



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Palvelumallin jalkauttaminen ravintolaan

Case: Amarillo Kotka

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Restonomi (AMK)
Hotelli- ja ravintola-alan ko.
Kevät 2012
Milla Lempinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Hotelli- ja ravintola-alan ko.

LEMPINEN, MILLA:

Palvelumallin jalkauttaminen ravintolaan
Case: Amarillo Kotka

Hotelli- ja ravintola-alan opinnäytetyö, 30 sivua, 16 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee S-ryhmän uutta palvelumallia, ja sen jalkauttamista ruokaravintolaan. Työn toimeksiantaja on Osuuskauppa Ympyrän toimipaikka Amarillo Kotka, joka koki uudistuksen syksyllä 2011. Laajentuvien asiakaspaikkojen ja suurentuvien volyymien myötä ravintola otti käyttöön uuden palvelumallin, jonka palveluprosessin eri työtehtävät on jaettu vuorossa toimiville työntekijöille.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kuvata sujuvaa perehdytystä ja kertoa erilaisista keinoista jalkauttaa palvelumalli ravintolaan. Pohdin myös palvelumallin haasteita ja kehittämismahdollisuuksia.

Teoriaosuudessa käsitellään ketjuliiketoimintaa, sekä asiakaspalvelua ravintolassa. Paneudun varsinkin asiakaspalvelun tärkeyteen sekä tiimityöskentelyyn.

Tutkimusmenetelmänä käytin osallistuvaa havainnointia, jonka suoritin ravintolassa, jossa palvelumalli oli jo käytössä. Tämän ja oman kokemukseni pohjalta tein Kotkan Amarilloon työtehtäväkortit. Käyttöönoton ja seurannan jälkeen tein henkilökunnalle kyselyn palvelumallin toimivuudesta, jonka vastauksia käsitellen opinnäytetyössäni.

Henkilökunta totesi palvelumallin toimivaksi osaksi Amarillon palvelukokonaisuutta ja jalkauttaminen onnistui moitteettomasti. Työtehtäväkortit ovat päivittäisessä käytössä, ja työntekijät on hyvä perehdyttää työtehtäviin niiden avulla.

Asiasanat: Palvelumalli, palvelu, jalkauttaminen, ketjuliiketoiminta

Lahti University of Applied Sciences

Degree Programme in Hotel and Restaurant Management

LEMPINEN, MILLA: Launching a new service concept into a restaurant

Case: Amarillo Kotka

Bachelor's Thesis in Restaurant Management 30 pages, 16 pages of appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This Bachelor's Thesis considers S-Groups new service concept and its launching into a restaurant. This thesis is done with co-operation with Amarillo Kotka, which is a restaurant under Osuuskauppa Ympyrä. Amarillo Kotka had a new direction on September 2011, when they expanded the restaurant and got more seats for the customers and their volumes increased highly.

The purpose of this thesis is to describe a good induction and different ways of launching. I also discuss about service concepts challenges and development opportunities.

The theoretical part deals with business chains and customer service in a restaurant. I focus especially on importance of customer service and on teamwork.

The method I used was participant observation which I did in a restaurant where the service concept was already in use. Based on the observation and my own experience I did taskcards to help the waiters in their everyday job. After introduction and a little follow-up I did inquiry for staff to answer. I deal inquiries answers in my thesis.

The results said that the new service concept worked well as a part of Amarillo Kotkas servicebody. The taskcards are now in everyday use and they help to introduce staff on their assignments.

Key words: service concept, service, launching, business chain

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Tavoitteet	1
1.2	Menetelmät	1
2	KETJULIIKETOIMINTA	2
2.1	Asiakkaat	2
2.2	Toiminnan tehokkuus	3
2.3	Ketjun henkilökunta	3
2.4	Toimintamalli ja muutokset	4
2.5	Palvelu	4
3	PALVELUA RAVINTOLASSA	7
3.1	Yhteistyötä ravintolassa	7
3.2	Moniosaajia salissa	8
3.3	Ravintolapalvelu on katkeamaton ketju	8
4	S-RYHMÄ	11
4.1	Ympyrä	12
4.1.1	Sokos Hotel Kotkan Seurahuone	12
4.1.2	Amarillo	12
4.2	Amarillo Kotka	13
5	PALVELUMALLI (S-RYHMÄ)	14
5.1	Tarjoilijoiden roolit ja työnjako	14
5.1.1	Ovihovi	14
5.1.2	Myyntitykki	14
5.1.3	Drinksu ja drinkrunner	15
5.1.4	Foodrunner	15
6	JALKAUTTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO	17
6.1	Osallistuva havainnointi	17
6.2	Kotkan Amarillon avauskoulutus	18
6.3	Työtehtäväkortit	19
6.4	Kysely	19
6.4.1	Palvelumallin hyödyt ja haitat	20
6.4.2	Palvelumallin haasteita	23
6.4.3	Kuinka kehittää palvelumallia?	24

7	YHTEENVETO	25
7.1	Oma oppiminen	25
7.2	Henkilökunnan perehdytys	25
7.3	Seuranta	26
7.4	Lopputulokset	26
	LÄHTEET	28
	LIITTEET	30

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö kertoo S-ryhmän palvelumallin jalkauttamisesta Kotkan Amarilloon. Kotkan Amarillo sai lisää asiakaspaikkoja syyskuun 2011 uudistamisen myötä, joten se päätti ottaa käyttöön palvelumallin, joka tehostaa asiakaspalvelun sujuvuutta ja myyntiä. Se on käytössä vain viikonloppuisin ja tiettyinä pyhinä, jolloin asiakasvirrat ovat korkeimmillaan ja työntekijöitä on paljon salissa palvelemissa asiakkaita.

1.1 Tavoitteet

Tavoitteenani on jalkauttaa S-ryhmän lanseeraama palvelumalli toimivaksi osaksi Kotkan Amarillon palvelukokonaisuutta.

Ravintolapäällikkö Olli Järvinen antoi tehtäväkseni tutustua palvelumalliin ennen sen käyttöönottoa, jotta saamme työntekijät perehdytettyä sujuvasti muutokseen. Perehdyn myös ketjukonseptin toimintatapoihin ja palvelumalliin yleisellä tasolla, sillä kyseessä on ketjuravintola.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on sujuvan perehdytyksen kuvaaminen sekä pohtia S-ryhmän uuden palvelumallin tuomia haasteita ja kehittämismahdollisuuksia.

1.2 Menetelmät

Vierailin Vantaan Flamingon Amarillossa havainnoimassa palvelumallin työtehtäviä käytännössä ennen käyttöönottoa, jotta sain kunnon käsityksen siitä, mitä haasteita ja hyötyjä on mahdollisesti tulossa. Tämän ja Kotkan Amarillon avauskoulutuksen sekä pienen seurannan pohjalta tein työtehtäväkortit palvelumalliin pohjautuen.

Pohdin opinnäytetyössäni myös palvelumallin haasteita ja kehittämismahdollisuuksia, joita keräsin kyselyssä, joka oli suunnattu Kotkan Amarillon henkilökunnalle. Käsittelen aihetta henkilökunnan näkökulmasta.

2 KETJULIIKETOIMINTA

Ketjuliiketoiminta perustuu ketjukonseptiin ja sen jatkuvaan kehittämiseen. Konseptissa määritellään asiakaskohderyhmät, kilpailusegmentti ja pääkilpailija. Ketjukonseptin strateginen määrittäminen sisältää liikeidean vastaukset kenelle, mitä ja miten. Olennaista ovat myös asiakaslupaukset, jotka hyvin toteutettuina ja asiakaskohtaamisessa lunastettuina saavat aikaan ketjun merkin korkeaa tunnettuutta ja arvostusta ja siten tyytyväisiä asiakkaita. Strategisilla linjauksilla ja päätöksillä on tärkeä merkitys. Niiden tulee ohjata koko liiketoimintaa ja muodostaa toiminnan punainen lanka. Asiakastyytyväisyyden perusta on se, että asiakkuusprosessit todellakin toimivat asiakaslähtöisesti. Jos johtaminen ja ohjaus toimivat järjestelmällisesti ja ketjun mukaisesti, voidaan saavuttaa prosessien ja koko ketjuliiketoimintamallin laadukas, tavoitteiden mukainen toiminta ja henkilökunnan hyvä tyytyväisyys. Jos periaatteet unohtuvat tai eivät toimi, seurauksena on epäloogisuutta ja epäjohtonmukaisuutta, jotka pahimmillaan kaatavat koko mallin. (Kautto-Lindblom 2005, 44-46.)

2.1 Asiakkaat

Asiakastyytyväisyyden tulee olla ketjun tärkein arvo ja tavoite, eli kaiken toiminnan on tähdättävä sen saavuttamiseen. Vastaamalla kuluttajien tarpeisiin oikein ketju kykenee luomaan kilpailuetua ja mahdollistaa myös tulevaisuutensa. Asiakastyytyväisyys luo siis pohjan menestykselle ja tuloksille. (Kautto-Lindblom 2005, 50.)

Perusajatuksena on luoda pysyviä asiakassuhteita, jotka perustuvat luottamukselliseen yhteistyöhön. Tämä voi toteutua vain asiakkaiden tunnistamisen kautta. Mitä parempaa tunnistus on, sen selvemmin se on asiakkaan henkilökohtaista tuntemista ja palvelua. (Grönroos 2001, 62)

Asiakkuusajattelussa korostetaan asiakassuhteen ja yrityksen osaamisen samanaikaista merkitystä. Keskeistä ei ole yksittäisten kauppojen tekeminen vaan osaamisen ja vuorovaikutuksen kehittäminen. Enää ei ole kysymys vain juomien tai ruokien myynnistä, vaan asiakkuudessa siirtyy lisäksi myös tunnetta ja tietoa. (Storbacka & Lehtinen 2002, 25-27)

2.2 Toiminnan tehokkuus

Tehokkuus on yksi ketjun menestyksen avaintekijä. Tavoitteena on, että tehokkuus on oman toimialan ja markkinasegmentin paras. Myös tehokkuuden lähtökohtana ovat asiakkaiden arvostamat konseptit, joiden avulla saavutetaan hyvä myynnin kehitys. Tehokkuus voi syntyä vain sillä edellytyksellä, että käytössä on rakenteiltaan tehokas ketjuliiketoimintamalli. (Kautto-Lindblom 2005, 51.)

Kilpailijat ovat valinneet oman toimintamallinsa, jotta he olisivat muista erilaisia. Näiden seuraaminen tekee yrityksestä vain samanlaisen kuin vanhat toimijat. Tällä ei päästä kuin hintakilpailuun, joka on kilpailutekijöistä kaikkein heikoin. (Rope 2000, 17.)

2.3 Ketjun henkilökunta

Hyvä työtyytyväisyys merkitsee menestystä. Se merkitsee myös innostusta, iloisuutta, positiivisuutta ja palvelualltiutta. Myös asiakkaat kokevat ja vaistoavat ilmapiirin yllättävän selkeästi ja nopeasti. Prosessien määrittelyt vaikuttavat siihen, millaisia osaamisvaatimuksia eri tehtävissä toimivilla henkilöillä on. Vaativimmissa työtehtävissä toimivat henkilöt tarvitsevat jo lähtökohtaisesti tehtävän perusosaamista, kokemusta ja hyvää koulutusta. Rutiiniluonteisempiin tehtäviin esimiehet kouluttavat ja valmentavat työntekijät mahdollisimman hyvin ja järjestelmällisesti. Koulutuksen tarkoituksena on antaa selkeä käsitys ketjun tavoitteista, arvoista ja toiminnasta. Kouluttamalla, valmentamalla ja avoimella tiedottamisella voidaan saavuttaa korkea osaamistaso ja työtyytyväisyys. Näin saadaan myös ketjuun voimaa, intoa sekä voitontahtoa. (Kautto-Lindblom 2005, 51.)

Parhaiten yrityksestä mainetta levittää sen oma henkilöstö vapaa-aikanaan. Tämän positiivisen suullisen viestinnän aikaansaamiseksi on ylpeyden kulttuuri keskeisin moottori. Se on väylä, jonka kautta positiivinen maine kiirii ja uutta asiakaspotentiaalia tulee. (Rope 2000, 61.)

2.4 Toimintamalli ja muutokset

Vaikka ketjuliiketoimintamallin sisällön ja kokonaisuuden ymmärtäminen ei ole aina yksinkertaista, koko mallin on kuitenkin oltava yksinkertaista siten, että eri toimijat ymmärtävät mallin sisällön keskeiset tekijät ja niiden vaikutukset omaan työhönsä. Heidän täytyy myös ymmärtää oman työnsä merkitys koko järjestelmän toiminnalle. Oikeiden asenteiden, ymmärryksen ja hyvän osaamisen aikaansaaminen vaatii runsaasti koulutusta ja jatkuvaa valmennusta. Tyypillisin virhe on se, että jonkin merkittävän muutoksen tai uudistuksen valmistelutyötä on tehty pitkään ja perusteellisesti, mutta muutoksen toteuttamiseen liittyvät perehdyttämisohjelmat ovat lyhytkestoisia ja puutteellisia. (Kautto-Lindblom 2005, 54-55.)

Kuitenkin ketjuyritysten henkilöstö ei välttämättä osaa niitä tietoja ja taitoja, joita menestyvässä yritystoiminnassa tarvitaan. Uuden henkilön perehdytys työtehtäviin tapahtuu esimerkiksi nimetyn työtoverin toimesta. Se on alku hyvän työpanoksen antamiselle. Perehdytetty henkilö ei kuitenkaan ole heti valmis työntekijä, vaan vaatii vähintäänkin harjaantumista perehdytyksen jatkoksi. Perehdytyksen tai koulutuksen ei tarvitse olla ketjun itsensä toteuttamaa, mutta sen on oltava ketjun kontrollin piirissä. Joidenkin osa-alueiden, kuten ketjun konseptin sisällö, paras asiantuntemus on ketjulla itsellään. (Hukka 2005, 106-108.)

2.5 Palvelu

Palvelustrategiat on määriteltävä johdonmukaisesti ketjukonseptin asiakaslupausten, lisäarvon ja mielenkiinnon tuottamisen sekä asiakkaiden tarveongelmien ratkaisemisen näkökulmasta. Strategioiden tulee helpottaa ostopäätöksen syntymistä ja vahvistaa asiakkaan luottamusta. Ammattitaitoinen, hyvin koulutettu ja aidosti palvelualtis henkilökunta on avainasemassa palvelustrategioissa onnistumisessa. Heikosti toteutetuilla palveluratkaisuilla ei voida saavuttaa asiakkaiden arvostusta. (Kautto-Lindblom 2005, 77-78.)

Palvelun laadun ulottuvuudet jakautuvat erilaisiin tekijöihin:

1. Kompetenssi: miten palvelun tuottaminen tyydyttää asiakkaan tarpeet.

2. Luotettavuus: se, miten asiakas kokee palvelun luotettavuuden vaihtelee palvelun tarjoajan mukaan, kuka hänelle palvelun tarjoaa ja millainen on asiakkaan oma mieliala.
3. Palvelun silmännähtävä ulottuvuus: palvelutilanteeseen liittyvä tila, johon liittyy esimerkiksi laitteet ja henkilökunta, jotka asiakas palvelutilanteessa aistii.
4. Mukautuvuus: miten henkilökunta ottaa asiakkaan tarpeet huomioon ja tarjoaako henkilökunta pyydetynkaltaista palvelua.
5. Empatia: kohdellaanko asiakasta omistautuneesti ja yksilöllisesti. (Laakso 2004, 253-254.)

Korkealaatuisia palveluita tuottavilla yrityksillä on paljon ominaisuuksia. Näitä ovat:

- asiakkaiden odotusten ymmärtäminen
 - Pelkkään valmistuslähtöiseen laatuun keskittyminen on merkityksetöntä, ellei tunneta ja ymmärretä asiakkaiden todellisia odotuksia tuotetta tai palvelua kohtaan.
- laatuun sitoutuminen
 - Sitoutuminen on yritysten suuri haaste, sillä sitä ei voi delegoida, eikä siihen voi pakottaa. Aito sitoutuminen lähtee työntekijän omista asenteista.
- laatukulttuuri yrityksessä
 - Kun yrityksessä syntyy todellinen laatukulttuuri, se näkyy yrityksen arvoissa ja henkilökunnan arkipäiväisessä käyttäytymisessä.
- asiakaspalautteen hyödyntäminen
 - Asiakkaat päättävät onko palvelu hyvää vai jotain muuta. Tarkka ja ajanmukainen asiakaspalaute auttaa tavoittamaan paremman palvelun laadun.
- tavoitteet ja niiden mittaaminen
 - Kun asetetut tavoitteet sidotaan yrityksen työntekijöiden kannustepalkkioon, onnistuminen korkean laadun tuottamisessa on organisoitu.

- henkilöstön kannustaminen
 - motivointi ja palkitseminen kannustavat työntekijää parempiin tuloksiin työssään. (Laakso 2004, 254-257.)

3 PALVELUA RAVINTOLASSA

Palvelumalli vaihtelee yrityksen liike-idean ja konseptin mukaan. Esimerkiksi pikaruokaravintoloiden palvelumalli poikkeaa tasokkaan kahvilan palvelumallista paljon. Näissä kahdessa liike-ideat ovat täysin erilaiset. Pikaruokaravintoloissa panostetaan enemmän palvelun nopeuteen ja tehokkuuteen, kun taas idyllisessä kahvilassa tuotteiden esillepano ja vieraanvarainen asiakaspalvelu ovat keskeisessä roolissa. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 59-69.)

3.1 Yhteistyötä ravintolassa

Hyvä palvelu koostuu monesta eri tekijästä. Näitä ovat esimerkiksi reipas palveluilmapiiri, asiakkaan tarpeita tyydyttävä palvelukokonaisuus ja toimiva palvelutuotanto. Palvelu koostuu usean työntekijän panoksesta, ja tähän tarvitaan vahvaa ja toimivaa yhteistyötä. Hyvässä ilmapiirissä syntyy usein vahva mehenki, jossa kaikki työskentelevät yhteisen päämäärän hyväksi. Jokainen ravintolan työntekijä on vastuussa sen kannattavuudesta, ja näin ollen toiminta vaatiikin heiltä saumatonta yhteistyötä. Asiakas näkee yleensä vain tarjoilijan eikä tule edes ajatelleeksi muita ihmisiä, jotka osallistuvat palvelun tuotantoon ja sen toimivuuteen. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 47-51.)

Vuorovaikutus tarkoittaa eri osapuolten välistä vastavuoroista kanssakäymistä. Tarjoilijan työ vaatii hyviä vuorovaikutustaitoja, sillä hän on päivittäin tekemisissä asiakkaiden, työtovereiden ja yrityksen muiden sidosryhmien kanssa. Vuorovaikutustilanne on ainutkertainen tapahtumasarja, jonka kulkua ja lopputulosta on vaikea tarkasti ennakoida. Tapahtumassa vaihdetaan jo valmiina olevia ja tilanteessa syntyviä asioita, tunteita ja mielipiteitä. Vastuu on kuitenkin aina asiakaspalvelijalla. Tarjoilijan on hienovaraisesti luotsattava asiaa sekä asiakkaan että yrityksen näkökulmasta parhaaseen lopputulokseen. Ravintolan palvelupaketti syntyy monivaiheisen prosessin tuloksena. Tapahtumaketjuun osallistuvat työntekijät, alihankkijat ja tavarantoimittajat sekä asiakkaat itse. Prosessin toteutuminen on kuitenkin henkilöstön vastuulla, ja se edellyttää saumatonta yhteistyötä, huippuunsa hiottuja yhteistyötaitoja. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 20-22.)

3.2 Moniosaajia salissa

Ravintola-alalla tarvitaan laajaa ammattitaitoa jokapäiväisessä työssä. Hyvä tuotetuntemus, laatu-tietous ja myyntiosaaminen ovat valttikortteja loistavaan palveluun ja parempaan myyntiin. Monitaitoinen ravintolatyöntekijä pystyy siirtymään nopeasti tehtävästä toiseen ja tekemään itsenäisesti ratkaisuja vaativimmissakin tilanteissa. Ala on nopeasti muuttuva, joten työntekijöiden on mukauduttava sen kehitykseen ja vaihtuviin toimintatapoihin. Ruokaravintolassa tarjoilija toimii yleensä pöytäkartan avulla. Suuremmissa ravintoloissa tarjoilijoille tehdään asemajako, eli jokaisella asiakaspalvelijalla on omat vastualueensa, joita he hoitavat työvuoronsa ajan. Salitarjoilija toimii tiiviissä yhteistyössä mm. keittiön, baarihenkilöstön sekä muiden salityöntekijöiden kanssa. Suurivolyymisissä ravintoloissa baarihenkilö annostelee salin juomat salitarjoilijoille valmiiksi. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 132-139.)

Moniosaamiseen kuuluu se, että jokaisen yksilön on suoritettava oma työnsä taitavasti, mutta toisaalta hänen osaamisensa on oltava monipuolista ja laaja-alaista. Tarvittaessa tarjoilijan on siirryttävä tehtävästä toiseen tilapäisesti tai pidemmäksi aikaa. Yhteistyön tehostamiseksi useissa ravintoloissa työ on organisoitu tiimityöksi: palvelutiimi, ruokatiimi, vastaanottotiimi, puhtaustiimi jne. Tiimin jokaisella jäsenellä on tietyt tehtävänsä, mutta tiimillä on kokonaisvaltainen vastuu työstä esimerkiksi ruuhkien, vuorotyön, sairauspoissaolojen ja lomien vuoksi. (Hiekkataipale, Keränen & Soininen 2002, 22-23.)

3.3 Ravintolapalvelu on katkeamaton ketju

”Ravintolapalvelu on usein pitkä ketju eri ihmisten työpanoksia, joihin tarvitaan monenlaista osaamista ja tehokasta yhteistyötä.”

(Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 51.)

Yllä olevaan sitaattiin voi kiteyttää koko S-ryhmän uuden palvelumallin toiminnan sekä sen haasteet. Palvelumalli on nimenomaan ketju, joka ei saa rakoilla tai katketa missään vaiheessa tai sen toimivuus kaatuu hetkessä. Se vaatii

jokaiselta työntekijältä täyden panoksen ja hyvän osaamistason, joka tuo taas palveluun tehokkuutta ja yritykselle kannattavuutta.

S-ryhmän uusi palvelumalli pyrkii tekemään arvokkaan lisämyynnin helpommaksi asiakkaan koko ravintolassa vierailunsa aikana. Myyntitykit (=Palvelumallin termi tarjoilijalle, joka myy asiakkaille koko ajan tuotteita) takovat koko ajan myyntiä lisää omilla alueillaan suosittelemalla aktiivisesti ja poistumatta omilta alueiltaan. Tämän apuna on ovihovi ovella, runnerit salissa sekä drinksu baarissa, jonka valmistaessa juomat, myyntitykit tekevät lisää kauppaa koko ajan. (SOK Mara-ketjuohjaus 2010.) Palvelumallin rooleista tarkemmin luvussa 5.1.

Asiakkaan palvelupolku (tai palveluketju) eli asiakastapahtuman vaiheet voidaan jakaa kolmeen osaan: saapuminen, asiointivaihe ja poistuminen. Kaikkiin vaiheisiin pitää kiinnittää huomiota, jotta asiakas kokisi ainoastaan positiivisia kokemuksia koko vierailunsa ajan, sillä palvelutapahtuma on ainutkertainen tapahtuma, jota ei voida uusida. Asiakkaan saapuessa jo ensimmäiset sekunnit ovat tärkeitä asiakkaalle jääväan mielikuvaan koko palvelutapahtumasta. Kokeeko hän tullessa tervetulleeksi? Tervehdittiinkö häntä? Oliko ilmapiiri rento vai kireä? Hyvän ensivaikutelman antaminen on tärkeää, ellei asiakaspalvelija ehdi tervehtiä, niin ainakin nyökkäys asiakasta kohti – jotta asiakas tietää tullessa huomatuksi. Joskus asiakas joutuu odottamaan, esimerkiksi ravintolassa pöytää, silloin tärkeää on ohjata asiakas baarin puolelle istumaan odottamaan ja saamaan jo ensimmäisen juoman. Odottamisen jälkeen tärkeää on tarjota asiakkaille tulojärjestyksessä pöydät. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 225, 243 – 244.)

Asiointivaiheessa tarkoituksena on kartoittaa asiakkaan tarpeet, selvittää odotukset ja luoda myönteinen ilmapiiri. Kiireestä huolimatta asiakaspalvelijan kannattaa keskittyä kuuntelemaan asiakasta sataprosenttisesti ja tarjoamaan hänelle useita eri vaihtoehtoja. Hyvä myyjä osaa ehdottaa asiakkaalle sellaisiakin tuotteita tai palveluja, joita asiakas ei varsinaisesti tullut hakemaan. Asiakaspalvelijan tehtävänä on myös auttaa asiakasta tekemään ostopäätös. (Jokinen, Heinämaa & Heikkonen 2000, 244 – 246.)

Kun asiointivaihe on päättynyt, on tärkeää luoda palvelupolulle miellyttävä päätös. Tämä on yhtä tärkeää kuin ne sekunnit asiakkaan saapuessa.

Persoonallinen ja henkilökohtainen palveluote luo asiakkaalle mielikuvan, että hän on ollut tärkeä ja että hän on tervetullut uudelleen. Asiakasta ei pitäisi koskaan päästää lähtemään tyytymättömänä ja tavoitteena on, että asiakas poistuu hymy kasvoillaan ja hyvää palvelua saaneena. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 35.)

4 S-RYHMÄ

S-ryhmä on suomalainen yritysverkosto, joka harjoittaa palvelualaa ja vähittäiskauppaa. Sillä on Suomessa yli 1600 toimipaikkaa. Sen muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tuottaa kokonaisuudessaan:

- päivittäistavara- ja käyttötavarakauppaa
- liikennemyymälä ja polttonestekauppaa
- matkailu- ja ravitsemuskauppaa
- auto- ja autotarvikekauppaa
- maatalouskauppaa.

S-ryhmään kuuluu 21 itsenäistä osuuskauppaa ja SOK, joka tuottaa osuuskaupoille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita, sekä 8 paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppoja on koko maassa, ja niillä on vankka alueellinen painotus. Asiakkaat eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. S-ryhmän tarkoituksena on tuottaa palveluja ja etuja asiakasomistajille. (S-kanava, 2012.)

S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskauppaan kuuluu suuri määrä ravintolaketjuja sekä kaksi hotelliketjua, Sokos Hotels ja Radisson Blu Hotels & Resorts. Ketjuravintoloiden, kuten Amarillon, lisäksi S-ryhmään kuuluu myös suuri joukko erillisravintoloita. Ravintoloita S-ryhmällä on Suomessa 769 ja hotelleja 56 (2011). Niitä harjoittavat alueosuuskaupat sekä SOK:n tytäryhtiö Sokotel Oy. (S-kanava, 2012)

Alueosuuskaupat syntyivät, kun monta pienempää alueellisesti toimivaa osuuskauppaa yhdistyivät yhdeksi suureksi osuuskaupaksi. Alueosuuskaupat tuottavat paikallisesti palveluja asiakasomistajilleen omissa toimipisteissään omalla toimialueellaan. Ne ovat samaan aikaan liikeyrityksiä sekä jäsentensä eli asiakasomistajiensa yhteisöjä. Osuuskaupat harjoittavatkin asiakaslähtöistä toimintaa niin, että se on lähellä tavallista ihmistä, asiakasta. (S-kanava, 2012.)

4.1 Ympyrä

Osuuskauppa Ympyrä on Etelä-Kymenaaksossa toimiva asiakasomistajiensa omistama monialayritys. Se tuottaa monipuolisia ja kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajilleen Kymenlaaksossa osana S-ryhmää. Sen tunnusmerkkejä ovat palvelujen monipuolinen kehittäminen, asiakassuuntautuneisuus, osaava henkilökunta ja tehokas sekä kannattava toiminta. Ympyrän palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin 760 työntekijää. Sokos Hotel Seurahuoneen 50-vuotisjuhlavuosi sai hulpean päätöksen, kun sen ravintolamaailman mittava remontti saatiin ennätysajassa valmiiksi syksyllä 2011. Uuden ravintolamaailman tilat ovat saaneet todella hyvän vastaanoton, ja palaute on ollut positiivista. (Ympyrän Vuosi, 2011.)

4.1.1 Sokos Hotel Kotkan Seurahuone

Kun alueosuuskauppa muodostui vuonna 1984, Ympyrä sai toisen hotellinsa Hotelli Kotkan Seurahuoneen Osuusliike Liitolta. Nykyään Sokos Hotel Seurahuoneena tunnettu rakennus sai uuden ilmeen vuonna 2002 sekä vuonna 2008, kun mittava laajennus toi 70 hotellihuonetta lisää. Kotkan Seurahuone sijaitsee keskellä Kotkan keskustaa kauniin Sibeliuspuiston vieressä lähellä kauppakeskus Pasaatia ja muita palveluja. Seurahuoneen katutasossa sijaitsee kolme S-ryhmän ravintolaa, Fransmanni, Amarillo ja Hello!. (S-kanava 2, 2012.)

Viihderavintola Banketti sijaitsee hotellin toisessa kerroksessa. Se tarjoaa asiakkailleen elävää ja levymusiikkia 70-, 80- ja 90-lukujen pop- ja discohelmistä. Banketti toimii myös tilausravintolana. Fransmanni tarjoaa asiakkailleen maalaisranskalaisen keittiön antimia sekä toimii hotellin ja muiden asiakkaiden aamiais- ja lounaspaikkana. Hello! yökerho on suunnattu biletaivaan staroille, ja siinä on kaksi eri osastoa, rock ja pop. (Sokos Hotel Seurahuone Kotka, 2012.)

4.1.2 Amarillo

Juhlavuonna 2004 hotellin ravintolapuoli uudistui, ja Amarillo saapui kaupunkiin. Amarillon juuret löytyvät Teksasista, tarkemmin sanottuna Amarillon kaupungista, jonne eräs suomalainen matkusti 80-luvulla. Texmex ei ollut silloin

vielä rantautunut Suomeen, joten ennakkoluuloton matkailija päätti virkistää suomalaista ravintolakulttuuria ja rikkoa rajoja. Hän päätti yhdistää ruoan, juoman ja rennon letkeän bailaamisen auringonkeltaisen nimen alle. (Amarillo, 2012)

Amarillon testiversio perustettiin Lahteen vuonna 1988, ja onnistuneen pilotin saaman palautteen avulla avattiin ensimmäinen virallinen Amarillo vuotta myöhemmin Tampereen Sokos Hotel Ilveksessä. Tamperelaiset ottivat tuhdin texmex-ruoan ja rennon meiningin avosylin vastaan. Alusta asti Amarillossa oli tärkeää, että asiakkaat voisivat kulkea ravintolassa vapaasti ja tutustua toisiinsa siinä ohella. Pian Tampereen valloituksen jälkeen avattiin ravintolat Turussa, Kuopiossa, Jyväskylässä ja Vaasassa. Tällä hetkellä ravintoloita on jo 25, ja yksi niistä rantautui Suomenlahden toiselle puolelle Tallinnaan. (Amarillo, 2012.)

4.2 Amarillo Kotka

Amarillo avasi ovensa vuonna 2004 Sokos Hotel Kotkan Seurahuoneen yhteyteen. Kotkan Seurahuone sijaitsee ydinkeskustassa kaikkien palvelujen ja kauppakeskus Pasaatin läheisyydessä, joten asiakasvirtaa riittää. Kotkan Amarillossa on kolme osastoa food, baari ja night, joka palvelee päivittäin aamu neljään saakka. (Puhelinhaastattelu ravintolapäällikkö Olli Järvisen kanssa 20.2.2012.)

Kotkan Amarillo uudistettiin syksyllä 2011, ja se tarjoaa asiakkailleen tuhtia texmexiä, laadukkaita esiintyjiä ja rentoa baaribailausta. Esiintyjiin sekä palveluun on panostettu remontin jälkeen paljon, kun nightin puolelle rakennettiin massiivinen esiintymislava ja otettiin käyttöön S-ryhmän uusi palvelumalli. (Puhelinhaastattelu ravintolapäällikkö Olli Järvisen kanssa 20.2.2012.)

Asiakaspaikkoja Amarillossa on noin 560, joista ruokailijat vievät noin 150 paikkaa. Salissa työskentelee päivästä riippuen 3-8 tarjoilijaa ja keittiössä 2-4 kokkia. Kun Kotkan Seurahuoneen ravintolamaailman ovet ovat viikonloppuöisin auki kaikkine osastoineen (Hello!, Banketti ja Amarillo), sisällä saattaa olla reilusti yli 1000 juhlijaa. (Puhelinhaastattelu ravintolapäällikkö Olli Järvisen kanssa 20.2.2012.)

5 PALVELUMALLI (S-RYHMÄ)

S-ryhmän uuden ravintolapalvelumallin tavoittena on parantaa ravintolan suorituskykyä korkean kysynnän aikana. Sen tarkoituksena on parantaa ravintolassa asiointia ja henkilökunnan toimintaa sekä kasvattaa tulosta. Asiakas saa nopeampaa palvelua, kun henkilökunta on koko ajan saatavilla. Ruuhka-aikojen parantunut palvelu ja sujuvuus luovat asiakkaille myös hyvän mielikuvan ravintolasta. Henkilökunnan on helpompi tehdä lisämyyntiä ja laskuttaa, kun heillä on omat vastualueensa ja he voivat keskittyä yhteen asiaan kerrallaan. Tulosta saadaan, kun asiakaskierto saadaan nopeammaksi, sekä henkilökohtainen myynti paranee. (SOK mara-ketjuohjaus 8/2010.)

5.1 Tarjoilijoiden roolit ja työnjako

5.1.1 Ovihovi

Ovihovin päätehtävänä on ottaa asiakas vastaan ja ohjata hänet pöytään. Näin jokainen asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi, ja hänet huomioidaan heti alussa. Ovihovin täytyy olla selvillä jokaisen myyntitykin alueen tilanteista ja koko ravintolan pöytävarauksista, jotta homma toimii. Asiakkaalle ei voi sanoa, ettei tiedä, onko vapaata vai ei. Asiakkaat täytyy myös ohjata pöytiin tulojärjestyksessä, joten on oltava tarkkana siitä, kuka on tullut ensimmäisenä jonottamaan pöytää. Varsinkin viikonloppuisin ja muina kiireaikoina, kun on todella paljon pöytävarauksia ja muita tulijoita, kommunikaation täytyy toimia aukottomasti myyntitykkien ja ovihovin välillä. (SOK mara-ketjuohjaus 8/2010.)

5.1.2 Myyntitykki

Myyntitykit toimivat salissa omilla ”rajatuilla” alueillaan, joihin kuuluu n. 6-10 pöytää. He suosittelevat ja kertovat tuotteista asiakkaille sekä ottavat tilauksia. Myyntitykin tulee olla koko ajan asiakkaan saatavilla salissa, ja hän myös kertoo pöydälle olevansa heidän tarjoilijansa. Myyntitykki bongaa juomat ja ruoat koneelle, josta juomabongit menevät drinksulle ja ruokabongit keittiöön. Myyntitykin työ vaatii paljon tuotetietoisuutta ja palveluallttiutta. Hänen täytyy

tietää ruoka- ja juomalistat kuin omat taskunsa sekä pystyä hoitamaan samaan aikaan monta pöytää, joihin saattaa kuulua isompiakin ryhmiä. Jokainen pöytä tarvitsee oman aikansa, ja asiakkaat voivat olla täysin erilaisia jokaisessa pöydässä. Tällä tarkoitan sitä, että tarjoilijan tulee myötäillä jokaista asiakasta heidän luonteensa tai tilanteensa mukaan. Esimerkiksi yhdessä pöydässä voi olla ääntä pitävä miesseurue, toisessa hieman varttuneempi pariskunta juhlistamassa vuosipäiväänsä ja kolmannessa viiden hengen perhe eri-ikäisine lapsineen. Jokaisella näistä on erilaiset tarpeet, joita tarjoilijan täytyy osata lukea. (SOK mara-ketjuohjaus 8/2010.)

5.1.3 Drinksu ja drinkrunner

Drinksu valmistaa ammattitaidolla ja tarkasti koko salin juomat baaritiskin takana, josta drinkrunner vie ne bongin osoittamaan pöytään. Drinksun työssä pääsee testaamaan myös rajojaan. Varsinkin kun sali on täynnä, hänen vastuullaan on 150 hengen juomat yksin. Drinksun työssä on tärkeää, että hän valmistaa juomat nopeasti ja ammattitaidolla. Tasalaatu on tärkeää koko vuoron ajan. Juomien valmistuksessa ei missään nimessä saa olla viivettä. Hirvein tilanne olisi, jos asiakas joutuisi odottamaan juomiaan kohtuuttoman ajan. Isot ryhmät ovat vaativimpia hoitaa pois alta, jos pienempiä tilauksia seuraa monta perässä, varsinkin jos menee paljon aikaa vieviä drinkkejä, kuten margaritat, mojito ja kuumat juomat. (SOK mara-ketjuohjaus 8/2010)

5.1.4 Foodrunner

Foodrunnerit taas tarkastavat annokset ja laittavat annosten mukaan tarvittavat välineet, kuten pihviveitset, savetit, lusikat, yms. sekä vievät ne ripeästi pöytään niin, ettei annos ehdi jäähtymään. On äärimmäisen tärkeää, että ruoat löytävät oikean omistajansa. Runnereiden työ voi olla todella raskasta fyysisesti. Jos illan aikana menee esim. 400-500 annosta, on kova työ kantaa niitä saliin, varsinkin kun kyse ei ole pinta-alaltaan mistään pienestä ravintolasta. Runnerin on tärkeä aina hymyillä ja toivottaa asiakkaille hyvää ruokahalua, oli päivä kuinka raskas tahansa. Runnerin pitää myös olla tarkka annoksista ja erikoistilauksista, kuten

allergioihin liittyvissä asioissa, ettei vahingossakaan väärä annos mene väärään pöytään. (SOK mara-ketjuohjaus 8/2010.)

6 JALKAUTTAMINEN JA KÄYTTÖÖNOTTO

Ennen palvelumallin käyttöönottoa oli tehtävä pientä taustatutkimusta sen toimivuuteen käytännössä sekä opetella S-ryhmän asettamat työtehtävät teoriassa. Sain mahdollisuuden lähteä havainnoimaan asiaa Amarilloon, jossa se oli jo otettu käyttöön. Kotkan Amarillon työntekijöille järjestettiin avauskoulutus, jossa pääsimme koko henkilökunnan voimin pohtimaan uusia työtehtäviämme.

6.1 Osallistuva havainnointi

Flamingon Amarillo sijaitsee kauppakeskus Jumbon sekä Sokos Hotel Flamingon tiloissa. Asiakasvolyymit ovat niin suuret viikonloppuisin, etteivät keittiön resurssit riitä edes koko salin asiakaspaikkojen palvelemiseen. Flamingon Amarillo on pelkästään ruokaravintola, jossa on pieni drinkkibaari, joten asiakkaat vaihtuvat tiuhaan tahtiin. Tämä tarkoittaa, että meno tarjoilijoilla on kovaa.

Amarillo Kotkan ravintolapäällikkö antoi minulle ja vuoropäällikkö Sari Bäckille mahdollisuuden lähteä havainnoimaan palvelumallin toimivuutta käytännössä Flamingon Amarilloon syyskuussa 2011 ennen uuden Amarillo Kotkan avaamista. Imimmekin kaiken mahdollisen hyödyn irti tästä kokemuksesta.

Osallistuva havainnointi voi olla aktiivista tai passiivista. Tutkija voi olla mukana kehittämistyössä, projektissa tai vastaavanlaisessa tilanteessa aktiivisena toimijana. (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka, 2006.) Minä hyödynsin aktiivista osallistuvaa havainnoimistyyliä, sillä näin pääsin lähemmäs tutkittavaa aihetta ja ravintolan toimintaperiaatteita.

Havainnointitilanteessa tutkija on läsnä kahdessa persoonassa: osallistujana ja muiden käyttäytymisen seuraajana. Riippuu aina tilanteesta, kuinka tutkija voi osallistua toimintaan. Hän voi esimerkiksi tutkia tapahtumaa ensin kokonaisvaltaisesti ja sitten perehtyä yksityiskohtiin. Tutkijan täytyy kuitenkin kunnioittaa tutkittavia sen verran, ettei heidän työnsä kärsi mitenkään tutkijan läsnäolosta. Tutkijan mieliala, aikaisemmat kokemukset ja näkökulma asioihin vaikuttavat myös havainnoimisen suuntaan merkittävästi. Myös kaikki verbaalinen ja non-verbaalinen viestintä rekisteröityy tutkijan mieleen. (Saaranen, Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Flamingon Amarillossa opimme S-ryhmän uuden palvelumallin rooliin ja työtehtävät käytännössä. Huomasin myös epäkohtia sen toteutumisessa. Esimerkiksi kommunikation puute tarjoilijoiden välillä teki työtehtävien toimivuudesta haastavaa. Myös baarihenkilökunnan vaillinaisen tehokkuus ja juomatarjoilijan puuttuminen aika ajoin toivat lisää haasteita toiminnan tehokkuuteen. Ovihoivien läsnäolo kuitenkin toi selkeyttä asiakasvirtoihin ja palvelujärjestykseen ravintolassa. Lisämyynnin tekeminen oli todella helppoa uuden palvelumallin myötä.

Sain myös näkemyksen siitä, kuinka monta pöytää yksi tarjoilija pystyy hoitamaan itsenäisesti. Flamingon Amarillossa niitä oli yhtä tarjoilijaa kohden n. 8-10, joten päätimme jakaa myös Kotkan Amarillon salin vastaavasti. Kun sain uuden ravintolamme pöytäkartan, jaoin salin neljään osaan. Jokaiselle osalle suunnittelimme yhden myyntitykin vastaamaan alueensa pöydistä. (kts. liite pöytäkartta/aluejako)

6.2 Kotkan Amarillon avauskoulutus

Ennen syyskuun 2011 avausta Amarillo Kotkan henkilökunnalle järjestettiin avauskoulutus, jossa käytiin uusi palvelumalli läpi teoriassa sekä pienellä kuivaharjoittelulla käytännössä. Kävimme läpi myös Kotkan Amarillon liikeidean peruseriaatteita.

Kotkassa liikeidea näkyy asiakkaalle käytännössä ruoan ja juoman osalta hyvinkin näkyvästi. Annokset ja juomat ovat näyttäviä. Tuotteet ovat tasalaatuisia, ja henkilökunta on persoonallista. Palvelun ja fiiliksen osalta henkilökunnasta huokuu villin lännen tunnelmaa rentojen työasujen ja hyvän ilmapiirin myötä. Amarillon asiakas ovat nuorekkaita iästä riippumatta ja he ovat elämästä nautiskelijoita, tulevat yleensäkin sellaisina kuin ovat. Noin 60% asiakkaista on kaveriporukoita. Amarillon palvelun kruunaa suosittelu ja myyvä palvelutapa. Asiakkaat kokevat suositteluun ja myyvän palvelun ammattitaitoisemmaksi ja ystävällisemmäksi. Hyvä tuotetuntemus luo tarjoilijalle varmuutta suositteluun. Kun palvelu on yhtä vieraanvaraista kuin omassa olohuoneessa, paketti on valmis. (SOK Ravitsemiskaupan ketjuohjaus 9.9.2011.)

6.3 Työtehtäväkortit

Muutoksen toteuttamista helpottaa, kun tietoa tulee riittävästi ja tarpeeksi ajoissa ennen muutoksen toteutumista. Kun yrityksen toiminta muuttuu, on hyvä keskustella ja hioa asioita yhdessä henkilöstön kanssa, tai ainakin antaa mahdollisuus kysymyksiin ja keskusteluun. Tiedon kulku tuottaa usein ongelmia. Jos jaettavaa tietoa on paljon, sitä kannattaa jakaa vähän kerrallaan, jotta asiat sisäistetään paremmin. Useiden tiedottuskanavien käyttäminen lisää tiedon perille menoa. (Työturvallisuuskeskus 2000, 19.)

Tarkoitukseni oli myös suunnitella työtehtäväkortit Kotkan Amarilloon henkilökunnan työkaluksi, jotta tehtäväjako olisi joka vuorossa selkeää. Pyysin hieman apua ketjuohjauksen vetäjiltä, joten teimme henkilökunnan kanssa pienen ryhmätyön aiheeseen liittyen. Suunnittelimme jokaiselle roolille (ovihovi, myyntitykki, drinksu ja runnerit) tietyt työtehtävät ja toissijaiset tehtävät. Näitä ehdotuksia hyväksikäyttäen, Flamingon Amarillon toimintojen havainnointia muistellen sekä SOK Mara-ketjuohjauksen (8/2010) ohjeita lukien tein Kotkan Amarilloon räätälöidyt työtehtäväkortit. (kts. liite tehtäväkortit)

Työtehtäväkorteista täytyi tulla selkeästi ilmi jokaisen palvelumallin roolin päätehtävät ja toissijaiset tehtävät. Vaikka SOK mara-ketjuohjauksen esitteessä (kts. liite SOK mara-ketjuohjaus) oli jo valmiiksi eritelty eri roolien tehtävät, ne kuitenkin vaihtelee ravintoloittain. Tehtäviin vaikuttavat tilat, pöytien järjestys, volyymit ym. palveluun ja tehtäviin vaikuttavat tekijät. Kun olin Flamingon Amarillossa, havaitsin mitä kaikkea muuta esimerkiksi foodrunner pystyy tehdä ruokien kantamisen ohella. Jokaisen työvuoron täytyy tuottaa yritykselle rahaa, joten pyrin tekemään työtehtäväkorteista mahdollisimman kattavat ja tehokkaat.

6.4 Kysely

Kysely on yksi tapa kerätä itse aineistoa, joka on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Survey-termi tarkoittaa sellaisia kyselyn, haastattelun ja havainnoinnin muotoja, joissa standardoidusti kerätään aineistoa ja joissa otoksen tai näytteen tietystä perusjoukosta muodostavat kohdehenkilöt. Standardoituus

tarkoittaa sitä, että asiat, joita tiedustellaan, esitetään kaikille vastaajille täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.)

Kun kyselylomake on huolellisesti suunniteltu, sen tuottama aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida tietokoneen avulla.

Kyselyn tuottaman aineiston käsittelyyn on monia analysointitapoja ja raportointimuotoja. Kysely on myös nopea tutkimusmenetelmä.

Kyselytutkimuksen haittoina voidaan pitää, että tutkimusta tehtäessä ei voida varmistua vastaajien hyvästä suhtautumisesta vastaamiseen; vastaavatko he huolellisesti ja rehellisesti. Tutkimuksessa on mahdollisuus myös väärinymmärryksiin vastausvaihtoehtojen osalta. Kyselyssä ei voida varmistua myöskään, että kaikki vastaajat ovat selvillä tutkimuksen aiheesta ja että he ovat perehtyneet asiaan. Lomakkeen laatiminen vie myös tutkijan aikaa, ja sen tekijältä vaaditaan monenlaista tietoa ja taitoa. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Laadin henkilökunnalle palvelumallin toimivuudesta ja sen toteutumisesta kyselyn, johon he vastasivat jokainen henkilökohtaisesti. Kyselyssä oli sekä monivalintakysymyksiä (kts. liite kysely) että avoimia kysymyksiä. Kyselyn vastauksia pohdin seuraavaksi. (kts. liite kyselyn tulokset)

6.4.1 Palvelumallin hyödyt ja haitat

Jokaisen yrityksen pyörittämiseen tarvitaan asiakkaita, joten asiakaspalvelulla on suuri merkitys yrityksen menestykseen. Asiakkaat tuovat yritykselle rahaa, joten hyvällä ja laadukkaalla asiakaspalvelulla voidaan pitää asiakkaat tyytyväisinä. Ihmiset ottavat erilaiset palvelut vastaan eri tavoin, joten asiakaspalvelijan tulee myötäillä asiakkaan tarpeita ja kunnioittaa niitä. Joihinkin liikeideoihin kuuluu tietynlainen palvelu, kuten esimerkiksi joissain fine dining -ravintoloissa odotat yleisempää palvelua kuin vaikkapa pikaruoka -ravintoloissa. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 47-51.)

Asiakkaalla on tietyt odotukset paikasta riippuen, ja asiakaspalvelijan pitää osata lukea asiakasta näiltä osin. Asiakkaan täytyy tuntea itsensä tärkeäksi yritykselle, ja tätä pystyy parantamaan vieraanvaraisuudella ja olemalla aidosti kiinnostunut

asiakkaan tarpeista. Esimerkiksi jo se, kun asiakas astuu ravintolaan ja häntä tervehtii sekä mahdollisesti ohjaa hänet pöytään, on merkki vieraanvaraisuudesta. Se on pientä, mutta asiakas tuntee näin olevansa tervetullut ravintolaan, ja hänelle osoitetaan, että hänet halutaan sinne asiakkaaksi. Kun asiakkaalle tehdään jo heti alussa hyvä tunne, hänen kanssaan on sujuvaa asioida jatkossakin. Tämä pätee päinvastoin, kun asiakas saa nyrpeän vastaanoton. Asiakasta on huomattavasti vaikeampaa saada tyytyväiseksi vierailun aikana kun huono mielikuva on jo tehty. Ovihovi on tästä syystä äärimmäisen tärkeä työtehtävä. Hänen tehtävänsä tukee nimenomaan asiakkaan ensimmäisiä mielikuvia ja odotuksia ravintolasta ja sen palvelusta. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2008, 143-144.)

Tekemäni kyselyn perusteella henkilökunnan mielestä uuden palvelumallin myötä työskentely on sujuvampaa ruuhka-aikoina (kts. kuvio 1). Palvelu on nopeutunut ja se on varmempaa ja selkeämpää. Kun jokaisella tarjoilijalla on oma vastuualueensa, ylimääräinen säntäily häviää, ja työnjako on selkeää. Tällöin kaikki tietää, missä mennään. Asiakkaalle tästä kehkeytyy henkilökohtaisempi palvelu. Hänet huomioidaan nopeasti ja tarjoilija pystyy antamaan asiakkaalle enemmän aikaa, joten lisämyynnin tekeminen on myös helpompaa. Runnerin olemassaolo varmistaa, etteivät ruoat seiso lämpölampun alla, vaan ne viedään heti niiden noustua keittiöstä oikeisiin pöytiin ripeällä tahdilla.

Kuvio 1.



Haittapuoliakin on tullut ilmi uuden palvelumallin myötä. Esimerkiksi talviaikaan, kun viikonloput ovat hiljaisempia, kaikkia työtehtäviä ei pystytä täyttämään. Tällöin vuorosta saattaa puuttua ovihovi ja drinkrunner kokonaan, mikä tarkoittaa sitä, että myyntitykit hoitavat sekä sisääntulevien asiakkaiden vastaanoton että hakevat omat juomansa baaritiskiltä. Tällöin palvelu hidastuu ja voi muuttua hieman sekavaksi, jos kommunikaatio ei suju odotusten mukaisesti myyntitykkien välillä. Joskus ruuhka-aikaan juomien saanti saattaa viivästyä liikaa, mikä taas aiheuttaa närkästystä asiakkaiden taholta. Palvelumalli saattaakin olla hieman sekava asiakkaan näkökulmasta. Kun työskennellään kauimmaisessa osassa keittiöstä, tiedonkulku ei toimi aina toivotulla tavalla. Tällöin esimerkiksi ruoan viiveestä mainitseminen asiakkaalle saattaa jäädä kertomatta, kun tieto ei ole kulkenut salin perälle asti (kts. kuvio 2).

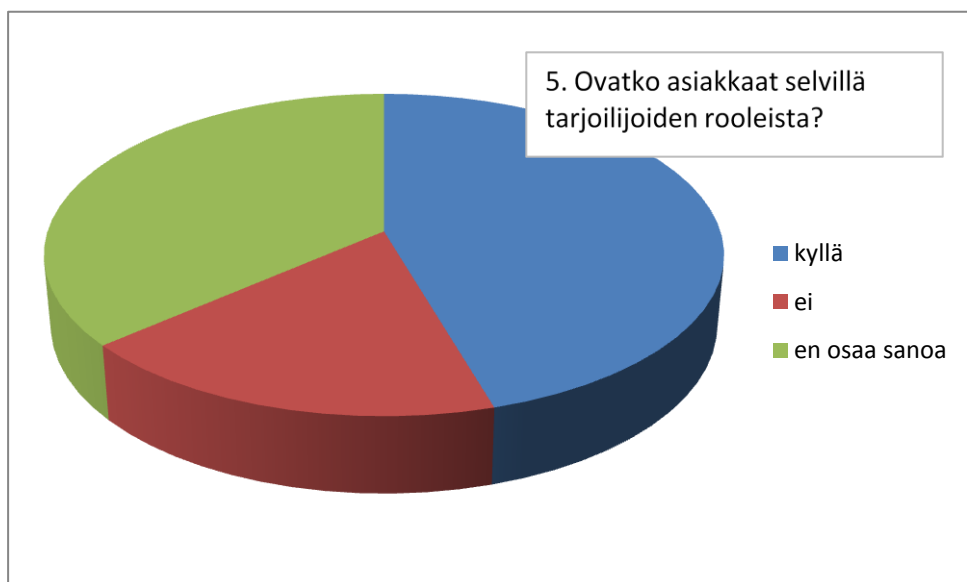
Kuvio 2



6.4.2 Palvelumallin haasteita

Yleensä konfliktit asiakkaan kanssa johtuvat ruoan viivymisestä. Jos ovihovi tai myyntitykit eivät ole ilmoittaneet ruoan viiveestä asiakkaalle hänen tilatessaan, asiakas voi olla hyvin närkästynyt odottaessaan sitä hieman kauemmin. Asiakas ei ymmärrä yleensä enää silloin selittelyjä täyteen buukatusta ravintolasta tai keittiön resursseista. Sen takia se on hyvä ilmoittaa etukäteen, jos asiakkaalla on esimerkiksi kiire pois ravintolasta johonkin tiettyyn kellonaikaan. Silloin asiakas osaa varautua pieneen viiveeseen. Palvelumallin rakenne voi olla myös vaikea asiakkaan näkökulmasta (kts. kuvio 3). Kotkan Amarillossa käytetyssä palvelumallissa on erittäin tärkeää, ettei palveluketju katkea missään vaiheessa. Vaikka myyntitykki hoitaisi homman täydellisesti, esimerkiksi drinksu voi pilata koko käyntikokemuksen tehdessään väärät juomat asiakkaalle. Voi myös käydä niin, että ovihovi ei muista kertoa ruoan viiveestä asiakkaalle, minkä myyntitykki olettaa ovihovin tekevän. Sen takia tämä palvelumalli ei siedä yhtään heikkoa lenkkiä ketjuun, jossa kaikkien toiminta riippuu toisten tekemisistä. Pientä närää on aiheuttanut myös tarjoilijoiden roolijako. Tietyt tarjoilijat tekevät usein samoja rooleja viikosta toiseen. Esimerkiksi sama tarjoilija saattaa tehdä pelkästään myyntitykin työtä samalla alueella viikosta toiseen, kun taas toinen haluaa joka viikko drinksun tehtäviin. Haasteita on tuonut myös omassa roolissa pysyminen työvuoron aikana. Saatetaan mennä auttamaan toisen alueelle, mutta lopulta se on vain sekoittanut pakkaa, kun toisella on selkeät sävelet omissa toimissaan.

Kuvio 3



6.4.3 Kuinka kehittää palvelumallia?

Tietyllä tavalla palvelumalli on kehittänyt itse itseään ajan myötä, kun työntekijät ovat sisäistäneet työtehtävänsä kunnolla. Toivottiin, että jokaisessa vuorossa olisi tarpeeksi henkilökuntaa, jotta jokainen rooli täyttyisi. Tämä ei valitettavasti ole mahdollista kannattavuuden osalta varsinkaan talvikuukausina. Henkilökunta toivoi, että rooleja kierrätettäisiin enemmän työtehtävistä toiseen viikottain, jotta pystyisi hallitsemaan jokaisen osa-alueen. Suurien ruuhkien aikana drinkintekijän työ vaatii äärettömän nopeaa toimintaa ja ammattitaitoa, joten jokaisen tulisi tietää ainakin kaikki listan drinkit ja perusjuomasekoitukset ulkoa. Drinkit tulee valmistaa tehokkaasti ja organisoida niiden valmistusjärjestys niin, ettei mikään pöytä joudu niitä odottamaan kauaa. Myös keittiön toivottiin osallistuvan enemmän salin puolelle esimerkiksi kantamalla foodrunnerin kanssa ruokia pöytiin.

7 YHTEENVETO

Opinnäytetyön aihe oli minulle mieluinen, sillä se on käytännön läheinen ja sen tarkoituksena on kehittää palvelua. Minulle annettiin työn tekemiseen tarvittavat työkalut, joita pystyin hyödyntämään kehittääkseni itseäni sekä kollegoitani. Suuri haaste oli saada henkilökunta innostumaan uudesta palvelumallista yhtä paljon, kuin minä siitä innostuin. Kunnan perehdytys ja informaation kulku auttoivat minua onnistumaan tehtävässäni kuitenkin hyvin.

7.1 Oma oppiminen

Palvelumalliin etukäteen perehtyminen oli mielenkiintoista, ja esimerkiksi Flamingon Amarillon toimintojen havainnoiminen sai minut ymmärtämään kaikki käytännön seikat, joita piti ottaa huomioon ennen Kotkan Amarillon avausta. Pöytäkarttojen suunnittelu sekä työntekijöiden asemajakojen pohtiminen helpottivat pääsyä asian ytimeen. Avauskoulutus avasi varmasti monen silmät tulevasta; ainakin minun osaltani asiat selkeytyivät huomattavasti. Henkilökunta sai yhdessä pohtia tulevaa muutosta ja hioa sitä mieleisekseen. Perehdytys sai alkaa.

7.2 Henkilökunnan perehdytys

Avauskoulutuksen myötä tekemäni työtehtäväkortit olivat apuna henkilökunnan perehdytykseen. Informaatiota tuli paljon lyhyessä ajassa, joten ne olivat oiva työkalu toiminnan kehittämiseksi. Sijoitin jokaisen roolin laminoidut työtehtävälaput sellaisiin paikkoihin, joissa ne olivat helposti saatavilla. Esimerkiksi foodrunnerin työtehtävät olivat keittiön edustalla, josta ruoat lähtevät saliin, ja myyntitykkien työtehtävät taas jokaisella kassatolpalla, jossa he työskentelevät alituisen.

Olin mukana koko avausviikon Kotkan Amarillon ruokapuolella perehdyttämässä käytäntöä myös henkilökohtaisesti. Henkilökunnalla oli paljon opittavaa rooleista ja toiminnasta yleensä. Henkilökuntaa oli paljon koulutettavana avausviikon aikana, joten kysymyksiäkin tuli paljon käytännön toteuksesta. Tarjoilu kuitenkin sujui moitteettomasti, vaikka hiottavaa olikin vielä paljon.

7.3 Seuranta

Tein talven aikana seurantaan palvelumallin kehityksestä ja toimivuudesta havainnoiden sitä itse osallistuvana työntekijänä. Mitä pidemmälle mentiin, sitä sujuvammin tehtäviä suoritettiin. Henkilökunta sisäisti nopeasti uuden toimintamallin ja noudatti sitä loistavasti.

Pikkujouluaikana kovien ruuhkien aikaan saatoin huomata pieniä ongelmia rooleissa pysymisen osalta, mutta siihen vaikutti aika ajoin myös henkilökunnan vaje vuoroissa. Palaverissa olemme kuitenkin saaneet korjattua epäkohdat joustavasti kaikille mieleisiksi toimintatavoiksi.

Palvelumallia on ollut helppo perehdyttää myös uusille työntekijöille, sillä esimerkiksi runnerin työ ei vaadi tuotetietoutta niin paljon kuin myyntitykin työ. Toki annokset pitää osata ja tunnistaa, mutta myyntitaitoja ei tarvita runnerin työssä laisinkaan. Näin myös uudet työntekijät saatiin sisälle palvelumalliin helposti. Roolien kiertävyys kuitenkin on osoittautunut haasteelliseksi toteuttaa. Siihen pystyy vaikuttamaan oikeastaan vain työvuorolistojen suunnittelija sekä kyseisen vuoron vuorovastaava, joka tekee roolijaon ennen työvuoron alkua.

Kotkan Amarillossa palvelumalli on käytössä ainoastaan viikonloppuisin ja juhlapyhien aikana, kun asiakasvirtoja riittää, joten arkisin tarjoilijat toimivat silloin ”kaikki tekevät kaikkea” -periaatteella.

7.4 Lopputulos

Kun olin tehnyt kyselyn, sain myös henkilökunnan näkemyksen asioihin omien havaintojeni tueksi. Pääasiassa koko henkilökunta oli samoilla linjoilla asioista, jotka toimivat ja asioista, jotka eivät toimineet. Kuitenkin yli 90% työntekijöistä piti uutta palvelumallia toimivana osana Kotkan Amarillon palvelutoiminnassa. Suurin osa heistä oli myös sitä mieltä, että uuden palvelumallin käyttöönoton myötä palvelu on selkeämpää ja nopeampaa. Rooleissa pysyminenään ei ole tuottanut sen suurempaa haastetta yksittäisiä tapauksia lukuun ottamatta. Koko henkilökunta oli samaa mieltä siinä, että palvelumalli suo enemmän aikaa asiakkaille, ja tämän takis myös lisämyynnin tekeminen on helpompaa ja tarjoilijat ovat asiakkaiden saatavilla paremmin.

Kommunikaatio keittiön ja muiden salityöntekijöiden kanssa on pysynyt ennallaan, tai siihen ei ole saatu aikaan ainakaan suurempaa muutosta, joten tietynlaista muutosta luultavasti kaivattaisiin tälle osa-alueelle. Myös asiakkaan näkökulma palvelumallin toimivuuteen olisi hyvä saada, sillä heille tämä malli voi olla hyvinkin epäselvä, jos sitä ei ole selkeästi hoidettu. Olemme koko talven ajan keränneet palautteita ravintolalle laskun yhteydessä, mutta tulokset ovat vielä auki. Niitä keränneenä kuitenkin voin sanoa, että pääasiassa palaute on ollut pelkästään positiivista.

Nyt Kotkan Amarilloon on jalkautettu S-ryhmän uusi palvelumalli, joka on havaittu toimivaksi osaksi Amarillon palvelukokonaisuutta. Henkilökunta on perehdytetty käytäntöön, ja he ovat tyytyväisiä sen selkeyteen ja tehokkuuteen. Tämä opinnäytetyö toi esille palvelumallin hyödyt ja haasteet, mutta sen tuomat kehittämiskohteet ovat kuitenkin avain parempaan palveluun.

LÄHTEET

Amarillo, 2012. Saatavissa: www.amarillo.fi. Hakupäivä 30.3.2012

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere : Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. (Viitattu 29.04.2012.)

Grönroos, Christian. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. WSOY, Helsinki.

Hemmi, M., Häkkinen, U., Lahdenkauppi, M. 2008. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. Helsinki: WSOY.

Hemmi, M., Lahdenkauppi U. 2002. Avec Asiakaspalvelua ravintolassa. WSOY, Porvoo.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hukka, Matti. 2005. Ketjuuntumisesta kilpailuetu. Edita Prima Oy, Helsinki.

Jokinen, T., Heinämaa, L. & Heikkonen, I. 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Oy Edita Ab

Kautto, M., Lindblom, A. 2005. Ketju: Kaupan liiketoimintaa. Keuruu: Otava.

Keinonen, K.J. 2010. Microsoft Word 2010. Edistynyt käyttö. Ornanet Koulutuksen e – kirjat. Turku: DatumPoint.

Laakso, Hannu. 2004. Brändit kilpailuetuna. Talentum, Helsinki.

LAMK. 2011. Reppu: Opinnäytetyön ohje [viitattu 1.12.2011]. Lahden Ammattikorkeakoulu. Saatavissa: <http://reppu.lamk.fi/mod/book/view.php?id=116250>.

Puhelinhaastattelu ravintolapäällikkö Olli Järvisen kanssa 20.2.2012.

S-kanava, 2012. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/s-kanava-tietoa-s-ryhmasta/s-ryhman-rakenne>. Hakupäivä 15.3.2012.

S-kanava 2, 2012. Saatavissa: <http://www.s-kanava.fi/web/ympyra/uusia-kauppapaikkoja>. Hakupäivä 26.3.2012

Sokos Hotel Seurahuone Kotka, 2012. Saatavissa:
<http://www.sokoshotels.fi/hotellit/kotka/ravintolat/>

Sok Mara-ketjuohjaus 8/2010

Sok Ravitsemiskaupan ketjuohjaus 9.9.2011

Storbacka, Kaj & Lehtinen Jarmo M. 2002. Asiakkuuden ehdoilla vai asiakkuuden armoilla. WSOY, Helsinki.

Työturvallisuuskeskus, Palveluryhmä. 2000. Perehdyttäminen palvelualoilla. Edita.

Ympyrän Vuosi 2011. Saatavissa: http://www.s-kanava.fi/web/ympyra/tiedote?announcement=207382_11334. Hakupäivä 30.4.2012

LIITTEET

1. Työtehtäväkortit
2. Kysely
3. Kyselyn tulokset
4. Pöytäkartta ja aluejako
5. SOK mara-ketjuohjaus

MYYNTITYKKI

- Katso oma myyntialueesi pöytäkartasta
- Älä poistu alueeltasi kuin tarvittaessa (bongaus, tiskien vienti)
- **Oltava asiakkaan saatavilla koko ajan!!**
- Kommunikoi ovihovin kanssa vapaista pöydistä ja tilanteestaan
- Asiakkaiden saapuessa tervehtii aina ja kertoo asiakkaille olevansa heidän tarjoilija
- Ottaa juomatilauksen (suosittelee aina nimeltä tuotteita esim. ”El Grande, mansikkamargariitta yms.)
- Bongaa juomatilauksen koneelle ja **hakee nachot ja vie ne pöytään heti**
- Kun drinkrunner on vienyt juomat pöytään, ottaa ruokatilauksen samantien jos asiakkaat valmiita tilaamaan. Mikäli ei, seuraa tilannetta ja ole saatavilla.
- **Jakaa laskut heti ruokatilauksen jälkeen**
- Jos näet drinkkisi valmiina tiskillä, ei ole väärin ottaa niitä samalla mukaan omaan pöytäsi
- Muista suosittele ja lisämyynti (alkupalat, extra dipit, asom-annokset, shotit, drinkit yms.)
- Juttelee, heittää läppää, pyörii ympyrää, on ahkera, iloinen, pitää ääntä olemassa olostaan
- Kun runner tuo ruuat, kysy haluavatko he lisää juotavaa ja toivota hyvää ruokahalua
- Kysyy ”maistuuko ruoka?”, ”homma bueno?”, ”mikä meininki?”, ”lisää hörppyy?” aina aterioinnin aikana sekä muulloinkin...
- **Pitää asiakkaan tyytyväisenä koko käynnin ajan**
- Aterioinnin jälkeen kerää lautaset ja vie ne tiskiini
- Suosittelee jälkiruokia ja juomia nimeltä
- Vie laskut pöytään ja rahastaa asiakkaat
- Kiittää ja toivottaa tervetulleeksi uudestaan
- On vastuussa pöytien siistimisestä ja kalukipoista sekä ruokalistoista
- Vuoronvaihdossa äärettömän selkeä kommunikointi pöytien tilanteista, laskut pitää olla jaettu oikein ja pöytävarauksista on infottava seuraavalle

Myyntitykin paikka ei ole baarin takana tai kassatolppien takana, vaan asiakkaiden keskuudessa. Ota selkeitä katsekontakteja asiakkaisiin, jotta he tuntevat olevansa hyvissä käsissä.

OVIHOVI

- **Paikka ruuan baarin edustalla** josta selkeä näkyvyys sekä ulko-ovelle, että fransmannin ovelle
- Laittaa ”odottakaa pöytiin ohjausta” –kyltit molemmille oville
- On selvillä pöytävarauksista (kellonajat, nimet ja pöydät)
- Huomioi ensimmäisenä tulevat (ja lähtevät) asiakkaat
- Toivottaa tervetulleeksi
- Kommunikoi jatkuvasti myyntitykkien kanssa vapaista pöydistä
- Muistaa missä järjestyksessä asiakkaat ovat tulleet, jos joutuvat jonottaa
- Ohjaa baarin puolelle drinkeille odottamaan
- Ohjaa pöytiin
- Kertoo mahdollisesta viiveestä asiakkaalle sekä myyntitykille
- Kertoo asiakkaalle tarjoilijan (myyntitykin tulosta)
- Jos aikaa, auttaa salin ja baarin puhtaanapidossa
- Hyvästelee lähtevät asiakkaat (Juttelee esim. ”Oliko ruoka hyvää?”, ”Tiesittekö, että Hellossa on tänään huippubilet?”, ”Oletteko kuulleet, että meillä on tänään Kaija Koo esiintymässä?”)
- **Pitää oman paikkansa ovien läheisyydessä koko ajan niin, että asiakkaan ei tarvitse odottaa palvelua!!**

DRINKSU

- Paikkana tarjoilijoiden drinksupiste
- Pysy omalla asemallaan koko ajan
- Ottaa vastaan bongit ja lukee ne tarkasti
- **Valmistaa juomat ammattitaidolla tasalaatuisesti**
- On äärimmäisen ripeä työssään, juomien valmistuksessa **ei saa olla viivettä**
- Jos kiire, älä tee yhtä bongia kerrallaan, vaan mahdollisimman monta ns. ”sarjatulella”
- Asettaa juomat selkeästi tiskille bongin kera
- Muista viinien mukana vesi
- Tekee blokkarille listan alhaalta haettavista tavaroista
- Kun aikaa, tekee täytöt ja tiskaa (lasitiski)
 - vetarit
 - viinit
 - hedelmät
 - mehut
 - maidot
 - viinat
 - kylmiö
- Muista kahvin keitto
- Vuoron lopussa hoitaa puhtaanapidon, täytöt ja tiskin
 - mitat
 - matot
 - hanat
 - kahvipiste
 - blenderi
 - tasot

DRINKRUNNER

- Paikka tarjoilijoiden drinksupisteen edessä
- **Tehtävänä viedä oikein valmistetut juomat oikeisiin pöytiin ripeällä tahdilla**
- Tarkastaa bongin ja juomat
- Auttaa drinksua tarvittaessa juomien valmistuksessa
- Jos aikaa, tiskaa lasitiskiä ja täyttää drinksupistettä
- Ei ota ruokatilauksia
- Juomat viedessään kertoo asiakkaille heidän tarjoilijan tulevan ottamaan ruokatilauksen
- Auttaa keittiön tiskissä ja ruokien viemisessä foodrunneria

FOODRUNNER

- Paikka keittiön edustalla
- **Päätehtävänä tarkastaa annokset ja viedä ne oikeisiin pöytiin ripeällä tahdilla**
- Lue bongi tarkasti ja tarkasta annokset (erikoistilaukset, allergiat, ilman jtn.. yms)
- Tarkista aina pöydän numero bongista ja muut kommentit
- Muista ketsuppikipot ja pihviveitset, lusikat ja käsipyyhkeet
- Tiskaa keittiön tiskiä aina kun odottelet seuraavaa nostoa
- Kiillota aseita ja laita ne paikoilleen
- Täytä nachot, salsat, ketsupit, servetit yms...
- Toivota asiakkaalle hyvää ruokahalua
- Jos asiakas tilaa sinulta lisää juotavaa tai muuta, ilmoita siitä aina sen alueen myyntitykille välittömästi
- Foodrunnerin pitää tietää ja tunnistaa kaikki annokset, niiden sisällön ja ulkonäön perusteellisesti. On hänen vastuulla, että oikeat annokset löytävät oikeat asiakkaat

Liite 2.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää palvelumallin hyötyjä, haittoja ja kehittämistä vaativia asioita, sekä kuinka Kotkan Amarillon henkilökunta ovat ottaneet vastaan uuden palvelumallin käytännössä. Käytän antamianne vastauksia opinnäytetyössäni, jonka tarkoituksena on saada palvelumalli toimivaksi kokonaisuudeksi Amarillon palvelutoimintaa. Käsittelen lomakkeet nimettömästi ja luottamuksella. Kiitän kaikkia vastaajia käyttämästäne ajasta ja rehellisyydestä vastauksissanne.

KYSELY

1. Pidätkö palvelumallia toimivana?
 - kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
2. Onko palvelu nopeutunut palvelumallin myötä?
 - kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
3. Onko kiireaikoina työskentely selkeämpää?
 - kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
4. Onko roolissa pysyminen haastavampaa?
 - kyllä
 - ei
 - en osaa sanoa
5. Ovatko asiakkaat selvillä tarjoilijoiden rooleista? (esim. kuka heidän alueensa oma tarjoilija on?)
 - kyllä
 - ei

en osaa sanoa

6. Olitko asiakkaiden saatavilla paremmin?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

7. Onko lisämyynnin tekeminen helpompaa?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

8. Onko kommunikaatio parantunut salityöntekijöiden kanssa?

- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

9. Onko kommunikaatio parantunut keittiön kanssa?

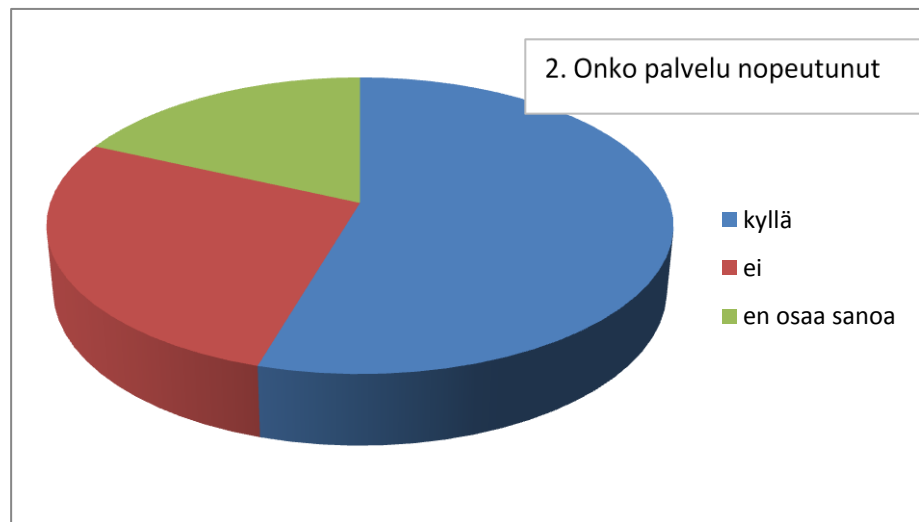
- kyllä
- ei
- en osaa sanoa

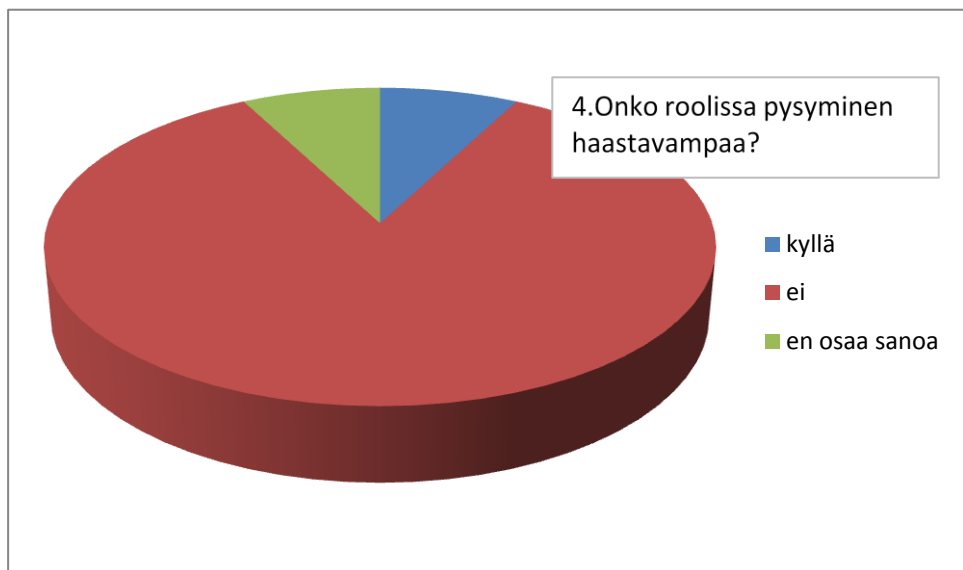
10. Palvelumallin plussat ja miinukset? (vapaasti omin sanoin)

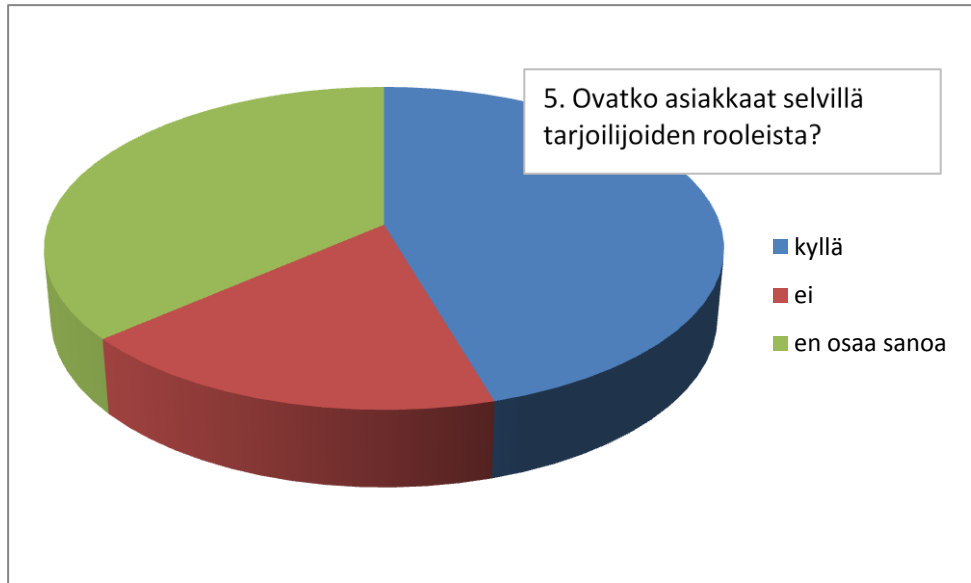
11. Mitä epäkohtia tai haasteita palvelumalli on aiheuttanut tai voi aiheuttaa mielestäsi? (vapaasti...)

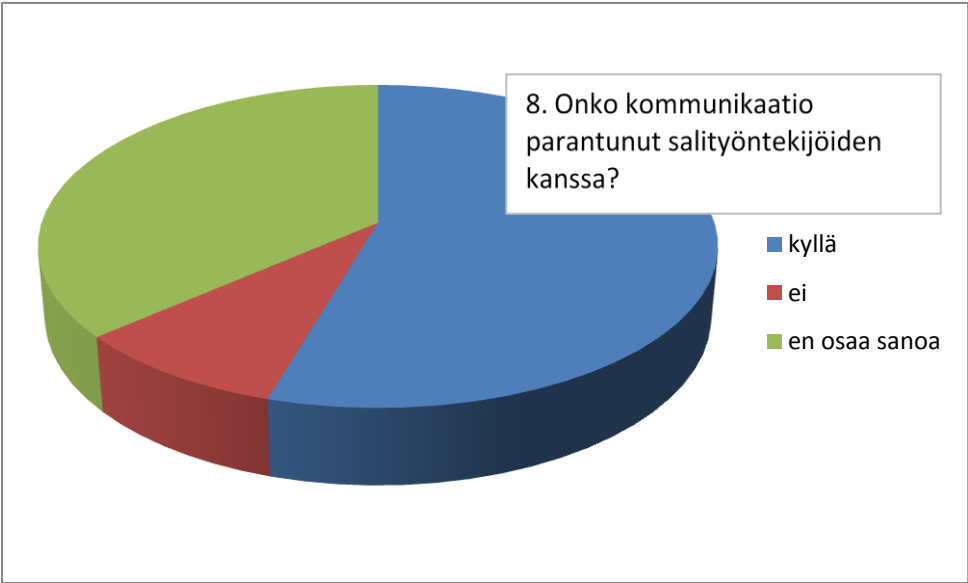
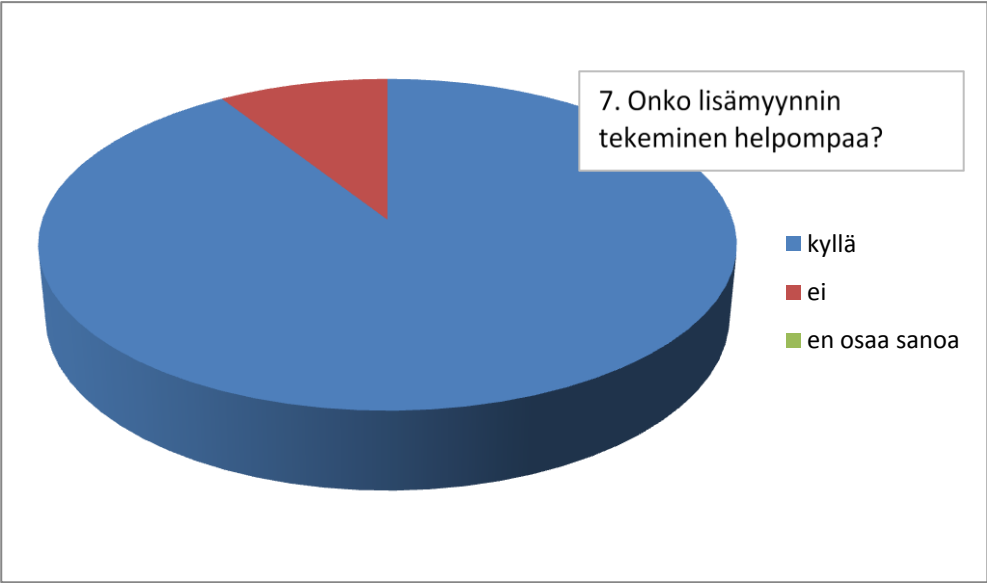
12. Miten kehittäisit palvelumallia? (vapaasti...)

Liite 3.











10. Palvelumallin plussat ja miinukset?

plussat

työskentely sujuvampaa
 ei ruuhkaa tiskin takana
 henkilökohtaisempaa palvelua
 nopeampaa
 varmempaa
 tietää itse aina missä mennään
 selkeämpää
 asiakas huomioidaan nopeammin
 asiakkaalle jää enemmän aikaa
 lisämyynnin tekeminen helppoa
 selkeä työnjako
 helpottaa työskentelyä
 ruoat ei seiso
 kommunikaatio

miinukset

kaikki roolit ei täyty
 drinkrunner ja ovihovi puuttuu
 juomat ei liiku
 pitäisi olla käytössä pidempään (klo aikaan)
 roolissa pysyminen
 keittiön viive
 sekavuus asiakkaan näkökulmasta

11. Mitä epäkohtia tai haasteita palvelumalli on aiheuttanut tai voi aiheuttaa mielestäsi?

Liian monta "tarjoilijaa" hääriä samassa pöydässä
 työvoimavaje kiireaikoina
 informaation kulku esim. myyntitykkien välillä
 asiakkaiden epätietous palvelumallista
 samat ihmiset samoissa rooleissa
 valitaan itselle mieluisa rooli
 omassa roolissa pysyminen
 hiljaisina hetkinä

12. Miten kehittäisit palvelumallia?

Joka pisteellä tekijänsä

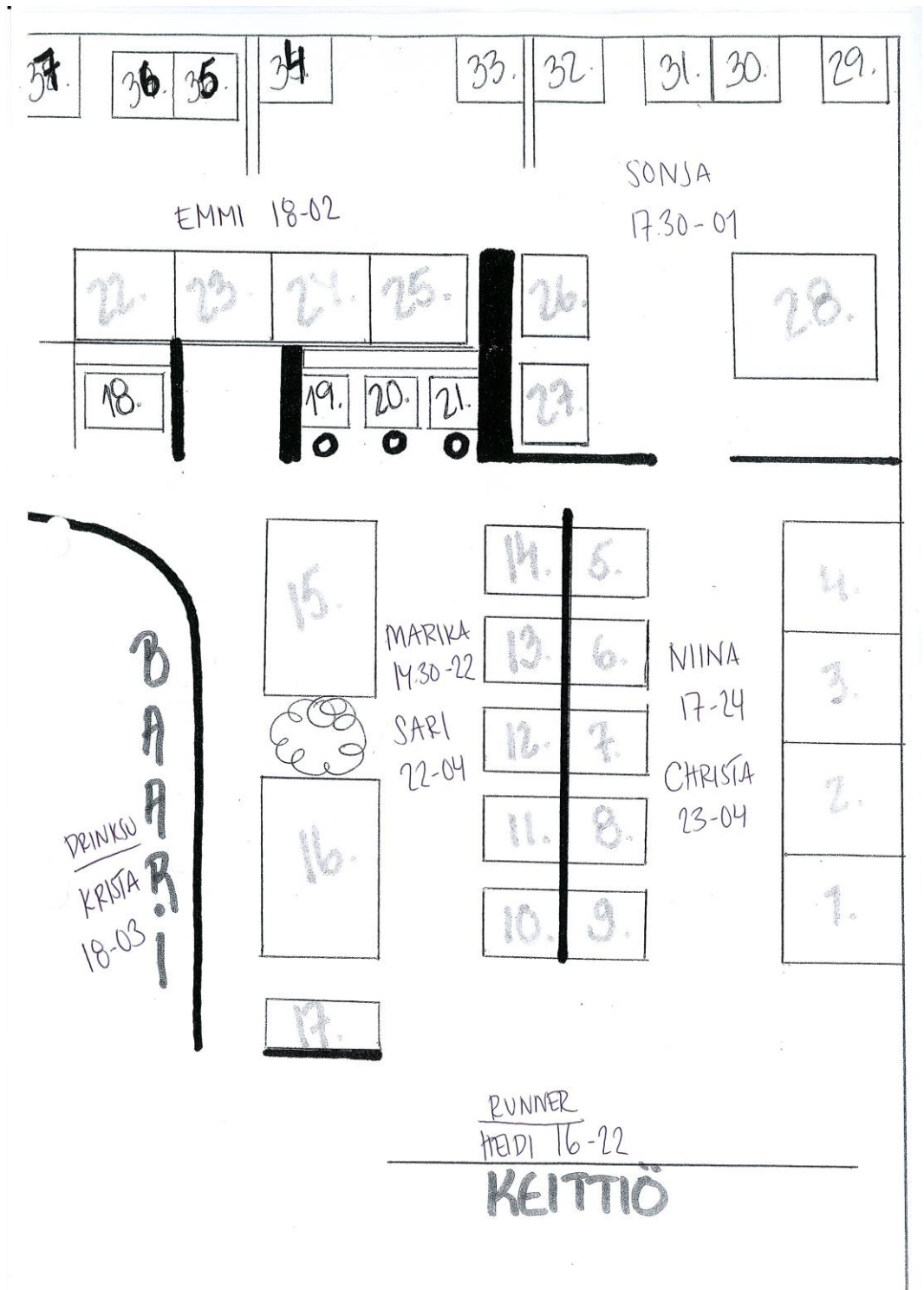
drinkrunner ja tauotus ei sovi yhdelle ihmiselle

enempi roolien kierrätystä työntekijöiden kesken

drinkin tekijä tehokkaammaksi

keittiöstä apu foodrunnerille

Liite 4.





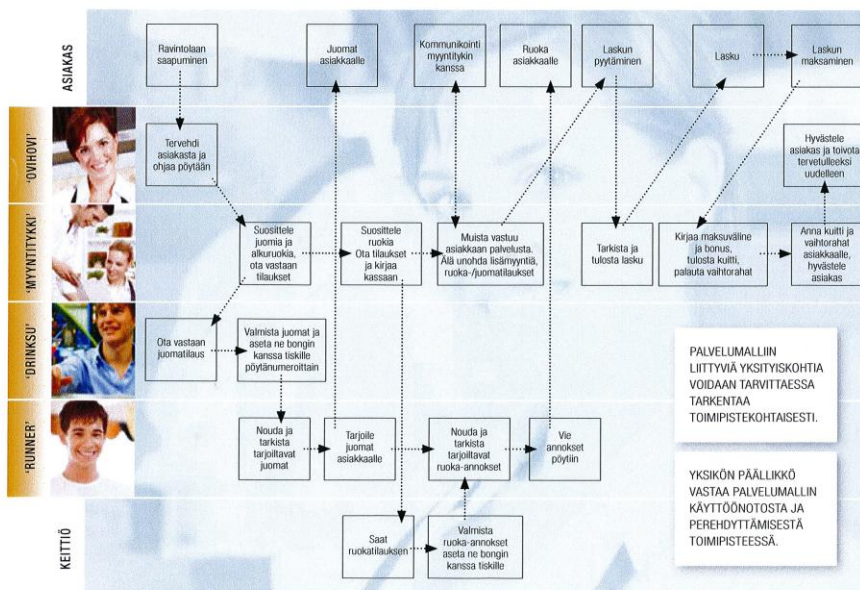
S-RYHMÄN UUSI RAVINTOLAPALVELUMALLI

Uuden ravintolapalvelumallin tavoitteena on parantaa yksikkösi suorituskykyä korkean kysynnän aikana. Uusi malli parantaa tutkitusti näitä osa-alueita:

ASIAKAS	HENKILÖKUNTA	PARANTUNUT TULOS
<ul style="list-style-type: none"> • nopeampi palvelu • henkilökunta koko ajan saatavilla • ruuhka-aikoina parantunut palvelu • nopeampi laskutus 	<ul style="list-style-type: none"> • helpompi tehdä lisämyyntiä • laskutus helpompaa • keskittyminen yhteen asiaan kerrallaan, vähentynyt "santäily" 	<ul style="list-style-type: none"> • nopeampi asiakaskierto • henkilökohtaisten myyntien kasvu • myynnin ohjaaminen

Ravintolapalvelumalli perustuu hyvään yhteispeliin. Kun jokainen tuntee oman työroolinsa tehtävät, on toiminta sujuvaa ja hauskaa. Tavoitteena on asiakkaan kokemus ja huomaama positiivinen muutos.

TOIMIVAN PALVELUPROSESSIN KUVAUS



TUNNE TYÖROOLISI TEHTÄVÄT



S-Ryhmän uusi ravintolapalvelumalli – tuloksena tyytyväisempiä asiakkaita ja lisää myyntiä

'OVIHOVI' *Olet onnistunut, kun ravintolasi on täynnä tyytyväisiä asiakkaita.*



Luo asiakkaalle positiivinen ensivaikutelma ravintolasta. Olet myynnin avainhenkilö ja luot hyvät odotukset koko asiakaskäynnille. Toivotat asiakkaat lämpimästi tervetulleiksi ja ohjaa heidät pöytiin. Täytä ravintola järjestelmällisesti ja ole tilanteen tasalla kaikesta, mitä ravintolassa tapahtuu.

VARMISTA, ETTÄ KAIKKI ASIAKKAAT KOKEVAT SAAVANSA HUOMIOTA JA HYVÄÄ PALVELUA KOKO VIERAILUNSA AJAN.

1. Valmistele etukäteen varatut pöydät konseptin mukaisesti ja selvitä muille varauksiin ym. poikkeamiin liittyvät asiat. Täytä pöydät tehokkaasti ja asiakkaita palvelevasti.
2. Kerro henkilökunnalle sovitut/suosittelut myyntituotteet sekä tavoitteet.
3. Informoi asiakasta mahdollisesta odotusajasta. Huolehdi asiakkaan viihtyvyydestä odotusaikana esim. ohjaamalla baariin.
4. Ojenna asiakkaalle ruokalistat. Herätä asiakkaan mielenkiinto, luo kontakti ja kerro, että tarjoilija on tulossa. Informoi myyjää heti palvelua odottavista asiakkaista.
5. Huomioi asiakkaat heidän poistuessaan ja varmista seuraava käynti.
6. Ole muuttuvien tilanteiden tasalla ja tiedä koko ajan, mitä ravintolassa tapahtuu.

'MYYNTITYKKI' *Olet onnistunut, kun asiakkaan odotukset on ylitetty ja myyntitavoite saavutettu.*



Kohtele asiakkaita kuin he olisivat omia vieraitasi – voit olla myös luontevasti tuttavallinen silloin, kun tilanne sen selvästi sallii. Ole koko ajan asiakkaidesi saatavilla. Tee se kuitenkin hienovaraisesti ja mukavasti, niin että asiakkaalle ei tule 'vahdittu' olo. Ole läsnä, anna aikaa asiakkaalle, pidä huolta. Varmista, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun.

AMMATTITÄIDOLLA TEHTY MYYNTITYÖ ON HYVÄÄ PALVELUA.

1. Olet isäntä/emäntä omalla alueellasi – koko ajan asiakkaiden saatavilla. Älä poistu omalta alueeltasi.
2. Kysy S-Etukorttia. Tarkista suositustuotteet 'ovihovilta' ja suosittele niitä aktiivisesti. Ota ruoka- ja juomatilaukset.
3. Tee useita välikäyntejä asiakkaiden luo. Kaada esim. lisää viiniä, vettä ja kysy mahdollista lisäjuomaa tai ruoan maistuvuutta. Varmista palvelun laatu.
4. Suosittele ja myy jälkiruoka. Ennen sitä varmista, että 'runner' on hakenut pääruokalauteset pois.
5. Tiedustele S-Etukorttia ja laskuta asiakkaat.
6. Varmista asiakastytyväisyys. Tarvittaessa tee hyvitykset. Kiitä ja hyvästele asiakkaat, kerro 'ovihoville' vapautuvista pöydistä.

'DRINKSU' *Olet onnistunut, kun juomat on ammattitaidolla ja ripeästi valmistettu ja baarissa on tyytyväisiä asiakkaita.*



'Drinksuna' olet paitsi ammattitaitoinen juomien tekijä myös mukava seuranpitäjä.

TYÖSI ON VALMISTAA JUOMIA SEKÄ PÖYTIIN VIETÄVÄKSI, ETTÄ BAARITISKIN ASIAKKAILLE. MUISTATHAN, ETTÄ MYÖS 'MYYNTITYKIT' OVAT ASIAKKAITASI.

1. Varmista, että baari on valmis työvuoroon ja kaikki tarvittava paikoillaan.
2. Valmista kaikki juomat ohjeiden mukaan laadukkaasti pöytiin vietäviksi sekä baaritiskin asiakkaille.
3. Laita juomat bongin kanssa pöytänumerointiin baaritiskille odottamaan 'runneria'.
4. Hoida lasitiski palvelun lomassa. Varmista, että puhtaita lasia on koko ajan tarpeeksi. Varmista, etteivät asiakkaasi joudu odottamaan.
5. Huomioi työskentelysi lomassa katseella asiakkaita. Keskeytä työsi, kun asiakas tarvitsee palvelua.
6. Huomioi ravintolan kokonaistilanne ja auta tarvittaessa sovitulla tavalla.

'RUNNER' *Olet onnistunut, kun tilaukset on toimitettu nopeasti ja ravintolan yleisilme on siisti ja puhdas.*



Työskentelet tiiminä 'drinksujen' ja 'myyntitykkien' kanssa. Nimesi mukaisesti kuljetat ruokia ja juomia pöytiin sekä likaisia astioita tiskiinkin, mutta et ota vastaan tilauksia.

'RUNNERINA' MAHDOLLISTAT 'MYYNTITYKKIEN' KESKITTYMISEN MYYNTITYÖHÖN.

1. Vie kaikki juomat pöytiin sovitulla tavalla ja auta tarvittaessa muita 'runnereita'.
2. Varmista tuotteiden laatu. Huomaa, jos jotakin puuttuu tai ei ole ohjeiden mukaisesti valmistettu.
3. Tarkista, että ruoka on tilauksen mukainen ja vie pöytään. Plokkaa samalla ylimääräiset astiat pois.
4. Vastaa asiakaspöytien siisteydestä ja täydennyksistä ohjeistuksen mukaisesti. Tarkista pöytien kunto usein.
5. Huolehdi myös apupöytien ja koko ravintolasalin yleisestä siisteydestä.
6. Muista myös huomioida asiakas tilanteen tunnelmaan sopivalla tavalla.