluprosessin lopputulos. Tärkeää olisi, että kaikkiin niihin palvelun laadun ulottuvuuksiin kiinnitettäisiin huomiota, jotka vaikuttavat asiakkaan saamaan palvelukokemukseen Kynsilaukassa. Näin Kynsilaukka tyydyttäisi asiakkaan tarpeet hänen itsensä kokemalla kokonaislaadulla. Seuraavaksi esittelenkin Grönroosin koetun palvelun laadun mallin (kuvio 3), jossa asiakkaan laatukokemus syntyy. Asiakkaiden odotuksilla on ratkaiseva vaikutus heidän laatukokemuksiinsa, ja hyväksi koetun laadun ehdoton edellytys on asiakkaan hyväksymä prosessin lopputulos. Asiakkaan kokemaan palvelun laadun lopputulokseen vaikuttavat prosessin tapahtumahetkellä *kaksi ulottuvuutta*: lopputuloksen *tekninen laatu*, ja miten prosessin lopputulos toimitetaan heille (*prosessilaa- tu/toiminnallinen laatu*). (Grönroos 2001, 86 & 100–101.)



KUVIO 3. Koetun palvelun laadun malli (Grönroos 2001)

Laatu syntyy *vuorovaikutustilanteissa*, jolloin asiakas on tekemisissä Kynsilaukan resurssien ja toimintatapojen kanssa. Nämä ”totuuden hetket” ovat laatukokemuksen arvioinnin kannalta ratkaisevia, koska juuri siinä tilanteessa on Kynsilaukan osoitettava asiakkaalle palvelun laatu. (Grönroos 2001, 112.) Vuorovaikutustilanteen kokemiseen, sen arviointiin ja reaktioihin vaikuttavat Grönroosin (2001, 112 - 113) mukaan myös asiakkaan tunteet sekä mieliala, jotka ovat kuin suodatin tiedollisesti koettujen laatulementtien rinnalla.

Pesosen (2007, 26) mukaan totuuden hetkellä toteutuu kolme A:lla alkavaa asiaa – asiakas on aina läsnä jossakin muodossa, aineettomuus ja aikatekijä: palvelu syntyy ja toimitetaan asiakkaalle samalla hetkellä, tilanne menee ohi nopeasti. Jokaisessa totuuden hetkessä täytyy onnistua kaikki osatoiminnot. (Gummesson 2004, 138; Pesonen 2007, 26, 29.)

Kynsilaukassa on hallittava varsinaiset palvelutilanteet eli ”totuuden hetket”, koska niiden perusteella asiakas arvioi saamaansa palvelua. Asiakaspalvelijoiden edellytykset hyvään vuorovaikutukseen palveluprosessissa perustuvat Kynsilaukan palvelukulttuurin arvoihin.

Myös Lecklinin (2006, 94) mielestä asiakkaan kokema laatu syntyy toiminnallisen ja teknisen laadun yhteisvaikutuksesta verrattuna asiakkaan odotuksiin, joihin ovat vaikuttaneet yrityksen oma markkinointiviestintä ja hänen saamansa muu informaatio. Asiakas näkee yrityksen toimintatavat ja resurssit, joten myös imagolla on vaikutusta koettuun laatuun ja mielikuvaan yrityksestä. Olettaen, että asiakkaan odotukset palvelusta tulivat täytetyksi voi *imago* Grönroosin (2001, 102) mukaan muokata asiakkaan mielipidettä joko positiivisempaan tai negatiivisempaan suuntaan. Myönteisen imagon omaavalla yrityksellä on helpompi viestiä tehokkaasti ja asiakkaat ovat vastaanottavaisempia myönteiselle suusanalliselle viestinnälle (Grönroos 2001, 387). Asiakas näkee teknisen ja toiminnallisen laadun imagon kautta: ”Hyvä imago suodattaa satunnaisia virheitä, ja joskus isompiakin virheitä niin, että virheistä huolimatta asiakas kokee palvelun tyydyttäväksi. Huono imago vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään.” (Ylikoski 1999, 188.) Voi siis havaita, että Kynsilaukan imago vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä, kun taas toisaalta asiakkaat itse muodostavat Kynsilaukan imagon kokemansa kokonaislaadun kautta. Odotetun laadun ja koetun laadun täytyvät kohdata toisensa, tai parhaassa tapauksessa koettu laatu on enemmän kuin odotettu laatu. Näin syntyy elämyksiä, joista voidaan rakentaa Kynsilaukan vahva imago. (katso kuvio 3.)

Koetun palvelun laadun toiminnalliseen ulottuvuuteen liittyy myös tapahtuman konteksti eli fyysinen ympäristö. Tämä on Grönroosin (2001, 103) mukaan niin sanotusti palvelumaiseman laatu. Asiakkaan koettuun laatukokemukseen vaikuttavat siten käytössä olevat tekniset systeemit, paikka ja sen varusteet (Edvardsson 1993, 339). Laadun lisäulottuvuudeksi voidaan nimittää palveluratkaisun taloudellinen ulottuvuus eli asiakkaalle syntyneet taloudelliset seuraukset (Grönroos 2001, 103). Yksinkertaisesti sanottuna Grönroosin (2001, 105) mukaan laatu on hyvä, kun koettu laatu vastaa asiakkaan odotuksia eli odotettua laatua.

Rope ja Pöllänen (1998,155) lisäävät, että laatu on mielen tyytyväisyys. Hyvä palvelun laatu on ikään kuin toimintafilosofia – dynaaminen ja jatkuvassa muutoksessa oleva oppimisen ja kehittämisen kohde, joka ei ole koskaan valmis (Lämsä & Uusitalo 2005, 22).

Erinomainen palveluprosessi takaa Grönroosin mukaan (2001, 97, 104) muista erottuvan ja pysyvän kilpailuedun. Vaikka yritys pyrkii tasalaatuisuuteen, on Ylikosken (1999, 25) mielestä tietty vaihtelevuus välttämätöntä. Ollessamme tuotteen tai palvelun tuottajia, meidän on kovanluokan ammattilaisina tiedettävä, mitä asiakas todella haluaa. Pesosen (2007, 36) mukaan ammattilaisen täytyy tietää se itse asiassa paremmin kuin asiakas itse tietää, koska asiakas ei aina välttämättä tiedä, mitä hän voi odottaa tuotteelta tai palvelulta. Piilossa olevien tai ilmaisemattomien palvelun piirteiden tunnistaminen johtaa asiakaslähtöiseen ajatteluun (Pesonen 2007, 36). Hyvä keino hahmottaa palvelun laatua Kynsilaukassa on asettua itse asiakkaan asemaan. Loppujen lopuksi Kynsilaukkaan saapuva asiakas hakee itselleen elämyksiä. On tärkeää, että tekninen ja toiminnallinen laatu ovat kunnossa, jotta niitä asiakkaalle syntyisi.

#### **4.4.2 Hyvän palvelun laadun osatekijät**

Seuraavaksi esittelen hyvän palvelun laadun osatekijät Grönroosin mukaan. Grönroos (2001, 123–124) on tiivistänyt hyvän palvelun laadun osatekijät seitsemään kriteeriin, jotka perustuvat empiirisiin ja teoreettisiin tutkimuksiin sekä käytännön kokemuksiin. Tällainen lyhyt lista on hyödyllinen apu johtamisperiaatteisiin Kynsilaukassa:

- Ammattimaisuus ja taidot. Kynsilaukassa ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot, taidot, operatiiviset järjestelmät ja fyysiset resurssit, joita tarvitaan laadukkaan ja ammattitaitoisen lopputuloksen aikaan saamiseen. Tämä on teknisen laadun ulottuvuus.

- Asenteet ja käyttäytyminen. Asiakaspalveluprosessin aikana asiakkaat tuntevat, että asiakaspalvelijat kiinnittävät heihin huomiota ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
- Lähestyttävyyys ja joustavuus. Kynsilaukka, sen sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät on suunniteltu siten, että palvelu on helppo saada. Kynsilaukka on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin joustavasti.
- Luotettavuus. Asiakas pystyy luottamaan Kynsilaukan ja sen työntekijöiden lupauksiin ja asiakkaan etujen mukaiseen toimintaan.
- Palvelun normalisointi. Aina kun jotain menee pieleen tai tapahtuu jotain odottamatonta, Kynsilaukka ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassa ja löytääkseen uuden, hyväksyttävän ratkaisun.
- Palvelumaisema. Fyysinen ympäristö ja muut palvelutapahtuman ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.
- Maine ja uskottavuus. Kynsilaukan toimiin voi luottaa, ja se antaa rahoille vastineen. Lisäksi palvelun tarjoajalla on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka asiakaskin voi hyväksyä.



## 5 NELIKENTTÄANALYYSI

SWOT -analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä. Se perustuu nelikenttäräydtykseen, jonka perusteella pystytään vaivattomasti arvioimaan Kynsilaukan toimintaa. Kynsilaukan vahvuudet (strengths), mahdollisuudet (opportunities), heikkoudet (weaknesses) ja uhat (threats) voidaan selvittää analyysin avulla. Kynsilaukka Garlic -ravintolan toimintaa voidaan arvioida monin eri tavoin. Keskeistä on aina selvittää sekä Kynsilaukan nykytilaan että sen tulevaisuuteen vaikuttavat asiat. (Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT.)

SWOT on sen hetkisen tilan analysointi, jonka pohjalta on helppo nähdä nämä edellä mainitut asiat. Siinä toisin sanoen kerrotaan asiat joissa Kynsilaukka pärjää ja joissa sillä tulee ongelmia. Analyysi siis kattaa vahvuuksien ja heikkouksien lisäksi mahdollisuudet ja uhat. Nämä ulkoiset tekijät kuvaavat, mitä mahdollisuuksia Kynsilaukalla on ja miten se voi käyttää niitä hyväksi ja mitkä ovat sen uhkia, joita sen tulisi välttää. Analyysi on hyvä työkalu Kynsilaukka ravintolan sisäiseen käyttöön ja sillä voidaan selvittää mitä tulisi seuraavaksi tehdä, jotta ravintola olisi mahdollisimman kilpailukykyinen tulevaisuudessa. Kynsilaukalla saattaa olla vahvuuksia, joita ei huomata jokapäiväisessä työssä, joten piilevät vahvuudet tulevat mahdollisesti analyysissä esille. Analyysillä voidaan arvioida myös välitavoitteita tai vaikkapa koko lopputulosta, ei siis ainoastaan lähtökohtia. (Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT; Anttila & Iltanen 2007, 348–349.) Nelikenttäanalyysi on teorian, haastattelun ja omien kokemusten yhteenvetön tulosta.

TAULUKKO 1. Kynsilaukan SWOT-analyysi

<p><b>VAHVUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Hyvä liikeidea/toiminta-ajatus</li> <li>- Kynsilaukan pitkä ikä ja tunnettuus</li> <li>- Perheyrittäjä, tunnettu ja luotettava yrittäjä</li> <li>- Ravintolan hyvä maine, uskottavuus</li> <li>- Ruoka valmistetaan alusta loppuun Kynsilaukassa</li> <li>- Avoinna vuoden jokaisena päivänä</li> <li>- Ruoka-annokset</li> <li>- Keskeinen liikepaikka</li> </ul>	<p><b>HEIKKOUEDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Työntekijöiden sitoutuminen</li> </ul>
<p><b>MAHDOLLISUUDET</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Asiantuntevan ja osaavan henkilöstön rekrytointi</li> <li>- Sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta</li> <li>- Hyvä liikeidea – sen tehostaminen markkinoinnissa</li> <li>- Tunnettuuden hyödyntäminen</li> <li>- Luovuuden käyttöönotto</li> <li>- Laadun tehostaminen</li> <li>- Kotisivujen kehittäminen</li> </ul>	<p><b>UHAT</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Avainhenkilöstön irtisanoutuminen</li> <li>- Sitoutumaton henkilökunta</li> <li>- Mahdollisesti urautuminen vanhoihin toimintatapoihin</li> <li>- Palvelun laatu ei ole tasainen</li> <li>- Sukupolvenvaihdos → muutosjohtamisen ammattitaito</li> <li>- Kulutuskäyttäytymisen muuttuminen entistä enemmän ketjuravintoloita suosivaksi</li> <li>- Ruoan valmistus kotona → ei lähetä ravintoloihin</li> </ul>

**Vahvuutena** voidaan nähdä se, että Kynsilaukka on toiminut jo vuodesta 1987, joten se on hyvin pitkäikäinen ravintola. Kynsilaukassa on johtotasolla ammattitaitoa ja kokemusta, jotka ovat muodostuneet useiden vuosien varrella. Tämä on Kynsilaukan kilpailuetu, jolla se voi entistä enemmän erottua kilpailijoista. Kynsilaukassa käy asiakkaita, jotka ovat tottuneet käymään siellä jo useita vuosia. Kävijäkulttuuri on yksi Kynsilaukan vahvuuksista – tähän Kynsilaukan markkinointi myös pitkälti perustuu. Kynsilaukan vahvuuksiin kuuluu myös sen hyvä liikeidea: Suurin osa asiakkaista kokee Kynsilaukan kiinnostavaksi juuri valkosipulin ansiosta. Jan Berg kertoi, että valkosipulin ansiosta Kynsilaukka on ravintola, josta on kiinnostuttu ympäri maailmaa. Kynsilaukalla on hyvä maine, joka perustuu perheyrittäjyyteen – tunnettuun ja luotettavaan yrittäjään. Kannattaa myös huomioida, että ruoka valmistetaan alusta loppuun Kynsilaukassa. Tätä ei moni ravintola enää nykypäivänä tee. Kaiken kaikkiaan Kynsilaukassa on paljon vahvuuksia, eikä ihme, sillä onhan kyseinen ravintola menestynyt kaikki nämä vuodet perustamisestaan lähtien. Kynsilaukassa menestys on jatkunut parikymmentä vuotta. Se on osoitus tietotaidosta ja silkasta kovasta työstä. Hyvä johtaja osaa myös delegoida töitä. Kaikkea ei voi eikä pidäkään tehdä yksin, vaan yhteisöllisyys organisaatiossakin on suuri voimavara.

**Heikkoutena** Kynsilaukassa on työntekijöiden sitoutuminen. Ei niinkään sen takia, etteivätkö työntekijät haluaisi olla Kynsilaukassa töissä, vaan että sitoutuminen nähdään monivaiheisena prosessina, johon Kynsilaukassa kannattaa tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota. Tätä sitoutumisprosessia käsitellään tarkemmin palvelujärjestelmän kehittämisosion luvussa 5.1. Sitoutuneesta henkilökunnasta muodostuu palvelun laatua, ja tästä päästään käsiksi koko yrityksen menestykseen. Sitoutuneessa henkilökunnassa on myös vahva kilpailuedun aspekti.

Sitoutumaton ja motivoitumaton henkilökunta on myös **Uhka**. Organisaatioon sitoutumista voidaan pitää kollektiivisena ilmiönä, jossa organisaation menestyminen huomioidaan omien intressien ohella. Omasta työpanoksesta kannetaan vastuu siten, että se palvelee Kynsilaukan etua. (Jokivuori 2002, 10.) Organisaatiositoutumisen on todettu vähentävän henkilöstön vaihtuvuutta, myöhästymisiä ja vapaaehtoisia poissa-

oloja (Mathieu & Zajac 1990, 171; Meyer & Allen 1997, 26; Baruch 1998, 138). Sitoutumisen on todettu parantavan työntekijöiden työtahtoa, motivaatiota ja uskollisuutta organisaatioon. Näiden seurausten on puolestaan arvioitu johtavan *työsuorituksen korkeampaan laatuun ja tehokkuuteen*. (Baruch 1998, 138.) Sitoutuneet työntekijät voivat olla valmiimpia panostamaan organisaation hyväksi enemmän kuin mitä heiltä vaaditaan (Mathieu & Zajac 1990, 171). Yhteenvedon voidaan todeta, että organisaatioon sitoutuminen näkyy koko organisaation tasolla yhteisiin tavoitteisiin pyrkimisenä, ja siten palvelun laatuun. Sitoutuneet työntekijät voivat työskennellä tehokkaammin ja laadukkaammin kuin organisaatioon sitoutumattomat. Työyhteisön tasolla sitoutuminen näkyy yhteistyönä ja aloitteellisuutena. Yksittäisen työntekijän kannalta tarkasteltuna organisaatioon sitoutuminen edistää hyvää henkeä työyhteisössä ja on yhteydessä työntekijän työtyytyväisyyteen.

Uhkina voi olla myös ruokalistan ja ruokatuotteen pitäminen laadukkaana ja tasalaatuisena. Koska ruoka on Kynsilaukan ydinpalvelu, siihen tulee aina panostaa. Ruokalistan ja ruokatuotteen säilyminen ennallaan ja myös sen parantaminen on ensiarvoisen tärkeää. Samalla ruokalista toimii merkittävänä markkinointivälineenä. Avainhenkilöstön eläköityminen ja mahdollinen irtisanoutuminen ovat myös uhkia. Osaltaan tämä on yhteydessä sukupolvenvaihdokseen, joka Kynsilaukassa on edessä. Muutosjohtamisen ammattitaito tulee olemaan tärkeänä osana Kynsilaukan menestymistä tulevaisuudessa. Toisaalta toimitusjohtaja Jan Wolmar Bergin poika Rasmus Berg on toiminut isänsä parissa töissä Kynsilaukassa, joten hän on pitkälti myös sisäistänyt ravintolan toimintaperiaatteita. Kynsilaukassa kannattaa myös huomioida mahdollinen urautuminen vanhoihin toimintatapoihin. Toisaalta se voi olla kilpailuetu: Kynsilauka on perinteisen konseptin omaava yksityinen ravintola.

**Mahdollisuutena** on sitoutuneen ja motivoituneen henkilöstön lisäksi luovuuden hyödyntäminen. Kun henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut, todennäköisesti syntyy myös luovuutta, joka on kovin tärkeää ravintola-alalla esimerkiksi ruokatuotteen syntyprosessissa. Mahdollisuutena on myös asiantuntevan ja osaavan henkilöstön rekrytointi. Kun koko henkilöstö on asiantuntevaa ja osaavaa, pystytään tuottamaan asiakkaalle parempaa palvelua. Olisi tärkeää, että jos palkataan kokemattomampi henkilö Kynsilaukkaan töihin, oltaisiin täysin varmoja siitä, että hän on motivoitunut työskenn-

telemään ravintolassa. Kannattaa miettiä tilannetta, jossa uusi henkilöstön jäsen on ”vain töissä”, eikä ole motivoitunut jäsitytynyt millään tasolla Kynsilaukkaan. Tällöin vaarannetaan mahdollisesti vakinaisen henkilöstön sitoutumisprosessi. Mahdollisuutena on myös Kynsilaukan liikeidean tehostaminen markkinointivälineenä. Kynsilaukan tulisi olla enemmän esillä, kannattaisi kenties miettiä miten saadaan markkinoitua Kynsilaukkaa esimerkiksi arkipäivinä. Tunnettuutta ja pitkää ikää kannattaisi käyttää hyödyksi, kuten myös Kynsilaukan omaleimaista liikeideaa ja ”vanhan ajan” ravintolatunnelmaa. Näitä asioitahan Kynsilaukan asiakkaat ruokaillessaan ravintolassa osaltaan hakevat.

## **6 PALVELUJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN**

Palvelujärjestelmän kehittämisosiossa käsitellään erinomaisen palvelun laadun neljä osatekijää Johnstonin (2004) tutkimuksen mukaan. Aluksi selvitetään, millainen Johnstonin tutkimus oli, ja sen jälkeen sitä sovelletaan Kynsilaukan toimintakontekstiin. Tätä ennen selvitetään viestinnän ja työntekijöiden sitouttamisen mahdollisuuksia Kynsilaukan palvelun laadun muodostumisessa. Palvelujärjestelmän kehittäminen luku perustuu teoriaosassa havaittuihin näkökohtiin. Kehittämisosiossa tuodaan tutkimusartikkeleiden kautta esille teoriaa, jota sovelletaan Kynsilaukkaan, ja annetaan vinkkejä siitä, miten Kynsilaukassa tulisi toimia. Tutkijat näkevät esimiesviestinnän kehittämisen tärkeäksi palvelun laadun kehittämisessä, joten siitä on hyvä lähteä liikkeelle. Kaikkea ei välttämättä voi kehittää kerralla, mutta osa-alueet, jotka myös tutkimuksissa on todettu ensiarvoisimmiksi palvelun laadun kehittämisessä, ovat hyvä lähtökohta. Palvelujärjestelmän kehittämisen osa-alueet ovat nousseet teoriasta, haastattelusta ja omista näkemyksistäni.

## 6.1 Viestintä ja työntekijöiden sitoutuminen palvelun laadun peruselementeiksi Kynsilaukassa

Viestintä ja työntekijöiden sitoutuminen kuuluvat palvelujärjestelmässä palvelukulttuurin alle. Palvelun laadun kehittämisessä on merkityksellistä lähteä liikkeelle palvelukulttuurista, koska esimerkiksi Lahtinen & Isoviita (2001, 50) kuvailevat (luku 4), että palvelujärjestelmän kehittäminen tapahtuu juuri siitä lähtien. Heidän mukaansa palvelukulttuuri, eli tapa toimia, vaikuttaa ratkaisevasti myös muihin palvelujärjestelmän osiin, etenkin palvelun laatuun. (Lahtinen & Isoviita 1998, 56.) Teoriaosassa käsiteltiin palvelun laatua (luku 4.4.1). Grönroos on todennut, että asiakkaan kokema palvelun laadun lopputulos syntyy vuorovaikutustilanteissa. (Grönroos 2001, 112.)

Esimerkiksi Åberg (2006) toteaa, että viestintä on jokaisen esimiehen työväline ja johtamisen keino. Esimiehet viestivät johtaessaan tietoa ja osaamista, sekä vaikuttaessaan muiden tunteisiin, uskomuksiin ja toimintoihin. Viestintä on muutosta aikaansaa-va prosessi, se on osa esimiestyötä. Ilman viestintää ei voi johtaa. (Åberg 2006, 22, 108.) Kynsilaukassa tulisi ottaa viestintä palvelun laadun kehittämiselementiksi. Työntekijöiden tulisi sitoutua viestimään työasioistaan, ja mahdollisesti henkilökohtaisista asioista, jotka mahdollisesti vaikuttavat työnsuorittamisen tasoon. Esimiesten tulee toimia esimerkkeinä viestinnässään, ja kannustaa työntekijöitä vuorovaikutukseen. Kuten opinnäytetyön teoriaosassa todettiin, Kynsilaukassa jokainen asiakaspalvelija tarjoilee kaikissa pöydissä. Tällöin nousee erityisen tärkeäksi elementiksi vuorovaikutus. Jokaisen työntekijän tulee olla sitoutunut Kynsilaukkaan organisaationa, ja pyrkimään tekemään parhaansa työssään. Viestinnällä voidaan vaikuttaa myös sitoutumisprosessiin, ja sitä kautta palvelun laatuun. Henkilökunnan tulee olla sitoutunut vuorovaikutukseen, ja asioista jotka vaikuttaa palvelun laatuun asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna täytyy viestiä henkilökunnan kesken, jottei virheitä pääsisi syntymään.

Jablinin (1979) mukaan esimies-alaiskommunikaatio on tiedon ja vaikutuksen vaihtoa organisaation jäsenten välillä, joista toisella on virallinen auktoriteetti ohjata ja arvioida toisen toimintaa organisaatiossa (Hassan & Mustaffa 2000, 6). Kynsilaukassa esi-

mies on auktoriteetti, joka ohjaa ja arvioi. Esimiesten tulee ohjata työntekijöitään ja arvioida heidän työsuorituksiaan. Työntekijöiden tulee toimia siten kuin esimies heitä ohjaa ja antaa palautetta. Tässä kohdassa tärkeäksi nousee henkilöstön sitoutuminen Kynsilaukkaan. Myös henkilöstön kunnollinen perehdyttäminen on tärkeää, se on tavallaan sama asia kuin asiakkaan ensivaikutelma yrityksestä – se muodostaa käsityksen Kynsilaukan toiminnasta. Tällä on mahdollisia vaikutuksia myös Kynsilaukan henkilöstön sitoutumiseen. Huolellisesti hoidettu perehdytys antaa hyvän lähtökohdan sitouttamisprosessille.

Trenholm ja Jensen (1996) käsittelevät kirjassaan viestintätehtäviä. Esimiehen viestintätehtäviin kuuluvat muun muassa tiedon välittäminen organisaation menettely- ja toimintatavoista, työhöjeistus ja ohjeiden perustelut sekä palautteenanto työsuorituksesta. Työntekijöiden viestintätehtäviin puolestaan kuuluvat esimerkiksi informaation antaminen heistä itsestään ja työhön liittyvistä ongelmista sekä toivomukset organisaation menettely- ja toimintakäytänteistä. (Trenholm & Jensen 1996, 357–359.) Henkilökunnan tulisi olla tietoisia heidän viestintätehtävistään, ja sitoutua niihin. Myös esimiesten kannattaa kiinnittää huomiota edellä mainittuihin asioihin. Niiden tehokkaalla käytöllä on varmasti vaikutuksia palvelun laatuun, eikä vain siihen vaan koko yrityksen tulokseen ja myös ilmapiiriin. Erityisesti esimiehen rehellinen ja avoin toiminta kasvattavat luottamusta ja sitoutumista esimiehen näkemyksiin. (Bambacas & Patrickson 2008, 67.) Esimiehen työkaluna on esimies itse. Hyvän vuorovaikutuksen perusta rakentuu itsetuntemuksen varaan. (Juuti 2005, 50.) Esimies-alaisuuden laatu – erityisesti tyytyväisyys palautteeseen ja esimiehen kuuntelutaitoihin – vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen (Vuuren, De Jong & Seydel 2007, 116).

Ei kuitenkaan riitä, että pelkästään esimiehet pyrkivät kehittämään viestintätaitojaan, vaan myös Kynsilaukan henkilökunnan tulee olla sitoutunut niitä kehittämään. Palvelun laatu muodostuu ravintolabisneksessä pitkälti juuri tehokkaan ja toimivan viestintän varaan. Kun palvelussa on virheitä, niin usein kysymyksessä on juuri työntekijän puutteelliset viestintätaidot, tai asiakas ja työntekijä eivät kohtaa toisiaan siten, että ymmärtäisivät täysin toisiaan. Työntekijää ei mahdollisesti ole perehdytetty tai hän ei ole motivoitunut työskentelemään tehokkaasti. Hyvän työntekijän on osattava huomioida asiakkaan tarpeet, ja oltava sitoutunut tuottamaan hyvää palvelua. Jos työntekijä ei ole sitoutunut Kynsilaukkaan yrityksenä, niin palveluhalukkuus on vaarassa kärsiä.

### **Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde**

Seuraavaksi esittelen esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhteen Yuklin (2002) mukaan. Tämä malli on merkityksellinen Kynsilaukan palvelun laadun kehittämisprosessissa:

Esimiehen ja työntekijän vuorovaikutussuhde voidaan Yuklin (2002, 117) mukaan jaotella kolmeen eri vaiheeseen. Nämä vaiheet ovat: 1) testausvaihe, 2) vuorovaikutuksen uudelleenmäärittely ja 3) yhteinen sitoutuminen. Vuorovaikutussuhde alkaa testausvaiheesta. Suhteen alkuvaiheessa esimies ja työntekijä arvioivat toistensa motiiveja, asenteita ja mahdollisia resursseja (esim. panostusta), joita vuorovaikutussuhde vaatii. Yhteiset rooliodotukset muodostuvat tässä vaiheessa. Kaikki suhteet eivät etene tästä vaiheesta enää toiselle tasolle. Jos suhde kehittyy toiselle tasolle, esimies ja työntekijä määrittelevät vuorovaikutussuhteensa uudelleen. Vuorovaikutuksen uudelleenmäärittelyn vaiheessa kehittyvät myös uskollisuus, luottamus sekä kunnioitus toista kohtaan. Kolmatta vaihetta kuvastaa korkea vuorovaikutuksen määrä. Tässä vaiheessa vuorovaikutus perustuu enemmän yhteiseen sitoutumiseen organisaation missioon ja työyhteisön tavoitteisiin, eikä juurikaan oman edun tavoitteluun. (Yukl 2002, 117.)

Yuklin (2002) mallin kolmannessa eli yhteisen sitoutumisen vaiheessa korostuu ennen kaikkea korkea vuorovaikutuksen määrä. Toisaalta korkea vuorovaikutuksen määrä jo suhteen testausvaiheessa edesauttaa sitouttamisprosessin kulkua ja luottamussuhteen syntymistä. Kolmannessa vaiheessa toiminta perustuu yhteiseen sitoutumiseen organi-



saation missioon ja työyhteisön tavoitteisiin, eikä juurikaan oman edun tavoitteluun. Kynsilaukassa on hyvät mahdollisuudet saavuttaa tämä vaihe, mutta se edellyttää kaikkien osapuolten sitoutumista organisaation missioon ja työyhteisön tavoitteisiin. Yhteisen sitoutumisen esteenä voidaan Kynsilaukassa nähdä esimerkiksi työntekijöiden oman edun tavoittelu sekä se, ettei arvokeskustelua ole käyty riittävästi. Organisaatioon sitoutumisessa on kyse vastavuoroisesta suhteesta, jossa Kynsilaukan esimies voi tehdä omalta osaltaan parhaansa edistääkseen työntekijöiden sitoutumista, mutta viime kädessä vastuu on jokaisella yksittäisellä työntekijällä. Sitoutuminen edellyttää työntekijän omaa panostusta ja itsetutkiskelua.

Allen (1992) on havainnut johdon viestinnän ja organisaatioilmapiirin korreloivan sitoutumisen kanssa. Allen tutki viestinnän ja sitoutumisen yhteyttä ja totesi, että työntekijöiden käsityksillä johdon viestinnästä ja sen laadusta on erittäin vahva yhteys organisaatioon sitoutumiseen. Johdon viestintä vaikuttaa työntekijöiden tunteeseen organisaatioon kuulumisesta ja samastumisesta. Työtovereiden välisellä viestinnällä oli sitoutumisen kannalta suurempi merkitys vain silloin, jos työntekijä ei kokenut saavansa tarpeeksi tukea ja arvostusta organisaatioltaan. (Allen 1992, 362–364.)

Yuklin mallia voisi pohtia, ei pelkästään Kynsilaukan esimiehien ja työntekijöiden välisestä perspektiivistä vaan myös työntekijöiden välisissä suhteissa. Työntekijät muodostavat mahdollisesti vaiheittain luottamuksen toisiinsa ja sitoutuvat työskentelemään toistensa kanssa tai sitten eivät. Tällä on myös vaikutuksensa organisaatioon sitoutumiseen esimerkiksi ilmapiirin kautta. Yhteenvetona voi todeta, että työntekijöiden ja esimiehen/esimiesten välisellä luottamuksella on todettu olevan merkittävä yhteys työntekijöiden sitoutumiseen ja yrityksen taloudelliseen tulokseen (Davis 2002 Willemynsin, Galloisin & Callanin 2003, 117 mukaan). Organisaatiositoutumista lisää erityisesti luottamus organisaation johtoa kohtaan sekä myönteinen arvio lähimmän esimiehen pätevyyydestä. Myös hyvä organisaatioilmapiiri edistää sitoutumista organisaatioon. (Willemyns ym. 2003, 117.) On siis tärkeää, että Kynsilaukassa huomioidaan sitoutuneen henkilökunnan tärkeys. Jotta palvelun laatu olisi erinomaista, niin sitoutumiseen kannattaa jatkossa kiinnittää enemmän huomiota, ja ylipäättään koko henkilöstön väliseen vuorovaikutukseen. Seuraavassa luvussa käsitelläänkin erinomaisen palvelun osatekijöitä Johnstonin (2004) tutkimuksen mukaan.

## 6.2 Erinomaisen palvelun neljä osatekijää Kynsilaukassa

Johnston (2004) on todennut, että palvelun erinomaisuus on sekä huomiota herättävää että vaikeasti kuvailtavaa. Tiedämme, milloin olemme saaneet yliverstaista palvelua, mutta melkein pä useammin tiedämme, kun emme ole sitä saaneet. Molemmilla, sekä erinomaisella että huonolla palvelulla, on voimakas emotionaalinen vaikutus asiakkaisiin. Asiakkaan saama palvelu vaikuttaa tunteisiin ja näkemyksiin Kynsilaukasta, sen henkilökunnasta ja palveluista. Saatu palvelu vaikuttaa siihen, kuinka lojaaleja olemme yritystä kohtaan. Monestikin palvelun laatu voi olla jotakin yksinkertaista, ei niin monimutkaisia tekoja asiakasta kohtaan. (Johnston 2004, 129.)

Jotkin tutkimukset (esim. Liljander & Strandvik, 1997) osoittavat, että emootiot ovat todella tärkeässä roolissa saavutettaessa tietyn tason palvelua ja asiakastyytyväisyyttä. Dube ja Menon (1998) ovat puolestaan todenneet, että kiukun ja frustraation tunteet kasvattavat epätyytyväisyyttä asiakkaassa, kun taas emootiot, kuten tyyneys ja onnellisuus kasvattavat tyytyväisyyttä. Nämä tutkijat ehdottavat, että tulisi olla enemmän huolissaan niiden tekijöiden vähentämisestä, jotka aiheuttavat epätyytyväisyyttä. Yu ja Dean (2001) vievät tämän vielä pidemmälle ja ovat huomanneet, että emootiot ovat parempi asiakkaan lojaalisuuden ennustaja kuin tyytyväisyys. (Johnston 2004, 130.)

Kynsilaukan toimintakontekstissa tämä tarkoittaa sitä, että tekijät, jotka aiheuttavat epätyytyväisyyttä, tulee minimoida. Täytyy huomata, että nämä tekijät voivat olla paljon muutakin kuin vain epätyytyväisyyttä vaikkapa epäonnistuneeseen ruokannokseen. Esimerkiksi palveluympäristössä voi olla tekijöitä, joita työntekijät eivät itse ole huomanneet. Esimerkiksi epä mukavat tuolit voivat aiheuttaa monelle asiakkaalle epätyytyväisyyttä, mutta sitä ei kuitenkaan kerrota henkilökunnalle. Kynsilaukassa kannattaa siis kiinnittää huomiota enemmän tekijöihin, joita asiakkaat kokevat ja näkevät. Esimerkiksi juuri tuolit olisi hyvä koeistua ja samalla katsoa, onko pöytä sopiva ruokailemiseen. Asiakkaiden ilahduttaminen on tärkeää. Täytyy osata luoda elämyksiä asiakkaalle. Myös positiivisia mielikuvia ennen asiakkaan tulemistä ravintolaan olisi hyvä korostaa.

Fisk (2002) toteaakin, että tulevaisuudessa organisaatiot tulevat olemaan yhä enemmän huolissaan juuri asiakkaiden ilahduttamisesta (Johnston 2004, 129). Jotta asiakas kokisi elämyksiä Kynsilaukassa ruokaillessaan, olisi kiinnitettävä huomiota ammattitaitoiseen ja sitoutuneeseen henkilökuntaan.

On usein oletettu, että ilahduttaminen on palvelua, joka liittyy asiakkaan odotusten ylittämiseen (esimerkiksi Schneider & Bowen 1999; Grönroos 1990). Kuitenkin tällä määritelmällä on myös epäkohtansa. Ylitetyt odotukset saattavat tulla Kynsilaukalle tarpeettoman kalliiksi. ”Jos saavutettu laatu on liian korkea, tuotantokulut ovat mahdollisesti korkeat”. Liian korkea laatu voi saada asiakkaan pohtimaan, mitä oikeastaan olisi tarvittu, jotta hän olisi ollut tyytyväinen. Liian korkea laatu voi antaa asiakkaalle mielikuvan, että palvelu on ylihinnoiteltu, vaikkei näin olisikaan. (Johnston 2004, 130.) Tämä on huomionarvoinen asia. On tärkeää, että pyritään tasalaatuisuuteen. Kun kyetään tasalaatuisuuteen, voidaan paremmin ilahduttaa asiakkaita. Tällöin syntyy elämyksiä. Jos tasalaatuisuus ei ole kunnossa, ilahduttaminen ei välttämättä tuo asiakkaalle tyytyväisyyttä kokonaistilanteeseen. Kynsilaukan ydintuote on ruoka, ja sen on oltava aina ensiluokkaista. Voidaan ajatella, että ylitetyt odotukset merkitsevät sitä, että Kynsilaukan täytyisi jatkuvasti tehdä enemmän ja enemmän tuottaakseen erinomaista palvelua ilahduttaakseen asiakkaitaan. Johnston (2004) kuvaileekin, ettei niin ole tarpeellista tehdä, koska ylitetyt odotukset ovat ”pitkässä juoksussa” saavuttamattomissa ja vaikeita operationalisoida. Tärkeää olisi kiinnittää huomiota asioihin, jotka aiheuttavat asiakkaassa iloa tai inhoa. (Johnston 2004, 130.)

Seuraavassa käsitellään Johnstonin (2004) tutkimusta, joka on Kynsilaukan palvelun laadun kehittämisessä keskeinen. Tämän tutkimuksen mukaan erinomainen palvelu koostuu neljästä eri osatekijästä (tutkimuksessa haastateltiin 150:tä esimiestason henkilöä):

**1) Tehdään mitä luvataan.**

**2) Tarjotaan henkilökohtaista palvelua.**

**3) Tuotetaan asiakkaalle extraa.**

**4) Hoidetaan ongelmakohdat ja valitukset hyvin.**

(Johnston 2004, 130.)

Tärkeimpinä osatekijöinä asiakkaiden näkökulmasta tarkasteltuna nähtiin ongelmien ja valitusten hoitaminen siten, että asiakkaalle jäi hyvä mieli. Toiseksi tärkeimpänä nähtiin, että yritys tekee sen, mitä lupaa. Kolmanneksi tärkeimpänä nähtiin henkilökohtainen palvelu ja seuraavana se, että tuotettiin jotakin extraa asiakkaalle.

Seuraavassa esitellään huomionarvoisimmat edellisten neljän kohdan erinomaisen palvelun kuvailut, jotka nousivat esille Johnstonin (2004) tutkimuksesta. Nämä kohdat ovat niitä asioita, joita tulee painottaa, jotta laadukas palveluprosessi mahdollistuisi mahdollisimman hyvin. Listamuoto tässä kohtaa on valittu juuri asian tärkeyden vuoksi. Haluan painottaa näitä asioita erityislaatuisen palvelun muodostumisessa.

**1) Tehdään mitä luvataan**

He antavat sinulle, mitä sinä haluat, eivätkä mitä he haluavat.

Jos pyydät heitä tekemään jotakin, se vain tapahtuu.

**2) Tarjotaan henkilökohtaista palvelua**

He pitävät minua yksilönä.

He ottavat katsekontaktin, hymyilevät, ja ovat aitoja.

Palvelu tuntuu enemmän suhteelta kuin liiketoiminnalta.

He antavat minulle aikaa.

He tietävät minusta, eikä minun tarvitse koko ajan selittää heille.

### **3) Tuotetaan asiakkaalle extraa**

Ne pienet asiat.

He selittävät asiat.

He soittavat minulle takaisin, minun ei tarvitse ”jahdata” heitä.

### **4) Hoidetaan ongelmakohdat ja valitukset hyvin**

He olivat iloisia ja halukkaita hoitamaan asiat.

He ottivat vastuuta.

Se oli nopeaa ja helppoa.

He eivät jättäneet minua huomiotta.

He tekivät työn.

He antoivat minulle avoimen ja rehellisen selityksen.

He soittivat minulle takaisin.

He tietävät, mitä tehdä, kun tapahtuu ongelmatilanne.

Kynsilaukassa tulisi kiinnittää huomiota näihin erinomaisen palvelun laadun kuvailuihin. Johnstonin (2004) tutkimuksen perusteella asiakkaan ongelmien selvittäminen nousee tärkeimmäksi tekijäksi, joten siihen kannattaa panostaa työskentelyssä jatkossa enemmän. Asiakkaalle täytyy välittyä vaikutelma, että Kynsilaukassa osataan ratkaista ongelmat. Tässä korostuu ammattitaitoisen, hyvin perehdytetyn henkilökunnan merkitys, joka on motivoitunut ja sitoutunut työhönsä. Ongelmakohtien selvittämisessä tärkeää on, että asiakas huomioidaan heti kun on sattunut ongelmatilanne, eikä jätetä häntä ”oman onnensa nojaan”. Ongelmaan tulisi pyrkiä tarjoamaan ratkaisua ammattitaitoisesti, ja varmistaa asiakkaan tyytyväisyys ongelman lopulliseen ratkaisuun.

Merkityksellistä olisi myös, että Kynsilaukassa annettaisiin ongelmatilanteeseen mahdollisimman avoin ja rehellinen selitys. Kynsilaukassa tulisi hallita vuorovaikutus

ja luottamuksen rakentuminen asiakaskontaktissa. Aiemmin luvussa 5.1 käsitellyn Yuklin mallin mukaan voi ajatella, että tällä tavoin saadaan myös asiakas sitoutettua Kynsilaukkaan – sitoutuminenhan rakentuu luottamuksen varaan. Kun asiakkaalla on syntynyt luottamusta Kynsilaukkaan ja hän on saanut hyvää palvelua, niin silloin todennäköisesti saavutetaan myös kanta-asiakkuutta ja suosituksia Kynsilaukasta asiakkaan lähipiirille.

Tehdään mitä luvataan -osiossa on kuvailu: ”Jos pyydät heitä tekemään jotakin, se vain tapahtuu.” Kun luvataan tehdä asiakkaan hyväksi jokin asia, vaikkapa tuoda viinipullo pöytään ja tarjoilla se oikeaoppisesti, niin se vain tapahtuu. Tarjoilu on luontevaa ja ammattitaitoista. Asiakkaan ei tarvitse ihmetellä esimerkiksi sitä, ettei tarjoilija osaa toimia oikein perinteisellä tavalla avattavan viinipullon kanssa. Toisena tällaisena esimerkkinä voisi Kynsilaukassa olla vaikkapa leivän tarjoaminen asiakkaalle. Sen on tapahduttava ilman, että asiakkaan tarvitsee sitä erikseen pyytää. Salihenkilökunnan tulee pyrkiä tietämään, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa, ja toteuttaa se loistavasti – sitä on erinomainen palvelu.

Kun asiakas tulee ovesta sisään iso seurue mukanaan, on tärkeää, että osataan heti suositella heille sopivaa pöytää. Jos Kynsilaukassa kaikki sopivat pöydät ovat varattuina, mutta vapaana on vaikkapa neljän hengen pöytiä, osataan rakentaa niistä tarvittaessa seurueelle sopiva pöytämuoto. Tiedostettava olisi myös, jos salissa on vapautumassa pöytä, jolloin seurue voi mahdollisesti odottaa hetken välisalissa pöydän vapautumista. Jos asiakkaille ei yksinkertaisesti ole tilaa ravintolassa, niin ollaan silti asiakaspalvelun loppuun asti kohteliaita. Asiakkaat voivat tulla Kynsilaukkaan uudelleen, kun ovat tunteneet, että ovat saaneet avoimen ja rehellisen selityksen. Ongelma-kohta on ratkaistu parhaalla mahdollisella tavalla. Tärkeää on myös, että osataan suositella läheltä sopivaa ravintolaa, jonne seurue voisi mennä.

Tarjotaan asiakkaalle extraa -kohdasta voi ottaa esimerkkinä Kynsilaukan yrttijuoman, joka tarjotaan asiakkaalle laskun maksun yhteydessä. Asiakkaan odotukset ylittävä koettu palvelu on myös tällaista extraa. Kaiken kaikkiaan henkilökohtaisen palvelun luominen Kynsilaukassa on tähdellistä. Kynsilaukassa kannattaa panostaa erityisesti tähän osa-alueeseen. Ollaan positiivisesti asennoituneita sekä itseän että työhön jota

tehdään. Otetaan katsekontakti asiakkaaseen, ja ollaan aidosti välittäviä työntekijöitä. Koko Kynsilaukan henkilöstön tulee haluta, että asiakas saa miellyttäviä mielikuvia Kynsilaukasta kontekstina, ja pyrkiä tuottamaan asiakkaalle elämyksiä. Teoriaosiossa käsiteltiin muun muassa sitä, että palvelut ovat aineettomia perusolemukseltaan. Ravintola-alalla tärkeäksi nouseekin mielikuvien herättäminen asiakkaalle. Ensivaikutelma Kynsilaukasta voi alkaa jo siitä, kun kuulee joltakin tuttavalta kyseisestä ravintolasta. Tällöin muodostuu tietynlaisia odotuksia Kynsilaukkaa kohtaan. Kynsilaukassa kannattaa tiedostaa mielikuvien luomisen tärkeys asiakaskontaktissa. Kynsilaukassa tulee kiinnittää huomiota ammattitaitoiseen henkilökuntaan, joka pysähtyy kuuntelemaan asiakkaan tarpeita, ja tietää ne myös ennen kuin asiakas on niitä ääneen sanotut. Kynsilaukassa siis tiedetään, mitä jokainen asiakas kulloinkin tarvitsee.

## **7 POHDINTA**

Johtajan ja työntekijän välinen luottamus heijastuu vuorovaikutuksen laatuun ja sitä kautta palvelun laatuun. Epäonnistunut vuorovaikutus johtaa vähemmän rakentavaan työskentelytapaan ja viestintään työyhteisössä. Onnistuessaan vuorovaikutus lisää sellaista työntekijöiden vapaaehtoista toimintaa, joka on työyhteisön kannalta tehokasta ja edullista. Kynsilaukassa tulisi pyrkiä yhdessä toimien kehittämään yrityksen toimintaprosesseja. Loppujen lopuksi kysymys on kuitenkin esimiehen/esimiesten lisäksi henkilöstön halusta ja kyvystä tehdä aloitteita, parantaa tuotteiden ja palveluiden laatua, kehittää tuotantomenetelmiä ja asiakassuhteita sekä tehdä uudistuksia ja innovaatioita. Kynsilaukan esimiesten huomion kiinnittämisellä sitoutumiseen vuorovaikutuksen näkökulmasta saadaan varmasti loistavia tuloksia.

Asiakaspalvelussa menestyvät henkilöt, jotka tuntevat Kynsilaukka-ravintolan tuotteet ja palvelut. He ovat sisäistäneet Kynsilaukan arvomaailman ja laatupolitiikan. Paras käytäntö -kirjanen toimii apuna perehdyttämisessä salin puolella. Kynsilaukan työntekijöiden tulee olla oma-aloitteisia ja heillä on oltava taito kuunnella asiakasta. Tähän työntekijöitä tulee kannustaa. Asiakaspalvelijalta odotetaan tilanneherkkyyttä, jolla mahdollisten ongelmien syntyminen ehkäistään, ja taitoja korjata virheet mahdollisimman nopeasti. Myös ystävällisyyttä ja luontevaa kommunikointitapaa asiakkaat odottavat asiakaspalvelijalta.

Ihmiset saavat aikaan menestyksen. Muutokset ja uudistumiset vaativat luovuutta. Luova yhteistyö tuottaa tulosta. Menestyminen on mahdollista, kun henkilöt ovat osaavia ja motivoituneita, asiakkaat ovat tyytyväisiä tuotteisiin ja palveluihin, imago on hyvä ja talous on hyvin hoidettu. Yrityskulttuurin parantaminen ja kehittäminen eivät ole helppoja prosesseja, sillä ne vaativat paljon sekä johdolta että työntekijöiltä. Yrityskulttuurin kehittäminen vaatii jokaisen yrityksessä toimivan oman työn, työympäristön ja yrityksen tarkastelua. Jokaisen tulee myös miettiä, onko valmis menemään näiden yritystä edustavien arvojen taakse ja puolustamaan niitä. Yhteistoiminnalla on myös suuri merkitys laadun johtamisessa. Henkilöstölle tulisi luoda mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa, sekä pyrkiä yhteiseen tavoitteeseen muiden työyhteisön jäsenten kanssa.

Perheyhtiössä omistaja on näkyvä ja vaikuttaa toimintaan suoraan. Kynsilaukan johto on hyvin sitoutunut ja hakee kärsivällisesti menestystä ja kannattavuutta pitkällä tähtäimellä. Kynsilaukan menestykseen vaikuttavat kaikki organisaation jäsenet. Kaikkien pitää ymmärtää tekevänsä merkityksellistä työtä Kynsilaukan menestymiseksi. Jokaisen työntekijän luovat ideat ovat tärkeitä sekä toiminnan että uusien tuotteiden ja palvelujen kehittämisessä. Työntekijöiden vaikutusmahdollisuudet ovat toki rajalliset mutta todelliset. Johtaja vaikuttaa Kynsilaukan menestykseen erityisroolinsa kautta. Yritys menestyy, jos sillä on kyvykäs, kehittämään pystyvä johto. Näin on Kynsilaukassa ollut, ja keskittymällä sitouttamiseen entistä enemmän voidaan saavuttaa loistavan ravintolapalvelun Kynsilaukka. Sitoutunut henkilökunta tuottaa Kynsilaukasta kehittyvän ja innovatiivisen ravintolan, joka on alansa huippu. Opinnäytetyö tarjoaa myös muita kehittämisenäkökulmia Kynsilaukka ravintolalle. Opinnäytteeni suo



myös välineitä, joita käyttäen voi Kynsilaukan koko organisaatio yhdessä tarkastella palvelun laatutekijöitä. Haluan korostaa, että palvelun laatu on ratkaiseva tekijä ravintolabisneksen menestymisessä ja siinä, että Kynsilaukan voidaan sanoa olevan loistava ravintola.

Näen, että Kynsilaukan menestys on ollut ennen kaikkea kolmen perustajajäsenen lujan työn tulos. Jan Wolmar Berg on toimitusjohtajana kantanut Kynsilaukasta runsaasti vastuuta. Vastuu nousi esille myös Minzbergin (sivu 21) esimiesmääritelmässä. Lisäksi Jan Berg, Tapio Metsola ja Hannu Lautamäki ovat uskoneet vahvasti ja herkeämättä yrityksensä menestykseen, ja tehneet töitä sen eteen joka ikinen päivä yrityksen perustamisesta lähtien. Tällä hetkellä Kynsilaukassa on meneillään sukupolvenvaihdos, jossa korostuu muutosjohtamisen ammattitaito. Siinä olisi aihetta jatkotutkimukselle. Tosin opinnäytetyöni antaa esimerkiksi viestinnän ja sitouttamisen kautta myös siihen lähtökohtia. Hyvä johtajuus perustuu juuri viestintään ja vuorovaikutukseen. Lisäksi erinomaisen palvelun neljä osatekijää tuovat esille hyvin ajatuksen siitä, että on tärkeää ajatella niin kuin asiakas ajattelee. Nämä neljä osatekijää ja niiden kuvailut keskittyvät juuri asiakkaan näkökulmaan. Erinomainen palvelu mahdollistuu juuri näiden osatekijöiden kautta.

Kynsilaukan kaltaisilla ravintoloilla on erityinen paikka tulevaisuudessa. Kyseinen ravintola edustaa perinteistä ravintolapalvelua, jossa on takana yksityisyrittäjyys. Ketjuuntuminen ei ole ollut Kynsilaukalle vaihtoehto, vaan on keskitytty täysillä siihen, että Kynsilaukka Garlic on tasokas paikka ja asiakkaat saavat parhaita mahdollisia ravintolaelämyksiä. Uskon, että Kynsilaukalla tulee olemaan paikkansa myös tulevaisuuden ravintolaskenessä. Tämän ajatuksen perustan edellä mainittuihin asioihin ja siihen että Kynsilaukka haluaa olla paikka, johon on mukava tulla aterioimaan ja viihtymään – sekä vastaanottamaan erinomaista palvelua. Kynsilaukka pystyy kehittämään palveluaan monessa asiassa opinnäytetyön avulla. Teoriaosasta nousee myös muita ajatuksia toimintaprosessien kehittämiseen kuin mitä opinnäytteen kehittämisosiossa on tuotu esille. Mielestäni opinnäytetyö antaa hyvät eväät perehtyä palvelun laatuun ja siihen, mikä on todella tärkeää nykyisin kovinkin hektisessä ravintolabisneksessä.

## LÄHTEET

AKM consulting. Laatu alkaa ihmisestä. Viitattu 24.5.2010

[Http://akm.fi/konsultointi/laatujaarjestelmat/](http://akm.fi/konsultointi/laatujaarjestelmat/).

Allen, M. 1992. Communication and Organizational Commitment: Perceived Organizational Support as a Mediating Factor. *Communication Quarterly* 40 (4), 357–367.

Anttila, M. & Iltanen, K. 2007. *Markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Bambacas, M. & Patrickson, M. 2008. Interpersonal communication skills that enhance organizational commitment. *Journal of Communication Management* 12 (1), 51 – 72.

Baruch, Y. 1998. The rise and fall of Organizational Commitment. *Human Systems management* 17 (2), 135 –143.

Bitner, J.M. 1993. Managing the Evidence of Service. Teoksessa: Scheung, E. E. & Christopher F. W. *The Service Quality Handbook*. 358–370. New York: AMACOM.

Edvardsson, B. 1993. The Role of Service Design in Achieving Quality. Teoksessa: Scheung, E. E. & Christopher F. W. *The Service Quality Handbook*. 331–346. New York: AMACOM.

Encyclopædia Britannica. *Encyclopædia Britannica Online*. Viitattu 27.1.2011.

Grönroos, C. 2001. *Palveluiden johtaminen ja markkinointi*. Helsinki: WSOY.

Gummesson, E. 2004. *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Talentum.

Gupta, A., McDaniel, J. C. & Kanthi Herath, S. 2005. Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. *Managing Service Quality* 15 (4), 389–402.

- Hassan, A., Mustaffa, C. 2000. Exploring Leader-Member Exchange, Superior-Subordinate Communication and Commitment: A Within and Between Analysis Approach. *Journal of Organizational Behavior*.
- Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 1998. *Avec – Asiakaspalvelua ravintolassa*. Porvoo: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.
- Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. *Rastor*: Helsinki.
- Johnston, R. 2004. Towards a better understanding of service excellence. *Managing Service Quality* 14 (2/3), 129–133.
- Juuti, P. 2005. *Toivon johtaminen*. Keuruu: Otavan Kirjapaino.
- Järvelin, K., Kvist, H. H., Kähäri, P. & Räikkönen, J. 1992. *Palveluyrityksen laadun kehittäminen*. Jyväskylä: Gummerus.
- Kananen, J. 2008. *Kvali: Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet*. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kynsilaukka. 2010. *Kynsilaukan kotisivut*. Viitattu 26.9.2010.  
[Http://www.kynsilaukka.com/](http://www.kynsilaukka.com/).
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. *Asiakaspalvelu ja markkinointi*. Tampere: Avaintulos Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. *Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet*. Jyväskylä: Gummerus.
- Lecklin, O. 2006. *Laatu yrityksen menestystekijänä*. Hämeenlinna: Karisto.
- Lehtinen, J. 1986. *Palvelujen laatu painotteinen markkinointi*. Espoo: Weilin + Göös.

Liiketoiminnan nelikenttäanalyysi SWOT. Viitattu 27.10.2010. [Http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/](http://www.pk-rh.fi/riskilajit/liikeriskit/liiketoiminnan-nelikenttaanalyysi-swot/).

Lämsä, A-M. & Uusitalo, O. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Mathieu, J. & Zajac, D. 1990. A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin* 108 (2), 171–194.

Meyer, J. & Allen, N. 1997. *Commitment in the Workplace. Theory, Research, and Application*. London: Sage.

Minzberg, H. 1990. The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business review* March/April. 12–20.

O' Connor, R. 1997. The Role of Communication in the Leadership Process. Teoksessa P. Byers *Organizational Communication. Theory and Behavior*. Boston: Allyn and Bacon, 117–145.

Pesonen, Herkko 2007. *Laatua! Asiantuntijaorganisaation laatuopas*. Juva: WS Bookwell Oy.

Pun, K-F. & Ho, K-Y. 2001. Identification of service quality attributes for restaurant operations: a Hong Kong case. *Managing Service Quality* 11 (4), 233–240.

Rissanen, T. 2005. *Hyvän palvelun kehittäminen*. Vaasa: Pohjantähti.

Sarajärvi, T. 2003. *Laadullinen tutkimus ja sisällöllinen analyysi*. Jyväskylä: Gummerus.

Silén, T. 2001. *Laatu, brandi ja kilpailukyky*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Spinks, N. & Wells, B. 1999. Media relations: powerful tools for achieving service quality. *Managing Service Quality* 9 (4), 246–254.

Trenholm, S. & Jensen, A. 1996. *Interpersonal communication*. 3rd edition. Belmont: Wadsworth.

Viisi tähteä. 2010. Kynsilaukka on valkosipulinystävän mekka. Viitattu 12.12.2010. [Http://www.viisitahtea.fi/mestarinkasiala/106/4727-kynsilaukka-on-valkosipulinystaevaen-mekka/](http://www.viisitahtea.fi/mestarinkasiala/106/4727-kynsilaukka-on-valkosipulinystaevaen-mekka/).

Viitala, R. & Jylhä, E. 2001. *Menestyvä yritys: liiketoimintaosaamisen perusteet*. Helsinki: Edita.

Vuuren, M., de Jong, M. & Seydel, E. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate Communications: An International Journal* 12 (2), 116–128.

Willemyns, M., Gallois C. & Callan V. 2003. Trust me, Im your boss: trust and power in supervisor-supervisee communication; *International Journal of Human Resource Management*; 14 (1), 117 –127.

Ylikoski, T. 1999. *Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy*.

Yukl, G. 2002. *Leadership in organizations*. 5th edition. Upper Saddle River: Prentice-Hall.

Åberg, L. 2006. *Johtamisviestintää! Jyväskylä: Gummerus*.

## **LIITTEET**

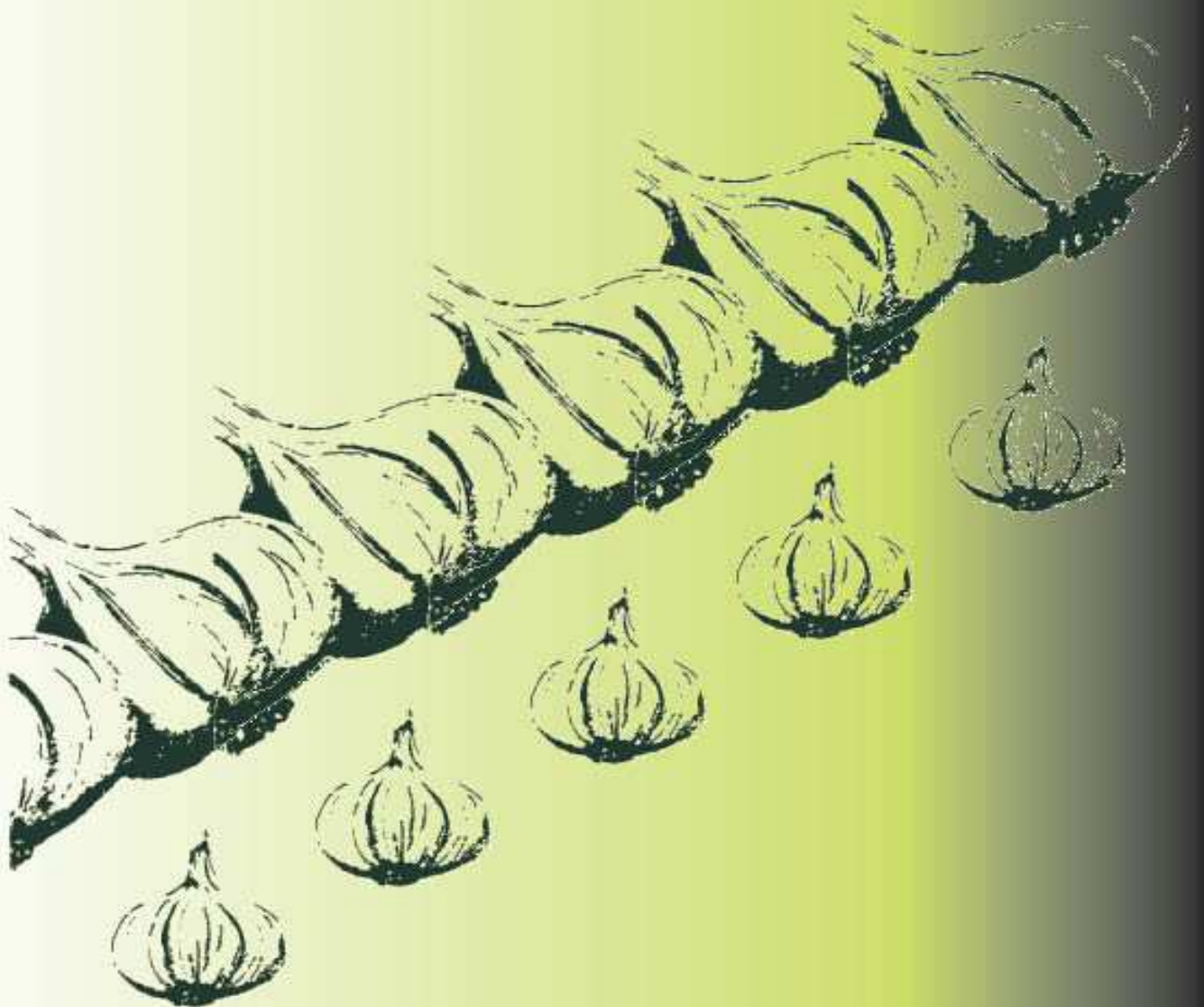
### **Liite 1. Paras käytäntö -kirjanen**

Paras käytäntö -kirjasta kopioidaan aluksi muutama kappale Kynsilaukkaan. Kirjanen jää yrittäjälle myös pdf -tiedostomuodossa, joten sen voi sähköpostilla (niin halutesaan) lähettää tiedostona tulevalle työntekijälle. Kirjasen ideana on se, että ei hyväksyttävissä oleva suoritus ja välttävä suoritus unohdetaan palveluprosessissa. Sellaisia ei tapahdu, joten keskitytään vain ja ainoastaan erinomaiseen suoritukseen. Opas on tehty käyttäen Adobe InDesign julkaisuohjelmaa.

# KYNSILAUUKKA

---

## *Garlic*



## PARAS KÄYTÄNTÖ

### KEHITTÄMISKOHDE

Varauksen vastaanotto ja puhelinpalvelu

Erinomainen (kilpailuedun tuottava suoritus)

- **Vastaa puhelimeen välittömästi. Mutta! Asiakasta ei jätetä ovensuuhun, vaan asiakas vastaanotetaan ensin. Sen jälkeen voidaan vastata puhelimeen.**
- **Vastaa puhelimeen: Kynsilaukka, nimi.**
- **KOHTELIAISUUS!**
- **Kirjaa varauskirjaan ylös HENKILÖMÄÄRÄN, AJANKOHDAN ja NIMEN selkeällä käsialalla.**
- **Ottaa ylös normaalin varauksen lisäksi puhelinnumeron, kun kyseessä seuru.**
- **Jos myöhäinen varaus, kertoo ovien sulkemisesta KLO 23. Sitä ennen ateriaomaan tulevat, saavat ruokaila rauhassa, ja keittiö toimii. Kynsilaukka on avoinna vuoden jokaisena päivänä!!!**
- **Ymmärtää, että puhelimesta VOI MARKKINOIDA.**
- **Toistaa sovitut asiat ja varmistaa, että asiakas ymmärtää ja hyväksyy.**
- **Kiittää varauksesta ja toivottaa tervetulleeksi.**
- **Jos tulee ongelmia, eikä asiasta tietävää ole paikalla, silloin ottaa yhteyttä toimitusjohtajaan.**
- **Jos asiakas varaa täyteen iltaan, tiedustelee aikataulusta (vältetään päällekkäisbuukkaukset).**





## KEHITTÄMISKOHDE

Asiakkaan vastaanottaminen ja pöytänohjaus salissa.

Erinomainen (kilpailuedun tuottava suoritus)

- Työt on organisoitu siten, että **JOKU VASTAA AINA ENSISIJAISESTI ASIAKKAAN VÄLITTÖMÄSTÄ HUOMIOIMISESTA.**
- Jokainen on **SILMÄT OVELLA.** Asiakas huomioidaan heti esimerkiksi tervehdyksellä (vaikka palvelee toista). Asiakkaalle luodaan kuva siitä, että häntä palvellaan heti kun työntekijä vapautuu.
- **POSITIIVINEN ENSIVAIKUTELMA ASIAKKAALLE!**
- Ollaan selvillä varaustilanteesta.
- Jos ravintola täynnä, rohkaistaan asiakasta odottamaan välisalissa.
- Asiakasta **EI VIEDÄ LIKAISEEN TAI KATTAMATTOMAAN PÖYTÄÄN,** vaan ohjataan välisaliin odottamaan pöydän valmistumista.



## KEHITTÄMISKOHDE

Myyntityö, palvelu salissa ja asiakkaasta huolehtiminen

Erinomainen (kilpailuedun tuottava suoritus)

### PALVELU TÄSSÄ JÄRJESTYKSESSÄ:

- Autetaan asiakkaalle tuoli.
- Tarjotaan asiakkaalle talonleipää (molemmat leivät ovat Kynsilaukassa valmistettuja). Annetaan pöydälle valkosipulivoi.
- **KERROTAAN PÖYDÄN KESKELLÄ OLEVISTA MAUSTEPYTYISTÄ.** Muuten asiakas ei tiedä niistä, tai ei välttämättä tohdi niitä käyttää!
- Ojennetaan ruokalihat avattuina (ei ojenneta suljettuja ruokalistoja).
- Kysytään, mitä asiakas haluaisi alkujuomaksi.

### TUOTTEIDEN BONGAAMINEN:

**ÄLÄ KOSKAAN UNOHDA OLLA BONGAAMATTA KONEELLE ENNEN KUIN VIET ASIAKKAALLE YHTÄÄN MITÄÄN.** Eli ei laiteta paperille ylös, mitä asiakas otti, ja siten joskus bongataan, kun muistetaan. **AINA ENSIN BONGATAAN.**

- Tuodaan välittömästi alkujuoma.
- Muistetaan mikä juoma on kenellekin, eikä pidetä viittaustilaisuutta.
- Autetaan valitsemaan ateriakonaisuus juomineen.
- Viini kaadetaan heti, ja lasit täydennetään pöydässä käydessä, samoin vesi ja kivennäisvesi.
- Ollaan koko ajan läsnä, tarkkaillaan ja ollaan tilanneherkkiä. Rumatellaankin.



- **Kiireessäkin pysähdytään henkisesti asiakkaan luona.**
- **EI KYSYTÄ MILTÄ RUOKA MAISTUI! (Olemme varmoja siitä, että ruoka on aina maistuvaa).**
- **Korjataan lautaset, kun asiakkaat ovat syöneet. Kiitetään!**
- **Jälkiruokalistan esittely, lisämyynti! Mutta ei tuputtamista!**
- **Tarjoilijan oma osaaminen saa näkyä!**

**Selitetään mitä tehdään. Kommunikoidaan.**



## KEHITTÄMISKOHDE

### Palvelun päättäminen

#### Erinomainen (kilpailuedun tuottava suoritus)

- Jos asiakas haluaa maksaa heti, jäädään lähettyville odottamaan.
- Huolellisuus rahaliikenteen kanssa, ja toimitaan ohjeiden mukaan.
- Ollaan läsnä, jotta voidaan hyvästellä ja kiittää asiakasta.
- Autetaan asiakas eteiseen tarvittaessa.
- Siivotaan pöytä vasta asiakkaan poistuttua.
- Huomioidaan asiakkaan tarpeet myös laskun jälkeen.
- Luetaan asiakkaan persoonaa, improvisoidaan.
- Osaa suositella jatkopaikkoja.

**ASIAKASKOHTAAMISEN PÄÄTÖS ON HETKI, JOLLOIN VARMISTETAAN PALUU!**





## KEHITTÄMISKOHDE

### Myyntivalmius

#### Erinomainen (kilpailuedun tuottava suoritus)

- Välineet ja tilat puhtaat ja järjestyksessä.
- Pöydät katettu sovitus mukaan, orderit tilatun mukaan.
- Apuvarastot ja -pöydät + maustepytyt täydennetty asianmukaisesti.
- Tuotetietous ajan tasalla koko henkilökunnalla.
- Valikoimapuutteet tiedossa.
- **KOKO HENKILÖKUNNAN KESKINÄINEN VUOROVAIKUTUS!** Näin ollaan selvillä tilanteesta salissa, mutta myös keittiössä. Koska kaikki tarjoilevat kaikkiin pöytiin salihenkilökunnan keskinäinen viestintä on oltava moitteetonta!
- Henkilökohtainen olemus ja palveluasenne kunnossa!

**LOPUKSI:** Ravintola-ala on palveluala. Tuotamme asiakkaalle erinomaisen ensivaikutelman Kynsilaukasta, ja sitä kautta koko ravintolapalveluprosessin kattavan loistavan palvelun.

Luomme asiakkaalle mielikuvia ja elämyksiä. Olemme positiivisesti asennoituneita työhömmä, ja asenteemme on kohdallaan sekä itseämme että muuta henkilökuntaa ja asiakkaita kohtaan. Toimimme asiakkaiden ehdoilla, ja pyrimme täyttämään ja ylittämään heidän tarpeensa.



