

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2014

Emilia Aalto

RAVINTOLATOIMINNAN KEHITTÄMINEN ASIAKASTUNTEMUKSEN AVULLA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma

2014 | 63

Ohjaaja Juhana Lounela

Emilia Aalto

RAVINTOLATOIMINNAN KEHITTÄMINEN ASIAKASTUNTEMUKSEN AVULLA

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja sen tarkoituksena on kartoittaa Kirkkonummella sijaitsevan Peuramaa Golfin jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia Peuramaa Golfin yhteydessä toimivasta ravintola Gourmet Peuramaasta. Tutkimustehtävänä on selvittää mitkä tekijät motivoivat asiakkaita käyttämään ravintolan palveluja sekä millaisiin toimenpiteisiin Gourmet Peuramaan kannattaa ryhtyä, jotta asiakkaat saataisiin käyttämään ravintolan palveluja vielä entistä enemmän.

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu asiakaslähtöisyyden ja asiakkuusajattelun teorioista. Teoriaosuudessa syvennytään asiakaslähtöisestä ajattelusta asiakkuusajatteluun asiakastuntemuksen avulla, asiakkaan käyttäytymiseen kuluttajana sekä henkilöstön työskentelyyn asiakasrajapinnassa. Tietoperusta käsittelee myös asiakkaiden segmentoimista pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, asiakastiedon kokonaisvaltaista hyödyntämistä sekä asiakkaan arvotuotantoa ja lisäarvon tuottamista muun muassa ylivoimaisen palvelun avulla.

Opinnäytetyön empiirinen osuus koostuu asiakaskyselystä, jota on käytetty lähtökohtana jäsenten näkemysten selvittämiseen. Kysely toteutettiin Peuramaa Golfin jäsenille ajalla 10.12.–18.12.2013 ja kyselyn vastausprosentti oli 36,4 prosenttia. Kyselyn perusteella jäsenet ovat yleisesti tyytyväisiä ravintola Gourmet Peuramaan palveluihin ja toimintaan. Esille nousi kuitenkin muutamia selkeitä kehityskohteita, joihin ravintolan tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa. Näitä ovat muun muassa lounas, ravintolapalvelut kierroksen aikana / eväät kierrokselle ja palvelu. Myös henkilökunnan parempi läsnäolo ja asiakastuntemus sekä siisteydestä huolehtiminen ovat tärkeitä jäsenille.

Opinnäytetyö on hyvin teoriapainotteinen ja kehitysehdotuksia avataan suurimmaksi osaksi teoriaosuuden ja asiakaskyselyn avulla. Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen toteuttaminen sekä syvällinen asiakastuntemus ovat tärkeä osa yrityksen kannattavaa liiketoimintaa. Kehittämällä edellä mainittuja tekijöitä Gourmet Peuramaalla on mahdollisuus palvelulla tulevaisuudessa yhä paremmin nykyistä asiakaskuntaansa sekä saamaan lisää uusia asiakkaita.

ASIASANAT:

Asiakaslähtöisyys, asiakaskeskeisyys, asiakkuusajattelu, asiakasymmärrys, asiakastieto, asiakastuntemus, asiakaskannattavuus, asiakastyöskentely

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management

2014 | 63

Instructor Juhana Lounela

Emilia Aalto

DEVELOPING RESTAURANT OPERATIONS WITH CUSTOMER KNOWLEDGE

This thesis is research based and its purpose is to identify Peuramaa Golf members' views and experiences on restaurant Gourmet Peuramaa. Peuramaa Golf is located in Kirkkonummi and restaurant Gourmet Peuramaa is operating in touch with Peuramaa Golf. The research task is to find out which factors motivate the customers to use the services of the restaurant as well as what actions Gourmet Peuramaa should take in order to convince customer to use the restaurant's services even more.

The knowledge base consists customer oriented approach and customer thinking theories. The theoretical framework goes deeper from the customer oriented approach to customer thinking with customer knowledge as well as the customer's behaviour as a consumer and the staff working at the customer interface. The theoretical framework also covers segmentation that segment customers into smaller groups with homogeneous needs, the comprehensive utilization of customer data as well as understanding customer value and added value.

The empirical part consists of a customer survey. The survey was conducted to Peuramaa Golf members within December 10th to December 18th 2013 and the response rate was 36,4 percent. Based on the survey results members are satisfied in general with the restaurant Gourmet Peuramaa services and operations. But there are still some clear areas for development which the restaurant should pay attention to in the future. These include among others lunch, restaurant services during the golf round and service. Also, the staffs' presence and better understanding of their customers, as well as taking care of the cleanliness are important to the members.

The thesis is very theoretically oriented and development proposals will be opened for the most part with the theoretical framework and the customer survey. The comprehensive implementation of customer oriented approach both in-depth customer knowledge are important parts of a profitable business. Developing the above-mentioned factors Gourmet Peuramaa has the opportunity in the future to serve better the existing customers and attract more new customers.

KEYWORDS:

Customer oriented approach, customer thinking, customer insight, customer data, customer knowledge, customer profitability

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 ASIAKASLÄHTÖISYYS YRITYKSEN PERUSTANA	9
2.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta	9
2.2 Asiakas yrityksen voimavarana	11
2.3 Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen	14
2.4 Asiakasrajapintatyöskentely	17
2.5 Asiakaskuuntelusta syvällisempään asiakasymmärrykseen	18
3 TULEVAISUUDEN SUUNTANA ASIAKKUUSAJATTELU	21
3.1 Asiakkuusosaaminen	21
3.2 Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi	25
3.3 Asiakastiedon hyödyntäminen	26
3.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakaskannattavuus	28
3.5 Lisäarvon tuottaminen ylivoimaisen palvelun avulla	30
4 ASIAKASKESKEISEN PALVELUKONSEPTIN LUOMINEN	34
4.1 Asiakaskeskeisen yrityksen luominen	34
4.2 Yrityskulttuuri sekä yrityksen visio ja missio	36
4.3 Yrityksen arvot	37
4.4 Asiakasvisio ja -tavoite	38
5 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ ASIAKASKYSELY	40
5.1 Tutkimusmenetelmän valinta	40
5.2 Asiakaskyselyn suunnittelu ja toteutus	41
5.3 Asiakaskyselyn tulosten analysointi ja raportointi	43
5.4 Asiakaskyselyn tulokset lyhyesti	44
6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LOPPUSANAT	52
6.1 Asiakaslähtöisyyden kehittäminen ravintolan kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi	52
6.2 Kehityskohteet asiakaskyselyn perusteella	54
6.3 Loppusanat	55

LIITTEET

Liite 1. Asiakaskysely – Ravintola Gourmet Peuramaa

KUVIOT

Kuvio 1. Kognitiivisen psykologian mukainen ajatusmalli.	14
Kuvio 2. Asiakaspysyvyyden hyödyt.	16
Kuvio 3. Asiakasymmärryksen viitekehys.	20
Kuvio 4. Asiakkuuksien kolmiyhteys.	22
Kuvio 5. Tietämyksen kolme kuilua.	27
Kuvio 6. Asiakkaan kokemasta arvosta asiakkuuden arvoon.	29
Kuvio 7. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen.	32

TAULUKOT

Taulukko 1. Asiakkuuksien ryhmittely.	26
Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot.	44
Taulukko 3. Kuinka usein käytät Gourmet Peuramaan palveluja?	45
Taulukko 4. Käytkö Gourmet Peuramaalla useimmiten	45
Taulukko 5. Arvioi, kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita yleisesti golfravintoloissa.	46
Taulukko 6. Mitkä asiat vaikuttavat eniten siihen, että käytät / käyttäisit Gourmet Peuramaan palveluja?	47
Taulukko 7. Arvioi Gourmet Peuramaan palveluja ja toimintaa seuraavien asioiden osalta.	49
Taulukko 8. Mitä kautta haluaisit saada tietoa Gourmet Peuramaan toiminnasta?	50
Taulukko 9. Suositteletko Gourmet Peuramaan palveluja tuttavillesi?	50

1 JOHDANTO

Asiakas on se, jonka takia yrityksen toimintaa kehitetään. Yritys ei voi käytännössä toimia ilman asiakkaita. Yrityksen koko liiketoiminta sen suunnittelusta toteutukseen lähtee asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Liiketoiminnan tavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita ja asiakkuuksia, jotka johtavat kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan. Yrityksessä on tärkeää tiedostaa, ketkä ovat oikeasti yrityksen asiakkaita ja keiden kanssa yritys haluaa tehdä yhteistyötä. Yrityksen kannattaa valita sellaiset asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö tuottaa molemminpuolista tyydytystä ja arvostusta. Tällaiset asiakassuhteet voivat syventyä yhteistyöksi, johon kilpailijoiden on vaikea tulla väliin. (Selin & Selin 2013, 9-10.)

Tämä opinnäytetyö on tutkimuksellinen ja sen tarkoituksena on kartoittaa Kirkkonummella sijaitsevan Peuramaa Golfin jäsenten näkemyksiä ja kokemuksia Peuramaa Golfin yhteydessä toimivasta ravintola Gourmet Peuramaasta. Tutkimustehtävänä on selvittää mitkä tekijät motivoivat asiakkaita käyttämään ravintolan palveluja sekä millaisiin toimenpiteisiin Gourmet Peuramaan kannattaa ryhtyä, jotta asiakkaat saataisiin käyttämään ravintolan palveluja entistä enemmän? Lähtökohtana jäsenten näkemysten selvittämiseen on käytetty asiakaskyselyä. Peuramaa Golfin jäsenille tehdyn asiakaskyselyn avulla selvitettiin muun muassa ravintolan asiakaskunnan rakennetta, kulutuskäyttäytymistä, jäsenten mielipiteitä ravintolan tuotteista ja palveluista sekä ravintolapalveluiden käytön syitä. Lisäksi asiakaskyselyn avulla saadaan parempi käsitys siitä, mitä arvoa asiakas ravintolan tuotteista ja palveluista saa sekä miten ravintola voi mahdollisesti tuottaa lisää arvoa asiakkaalle. Asiakaskyselyllä toivottiin myös asiakkaiden arvioita ravintolan palveluista ja toiminnasta kesällä 2013. Tavoitteena on saada aikaan asiakasystävällisiä kehitysehdotuksia ja ratkaisuja Gourmet Peuramaan liiketoiminnan kehittämiseksi, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan entistä paremmin.

Asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelun lähtökohtia ovat muun muassa asiakkaan arvotuotanto eli mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle aidosti tuottaa, palvelukokonaisuus kaikkine asiakaskohtaamisineen sekä asiakkuuden jatkuva kehittäminen ja asiakkaalle itselleen lisää arvoa tuottavien mahdollisuuksien tarjoaminen. Näiden avulla yritys voi sitouttaa asiakkaan entistä paremmin yritykseen. (Selin & Selin 2013, 18.) Asiakaslähtöisen liiketoiminnan yksi keskeisimmistä asioista on myös syvälinen ymmärrys asiakkaista ja heidän tarpeista. Yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa todelliset motiivit muun muassa mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. (Tuulaniemi 2011, 71.)

Opinnäytetyön tietoperusta koostuu asiakaslähtöisyyden ja asiakkuusajattelun teorioista. Tavoitteena on syventyä asiakaslähtöisestä ajattelusta asiakkuusajatteluun asiakasymmärryksen avulla, asiakkaan käyttäytymiseen kuluttajana sekä henkilöstön työskentelyyn asiakasrajapinnassa. Lisäksi tietoperusta käsittelee myös asiakkaiden segmentoimista pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, asiakastiedon kokonaisvaltaista hyödyntämistä sekä asiakkaan arvotuotantoa ja lisäarvon tuottamista muun muassa ylivoimaisen palvelun avulla. Opinnäytetyön aineisto koostuu asiakaskyselystä. Asiakaskysely rajattiin koskemaan ainoastaan Peuramaa Golfin jäseniä. Ravintola Gourmet Peuramaa on aloittanut toimintansa vasta keväällä 2013, joten aluksi on tärkeää oppia tuntemaan asiakkaat, jotka käyttävät Peuramaa Golfin muita palveluita lähes päivittäin. Nämä asiakkaat ovat myös ravintolan potentiaalisia asiakkaita. Ravintolan kannattaa pyrkiä hyödyntämään olemassa oleva potentiaalinen ostovoima ennen kuin sen tarvitsee etsiä sitä muualta.

Kilpailu pakottaa yritykset hakemaan ainutlaatuisia tapoja yhä suuremman hyödyn ja arvon tuottamiseksi asiakkailleen. Erottuvuuden pitää tuottaa yritykselle kilpailuetua ja asiakkaan pitää kokea yrityksen erottuvuustekijät ylivoimaisiksi kilpailijoihin nähden. (Taipale 2007, 11–12.) Palveluiden avulla yritys voi yrittää erottautua kestävästi kilpailijoistaan ja sitouttaa asiakkaansa. Tämä onnistuu, koska palvelusuhdetta ei voida kopioida. Palvelu on asiakaskohtaista, jolloin palvelu räätälöidään juuri asiakkaan tarpeisiin ja tilanteeseen sopivaksi. Asiak-

kaan erityistarpeiden huomioiminen parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelusta. (Ylikoski 2001, 25.)

Asiakslähtöisyyden kokonaisvaltainen toteuttaminen sekä syvälinen asiakas-tuntemus ovat tärkeä osa yrityksen kannattavaa liiketoimintaa. Kehittämällä edellä mainittuja tekijöitä Gourmet Peuramaalla on mahdollisuus palvella tulevaisuudessa yhä paremmin nykyistä asiakaskuntaansa sekä saamaan lisää uusia asiakkaita.

2 ASIAKASLÄHTÖISYYS YRITYKSEN PERUSTANA

2.1 Asiakaslähtöinen liiketoiminta

Asiakaslähtöisyys on yrityksen toiminnan perusta. Yrityksen koko liiketoimintansa suunnittelusta toteutukseen lähtee asiakkaista ja heidän tarpeistaan. Liiketoiminnan tavoitteena on luoda toimivia asiakassuhteita ja asiakkuuksia, jotka johtavat kehittyvään ja kannattavaan liiketoimintaan. Yrityksessä on tärkeää tiedostaa, ketkä ovat oikeasti yrityksen asiakkaita ja keiden kanssa se haluaa tehdä yhteistyötä. Yrityksen kannattaa valita sellaiset asiakkaat, joiden kanssa yhteistyö tuottaa molemminpuolista tyydytystä ja arvostusta. Tällaiset asiakassuhteet voivat syventyä yhteistyöksi, johon kilpailijoiden on vaikea tulla väliin. Asiakkaita käsitellään usein yrityksissä liian epämääräisenä ryhmänä tai ne eivät ole aidosti tunnistaneet asiakasrakennettaan. Tällöin tarjonta ja asiakastarpeet eivät kohta. Yrityksen jatkuva kehittäminen on tärkeää. Yrityksen tulisi hakea eri näkökulmia liiketoiminnalleen, koska menestyminen saattaa olla hyvinkin siitä kiinni. Luovuuden käyttö liiketoiminnan suunnittelussa avaa uusia näkemyksiä saavuttaa asetettuja tavoitteita ja olla asiakkaiden silmissä erilainen. (Selin & Selin 2013, 9-10.)

Yritykset voivat olla tuote- tai asiakaskeskeisiä. Asiakaskeskeiset yritykset tulevat olemaan vahvoilla, koska ne tunnistavat asiakkaansa ja heidän tarpeensa sekä luovat tuotteensa heidän tarpeitaan vastaaviksi. Asiakasnäkökulma vaatii organisaatiolta toisenlaista ajattelutapaa, kuin mihin on totuttu. Se johtaa henkiin muutokseen kaikilla organisaation tasoilla ja prosesseissa, koska asiakas on näkyvämpänä mukana kaikissa vaiheissa. (Selin & Selin 2013, 10–11.) Tuotteen ominaisuudet ovat oleellisia vain, jos ne soveltuvat asiakkaiden tarpeisiin. Tuotekokonaisuuksiin on turha liittää asioita, joista asiakas ei ole kiinnostunut. Asiakas ei osta ominaisuuksia vaan ratkaisuja tarpeisiinsa. (Selin & Selin 2013, 20.)

Asiakaskeskeisyyden pitäisi näkyä myös asiakkaille. Olennaista on se, että yritys ottaa vastuun asiakkaidensa tarpeista ja reagoi tarpeita koskevaan informaatioon. Asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä organisaation tulee valita juuri ne keinot, joilla se parhaiten hyödyntää ainutlaatuista osaamistaan ja resurssejaan. (Ylikoski 2001, 39.) Yrityksen menettelytapojen ja henkilöstön palveluosaaminen tulee olla keskenään tasapainossa. Palvelun organisoimattomuus ja henkilöstön heikko sitoutuminen tuottavat asiakkaalle heikkolaatuista palvelua. (Ylikoski 2001, 41.) Asiakkaan ja yrityksen viestinnän tulisi olla kaksisuuntaista. Kun asiakkaaseen pidetään aktiivisesti yhteyttä, asiakas todella kokee suhteen olevan olemassa. Asiakas kokee, että juuri hänen tarpeistaan ja toiveistaan ollaan kiinnostuneita ja hänen tarpeiden tyydyttämisestä huolehditaan. Molemminpuolinen tietojen vaihtaminen vahvistaa asiakasuskollisuutta. (Ylikoski 2001, 189.)

Yritykselle on tärkeää tietää, miksi asiakas ostaa yrityksen tuotteita ja mitä todellista hyötyä asiakas saa. Asiakasnäkökulman ja asiakaslähtöisen ajattelun lähtökohdaksi on asiakkaan arvotuotanto eli mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus asiakkaalle aidosti tuottaa. Asiakkuudessa toimitaan asiakkaan ehdoilla, ja pyritään molemminpuolisesti sovittamaan prosesseja niin hyvin toisiinsa, että arvoa syntyy molemmille osapuolille. Toinen asiakaslähtöisen ajattelun kulmakivi on, että tuotetta tai palvelua tarkastellaan prosessina, jolloin tarkastelun näkökulmaksi muodostuu kokonaisuus kaikkine asiakaskohtaamisineen. Kolmas asiakkuusajattelun kulmakivi liittyy yrityksen vastuun kantamiseen. Yrityksen tulee kantaa vastuuta asiakkuuden jatkuvasta kehittämisestä ja asiakkaalle itselleen lisää arvoa tuottavien mahdollisuuksien tarjoamisesta. Näiden avulla yritys voi sitouttaa asiakkaan entistä paremmin yritykseen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 19.) Yrityksen on myös selvitettävä asiakkaiden ilmaisemattomia tarpeita ja erityisesti tulevaisuuden tarpeita. Tekemällä perinteisiä markkinatutkimuksia saadaan kuitenkin selville vain keskimääräisten asiakkaiden näkemyksiä. Tällöin jää helposti havaitsematta yksittäisen asiakkaan tilanne, joka voisi johtaa yritystä uusien mahdollisuuksien ääreen. Yrityksen tulee myös muuttaa asiakkaiden käsityksiä heidän omista tarpeistaan. (Storbacka & Lehtinen 1998, 28–29.)

Asiakkuusajattelun lähihistoria sijoittuu 1980-luvun markkinoinnin maailmaan. Silloin asiakkuuksia tarkasteltiin kohtaamisen tasolla: asiakkaan ja henkilöstön kohtaaminen on totuuden hetki, asiakkuuden ydin. Uskottiin, että kohtaamisten onnistuminen johtaa asiakastyytyvyyteen, joka johtaa asiakasuskollisuuteen, joka johtaa puolestaan yrityksen menestymiseen. Kustannuksille ja hinnalle ei annettu roolia, vaikka ne vaikuttavat kaikkiin kolmeen yhtälön tekijään. Asiakas-kohtauksia voidaan johtaa vain niissä palveluprosesseissa, joissa kohtaamiset tapahtuvat. (Arantola 2006, 28.)

Asiakkuusajattelu syntyi 1990-luvun puolivälissä. Perusajatuksena oli sitoa asiakkaan kohtaamiset yhteen, peräkkäin ja, että asiakkuus syntyy näiden kohtaamisten summana. Jokainen kohtaaminen ei ole totuuden hetki, vaan osa kohtaamisista on erityisen ratkaisevia. Asiakas arvioi yksittäisiä kohtaamisia eri tavalla kuin asiakkuutta kokonaisuutena. Asiakkuusajattelu toi kustannus- ja hinnoittelujatteluun mukaan asiakkuuksiin. Asiakkuustarkastelu edellyttää, että näkökulma asiakkuuteen ylittää eri toiminnot ja prosessit, joissa asiakas kohdetaan. (Arantola 2006, 28.)

Uusin sukupolvi puhuu asiakkuuspääoman johtamisesta. Yksittäisten asiakkuuksien tarkastelusta on siirrytty asiakaskannan tasolle. Keskeistä on asiakasvalinta ja asiakaskannan ryhmittely erilaisiin asiakasryhmiin liiketoimintavaikutusten perusteella. Asiakkuuspääomalähestyminen edellyttää, että asiakkuuksia tarkastellaan koko yrityksen tasolla. (Arantola 2006, 28.)

Tavoitteena on yhdistää nämä kolme lähestymistä ja tarkastella asiakkuuksia asiakaskannan, asiakkuuden ja kohtaamisten tasolla. Asiakkuuskonseptit kuvaavat kenelle palveluita tuotetaan, mikä on tarjottava tuote- ja palvelukokonaisuus ja miten yritys kohtaa asiakkaan. Tämä ei ole mahdollista ilman monipuolista asiakasyymmärrystä. (Arantola 2006, 29.)

2.2 Asiakas yrityksen voimavarana

Markkinatalouden perusajatuksena on ollut, että kuluttajat toimivat rationaalisesti ja vapailla valinnoillaan ohjaavat markkinoita tavalla, joka koituu kilpailun

kautta kuluttajien hyväksi. Taloustieteen vallitsevan koulukunnan uusklassisen talusteorian mukaan, kuluttaja tietää tarpeensa etukäteen ja etsii tarpeitaan vastaavat vaihtoehdot. Kuluttaja nähdään johdonmukaisesti toimivana harkitsijana, joka ohjaa markkinoiden ja tuottajien toimintaa itsenäisillä, rationaalisilla ja omaa etua palvelevilla valinnoillaan. (Peltonen 2011, 12.) Kuluttajasuojan mukaan, kuluttaja tekee kyllä rationaalisia päätöksiä, jos saa riittävästi tietoa valintojensa tueksi. On kuitenkin havaittu ettei suurenkaan tietomäärän esittäminen aina auta kuluttajia tekemään onnistuneita päätöksiä. (Peltonen 2011, 14.)

Käyttäytymisen taloustieteen kuluttajanäkemyksen mukaan, ihminen ei ole aina rationaalisesti toimiva itseään hyödyttävä kuluttaja vaan päätöksentekoon ja käyttäytymiseen vaikuttavat myös ympäristö, tunteet ja kokemukset. Niiden kautta kuluttaja tekee omat oikeat ratkaisunsa. Kuluttaja ei tee aina tarkkaan ja monipuolisesti harkittuja päätöksiä, mutta haluaa mieluummin valita itse kuin että hänen puolestaan päätetään. (Peltonen 2011, 34.) Kuluttajien päätöksenteossa lähtökohtana on, että kuluttaja saa oikeat ja riittävät tiedot päätöksenteonsa pohjaksi. Jotta voidaan varmistua, että kuluttaja saa riittävästi tietoa päätöksensä tueksi, tietoa tarvitaan paljon. Tästä johtuen tehtävien valintojen määrä ja vaikeus on kasvanut, joten kuluttajan näkökulmasta on korostunut lisäksi tarve tietojen selkeyteen ja toimintatapojen joustavuuteen. (Peltonen 2011, 23.) Jos tietoa on liikaa, sitä ei tutkita tai se herättää vain hämmennystä (Peltonen 2011, 36).

Ihmiset kykenevät kiinnittämään huomiota vain rajalliseen määrään ärsykeitä, joita ympäristöstä tulee. Kuluttajan on pakko suodattaa ja tehtävä valintoja. Kuluttaja voi valita ainoastaan niistä vaihtoehdoista, jotka ovat hänen tiedossaan ostohetkellä. (Leppänen 2009, 13.) Valinnanvara on niin valtava, että kuluttaja ei mitenkään saa kaikista mahdollisista ostovaihtoehdoista tarvittavia tietoja ostopäätöksensä tueksi. Kun kuluttajat tekevät valintoja, he valitsevat sen, mitä pitävät arvokkaana. Arvot ohjaavat ihmisten valintoja. (Leppänen 2009, 15.)

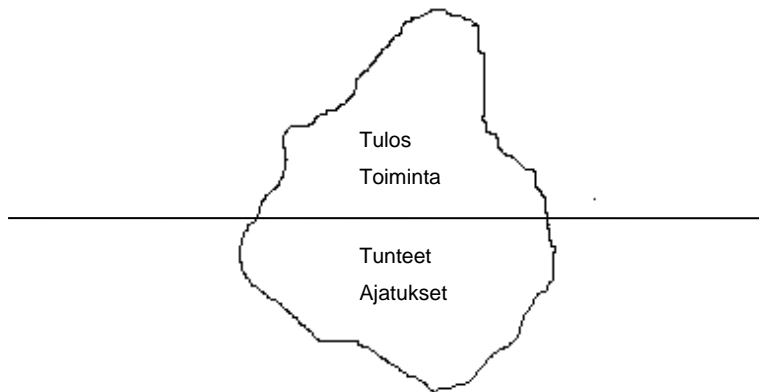
Kuluttajan käyttäytyminen on prosessi, joka sisältää monia toimintoja. Kuluttajan käyttäytymisellä tarkoitetaan niitä kuluttajan tarpeiden tyydyttämiseen liittyviä henkisiä ja fyysisiä toimintoja, joihin kuluttaja ryhtyy valitessaan, ostaessaan ja

käyttäessään tuotteita. Kuluttajan käyttäytyminen on tavoitteellista ja kuluttaja on motivoitunut tavoittelemaan tarpeentyydytystä. Tavarointa ja palveluita ostaessaan kuluttaja tyydyttää perustarpeitaan, joita ovat muun muassa nälkä, jano, turvallisuus, yhteenkuuluvuuden tarvettaan tai henkilökohtaiseen kasvuun liittyviä tarpeita, joita ovat puolestaan itsensä toteuttaminen ja itsen arvostaminen. (Ylikoski 2001, 77.)

Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat sekä kuluttajakohtaiset että kuluttajan ympäristöön liittyvät tekijät. Kuluttajakohtaisiin tekijöihin luetaan demograafiset tekijät, kuluttajan elämäntyyli ja kuluttajan persoonallisuus. Demograafisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan sekä kuluttajan henkilökohtaisia ominaisuuksia kuten ikä, ammatti, koulutus, tulot, perhesuhteet että kuluttajan asuinpaikkaa. Nämä määrittävät pitkälti myös kuluttajan elämäntyyliä. Sosiaaliset tekijät ovat kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavia ulkopuolisia tekijöitä. Sosiaaliset tekijät jaetaan neljään ryhmään, joita ovat kulttuuri, sosiaaliluokka, viiteryhmät ja perhe. Kulttuuri on opittua käyttäytymistä, ja se sisältää tavat ja normit sekä yhteiskunnallisen moraalin. Kulttuurilla on syvä vaikutus ihmisen kulutukseen. Sosiaaliluokat ovat suhteellisen pysyviä yhtenäisiä ryhmiä, joihin kuuluvilla yksilöillä on yhteiset arvot ja elämäntyyli ja samantyyppiset kulutustottumukset. Viiteryhmällä taas tarkoitetaan ryhmiä, joihin kuluttaja kuuluu joko jäsenenä tai joihin hän haluaisi samaistua. (Ylikoski 2001, 81–82.)

Ihminen kommunikoi ympäröivän maailman kanssa käyttäen aivojaan ja hermojärjestelmäänsä. Mielen prosesseihin kuuluu se, miten hankimme tietoa esimerkiksi havainnoimalla, ajattelemalla, muistamalla ja kuvittelemalla. Mieleemme liittyvät lisäksi prosessit, joilla tunnemme kuten innostuminen, vihaaminen ja nauttiminen sekä tahdon prosessit, joiden avulla teemme muun muassa valintoja ja päätöksiä. Se, miten ihmisen mieli loppujen lopuksi toimii, ei ole yhtenäistä käsitystä. Tutkijat ovat täysin samaa mieltä kuitenkin siitä, että ihmisen mieli muodostuu kahdesta osasta, jotka ovat tiedostettu ja tiedostamaton mieli. On havaittu, että tietoinen ja tiedostamaton mieli toimivat eri tavalla. Ihminen tarvitsee molempia mielen toimintamalleja, joten ne eivät voi toimia yksinään. (Selin & Selin 2013, 33–34.) Kognitiivisen psykologian ajatusmalli ihmismielen toimin-

nasta voidaan kuvata jäävuorena, jonka yläpuolinen osa on tiedostettua mielemme osaa ja vedenalainen näkymätön osa on tiedostamaton mielemme. Näkymättömissä ja alimpana jäävuoressa ovat ihmisen ajatukset, ja sen yläpuolella ovat tunteet. Jäävuoren näkyvässä osassa taas ovat toiminta ja ylimpänä saavutetut tulokset. (Selin & Selin 2013, 35.)



(Selin & Selin 2013, 35)

Kuvio 1. Kognitiivisen psykologian mukainen ajatusmalli.

Ihmisten tavat hahmottaa maailmaa eroavat toisistaan. Miellejärjestelmien eli ihmisten aistikanavien avulla ihminen kokee ympäristönsä ja ottaa vastaan informaatiota. Erilaisia miellejärjestelmiä ovat visuaalinen, kinesteettinen, auditii-vinen ja loogis-järkevä. (Selin & Selin 2013, 36.) Kun tiedostaa ihmisen erilaisen tavan tarkastella maailmaa, on helpompaa sovittaa toimintoja entistä paremmin asiakkaan tarpeita vastaavaksi. Näin löytyy myös uusi tapa ja näkökulma tarkastella asioita, joka johtaa myös erilaiseen toimintaan ja käyttäytymiseen eri tilanteissa. (Selin & Selin 2013, 33.)

2.3 Asiakastyytyväisyydestä asiakasuskollisuuteen

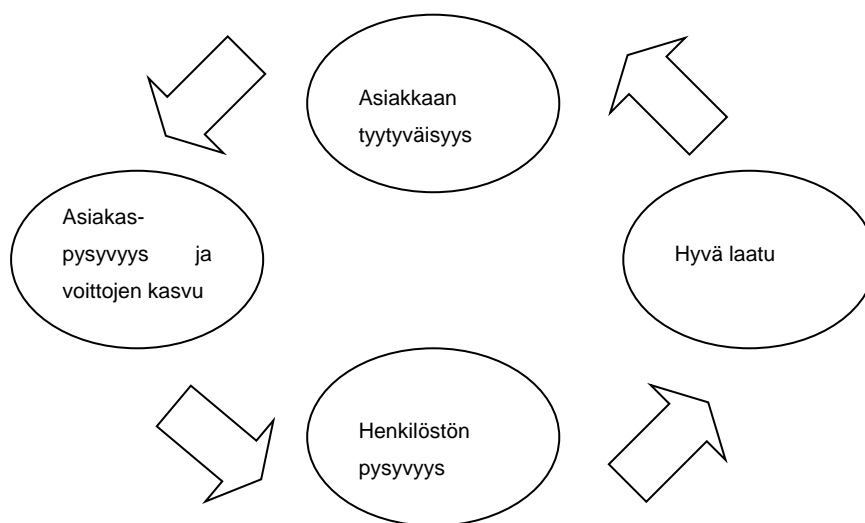
Yritykseltä kysyttäessä ” hyvä asiakas” on sellainen, joka ostaa paljon, pysyy asiakkaana pitkään ja kuormittaa palveluhenkilöstöä mahdollisimman vähän.

Kuluttajalle hyvän asiakkaan käsite on tunne. Kuluttajan mielestä hyvä asiakas on pitkäaikainen asiakas, joka on erilainen kuin muut asiakkaat. Asiakas on panostanut ja ollut yritykselle uskollinen. Yrityksen pitäisi ymmärtää, että ” minä olen ollut asiakkaana aina”. (Arantola 2003, 116.)

Asiakastyytyväisyys perustuu asiakkaan odotusten ja kokemusten väliseen suhteeseen. Asiakkaan tyytyväisyys tarkoittaa positiivista tunnereaktiota palvelukokemukseen. Jos palvelu antaa kuluttajalle sen, mitä hän odotti, kuluttaja on tyytyväinen. Jos taas odotukset olivat suuremmat kuin kuluttajan kokema hyöty, kuluttaja pettyy ja on tyytymätön. (Ylikoski 2001, 109.) Asiakastyytyväisyydellä uskotaan olevan keskeinen vaikutus asiakasuskollisuuteen ja tämän myötä asiakaspysyvyyteen eli asiakkuuden kestoon. Hyvä asiakastyytyväisyys parantaa yrityksen mainetta. Asiakastyytyväisyyden lisääntyminen ei välttämättä johda asiakasuskollisuuden lisääntymiseen. (Mäntyneva 2002, 27–28.)

Asiakaskeskeinen organisaatio pyrkii tavoitteidensa toteuttamiseen juuri asiakastyytyväisyyden avulla. Jotta tyytyväisyyteen voidaan vaikuttaa, tarvitaan täsmällistä tietoa siitä, mitkä asiat tekevät asiakkaat tyytyväisiksi. Tyytyväisyysseuranta sinänsä ei riitä. Lisäksi tarvitaan seurantaan perustuvaa toimintaa, jonka avulla asiakastyytyväisyyttä parannetaan. Organisaation kiinnostus asiakkaiden mielipiteistä lisää asiakkaan odotuksia. Asiakkaat odottavat, että tutkimukset ja selvitykset saavat aikaan toimenpiteitä, joiden vaikutukset näkyvät palvelun paranemisena. (Ylikoski 2001, 149.) Tyytyväisyyden kokemus kuluttajan mielessä liittyy siihen, minkälaisia hyötyjä hän palvelun ostaessaan saa. Tyytyväisyyttä tuottavat palvelun ominaisuudet ja palvelun käytön seuraukset. (Ylikoski 2001, 151.) Tyytyväisyyttä tuottavat tekijät voidaan jakaa kolmeen ryhmään: perusominaisuudet, asiakkaiden ilmaisemat ominaisuudet ja asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet. Perusominaisuudet ovat tyypillisiä palvelun laatu- ja tyytyväisyystekijöitä, joiden huono taso aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä. Asiakkaiden ilmaisemien ominaisuuksien kohdalla asiakkaiden odotusten ylittäminen lisää asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaalle positiivisia yllätyksiä tuottavat ominaisuudet tuottavat asiakkaalle lisää arvoa, jos asiakkaan odotukset selvästi ylitetään. (Ylikoski 2001, 161.)

Hyvä laatu saa aikaan asiakastyytyväisyyttä, joka puolestaan kasvattaa asiakasuskollisuutta ja voittoja. Henkilöstön pysyvyys parantaa mahdollisuuksia tuottaa edelleenkin hyvää laatua. (Ylikoski 2001, 184.) Hyvä laatu ja asiakkaan tyytyväisyys tulee saada aikaan jokaisessa palvelutilanteessa. Asiakastyytyväisyyden seurantajärjestelmä koostuu sekä tutkimuksista että suoran palautteen järjestelmästä, jota saadaan usein välittömästi palvelutilanteessa. Asiakastyytyväisyystutkimuksilla on neljä päätavoitetta: asiakastyytyväisyyteen vaikuttavien keskeisten tekijöiden selvittäminen, tämänhetkisen asiakastyytyväisyyden tason mittaaminen, toimenpide-ehdotusten tuottaminen ja asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuranta. (Ylikoski 2001, 155–156.) Yrityksen ei kannata panostaa niiden asioiden selvittämiseen, joita se ei pysty muuttamaan tai joita se ei edes halua muuttaa (Ylikoski 2001, 162). Uusinta tutkimuksia ei kannata tehdä ennen kuin korjaustoimenpiteet edellisten tutkimusten perusteella on tehty ja niiden voidaan olettaa alkaneen vaikuttaa asiakkaiden kokemuksiin (Ylikoski 2001, 170).



(Ylikoski 2001, 184)

Kuvio 2. Asiakaspysyvyyden hyödyt.

Asiakastyytyväisyys luo pohjaa asiakasuskollisuudelle. Asiakasuskollisuus puolestaan on edellytys pitkäaikaisen asiakassuhteen kehittymiselle. Asiakas pysyy uskollisena, jos hän kokee saavansa ylivoimaista lisäarvoa kilpailijoihin verrat-

tuna, ja jos hän on ollut tyytyväinen saamaansa palveluun. Uskollisena asiakkaana pidetään asiakasta, joka on pidemmän aikaan käyttänyt saman yrityksen palveluja. (Ylikoski 2001, 173.) Todellinen asiakasuskollisuus muodostuu asiakassuhteen kestosta, asiakkaan myönteisestä asenteesta yritystä kohtaan ja ostojen keskittämisestä (Ylikoski 2001, 176).

2.4 Asiakasrajapintatyöskentely

Asiakasrajapinta tarkoittaa kaikkia niitä yrityksen toimintoja, joiden kautta ollaan yhteydessä asiakkaaseen, joko suoraan tai välillisesti. Yritys on yhteistyössä asiakkaiden kanssa monella eri tasolla ja tavalla. Jokainen näistä asiakasrajapinnoista tulisi suunnitella. Kehittämällä ihmisläheisempää lähestymistapaa asiakasrajapinnoilla, yritys voi erottautua edukseen kilpailijoista. (Selin & Selin 2013, 11.)

Asiakastyöskentely on mielletävä koko yritystä koskevaksi toimintatavaksi. Siihen ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa, joten toiminta tulee kehittää alusta asti erilaiseksi kuin muilla. Kyseessä on entistä enemmän kumppanuuden luominen ja ylläpitäminen sekä asiakastyytyväisyyden ja edelleen asiakasuskollisuuden varmistaminen. Tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaalle. Asiakasrajapintojen hallintaan liittyvät muun muassa asiakastuntemuksen kehittäminen, asiakassuhteiden uudenlainen kehittäminen, asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys, miten asiakkaat otetaan enemmän mukaan omaan yrityksen kehittämiseen, henkilöstön sitouttaminen sovittuihin toimintamalleihin ja monipuolinen teknologian hyödyntäminen. (Selin & Selin 2013, 96–97.)

Liiketoiminnan strategiset tavoitteet on tuotava käytännön tasolle, jotta koko henkilöstö ymmärtää oman roolinsa asiakastyöskentelyssä. Haasteena strategian sitouttamisessa koko yritykseen on kuitenkin ihmisten erilainen tapa ajatella yrityksen yhteisistä asioista. (Selin & Selin 2013, 97.) Lähtökohtana henkilöstön asiakastyöskentelyn tarkentamiselle ovat yrityksen strategisesti tärkeimmät toiminnan osa-alueet, jotka vaikuttavat eniten yrityksen tuloksen tekemiseen ja asiakkaisiin. Pääsääntöisesti ne liittyvät johtamiskulttuuriin ja arvoihin ja sieltä

edelleen työilmapiiriin, henkilöstön motivointiin, sisäiseen tiedon kulkuun sekä prosessien toimivuuteen. Prosessien kuvauksissa saattaa olla puutteita eri prosessien välisistä yhteyksistä, jolloin lopputulos on myös sen mukainen. Tällöin lupaukset eivät pidä, tieto ei kulje, aikataulut pettävät, tuotteet ovat virheellisiä tai pakkaukset väärinä. (Selin & Selin 2013, 95–96.)

2.5 Asiakaskuuntelusta syvällisempään asiakasymmärrykseen

Ymmärrys asiakkaiden todellisuudesta ja tarpeista on yksi liiketoiminnan keskeisimpiä asioita. Kysymällä suoraan ei saada useimmiten tarpeeksi syvällistä tietoa ihmisten tarpeista ja odotuksista. Tärkeämpää on tutkia ihmisen toimintaa, koska sieltä nousevat esiin arvot ja todelliset toiminnan motiivit, tiedostetut ja tiedostamattomat tarpeet. (Tuulaniemi 2011, 73.) Useissa yrityksissä ylin johto ei saa niin syvällistä ja painavaa tietoa asiakkaistaan kuin se kokee tarvitsevänsä. Asiakkaiden päätöksiä ymmärretään näppituntumalla, vaikka tarjolla olisi syvempääkin tulkintaa asiakkaiden käyttäytymisestä. Monesti ongelmana ei ole kuitenkaan johdon kiinnostuksen puute siitä, mitä asiakkuuksissa tapahtuu vaan yrityksen kyvyttömyys jalostaa luovasti ja ytimekkäästi mielenkiintoisinta ja oleellisinta tietoa asiakkaistaan. (Mattinen 2006, 36.)

Mattinen (2006) käyttää termiä asiakaskuuntelu. Asiakkaan kuuntelussa kuunnellaan asiakasta, jotta ymmärrettäisiin asiakkaan prosessia eli toimintaa. Asiakkaan tapaa käyttää tuotteita ja palveluita sekä päätöksentekoa ja viestinnän vastaanottamista. Oikea hetki kuuntelulle on silloin, kun asiakas on juuri toiminut, päättänyt tai käsitellyt viestintää. Se, miten yritys on luullut asiakkaan toimineen, muuttuu todelliseksi havainnoksi siitä, miten asiakas on todella toiminut. (Mattinen 2006, 75.) Asiakkuudella on kaksi prosessia: suunniteltu ja toteutunut. Kuuntelussa analysoidaan asiakkuuden toteutunutta prosessia. Kun suunniteltua ja toteutunutta prosessia verrataan, nähdään yhteistyön kannalta keskeisiä kehittämiskohteita. Kuuntelussa pyritään ymmärtämään sitä, kuinka yhteistyö sujuu. Kun asiakas tunnetaan paremmin, tiedetään mitä voidaan tavoitella. (Mattinen 2006, 60–61.) Asiakkaan kuuntelussa voidaan myös tarkastella asi-

akkuuksia niiden eri vaiheissa. Niiden kautta voidaan saada ymmärrys siitä, kuinka asiakkaiden sitoutuminen muuttuu. Yhteistyötä voidaan analysoida ennen asiakkuutta, pian sen alettua sekä asiakkuuden eri vaiheissa. Myös päättyneet ja palaavat asiakkaat voidaan analysoida. (Mattinen 2006, 58–59.)

Mitä paremmin tunnemme asiakkaan ajatukset päätöksen hetkellä, sitä enemmän voimme niihin vaikuttaa (Mattinen 2006, 91). Tärkeintä asiakkaan päätöksenteossa on ymmärtää niiden asiakkaiden ajatuksia ja käyttäytymistä, jotka ovat kiinnostuneita, mutta eivät ole valinneet yritystä. Näiden asiakkaiden ymmärtämisessä on moninkertainen liiketoiminnan kehittämismahdollisuus. (Mattinen 2006, 71.) Havainnointi on myös arvokas keino täydentää asiakkaan ymmärtämistä. Se on eleiden ja tekojen kuuntelua. Havainnoinnin avulla yhdistettynä muuhun asiakasymmärrykseen, voidaan rakentaa syvä ymmärrys asiakkaan tavasta toimia. (Mattinen 2006, 97.) Asiakaskuuntelu muuttuu asiakasempatiaksi silloin kun kaikkea tietoa osataan soveltaa luovasti, ymmärtäen asiakkaan antamia ehtoja onnistuneelle asiakkuudelle. Asiakasempatia tarkoittaa asennetta kanssakäyntiin ja asiakkaan toiminnan motiivien ymmärtämistä. Se merkitsee myös taitoa lukea asiakkaan toimintaa sekä kykyä arvioida yksilön ja yrityksen tavoitteiden ristiriitaa. (Mattinen 2006, 204.)

Tuulaniemi (2011) ja Arantola (2006) puhuvat puolestaan asiakasymmärryksestä. Asiakasymmärrys tarkoittaa, että yrityksen on ymmärrettävä asiakkaidensa todelliset motiivit, mihin arvoihin heidän valintansa perustuvat ja mitä tarpeita ja odotuksia heillä on. Asiakasymmärrys on asiakkaan arvonmuodostuksen ymmärtämistä. Yrityksen arvolupaus voidaan lunastaa vain ymmärtämällä niiden tarpeita, joille arvoa tuotetaan. Asiakasymmärrystä hyödyntämällä yritykset voivat kehittää uusia palvelukonsepteja ja suunnitella muista palveluista erottuvia asiakaskokemuksia. (Tuulaniemi 2011, 71–72.) Asiakasymmärrystä voidaan tarkastella mallilla, joka kuvaa mistä tietoa saadaan, mitä tieto kuvailee, kuka tietoa hyödyntää sekä mitä tietoa tarkoittaa asiakkaan näkökulmasta (Arantola 2006, 55).



(Arantola, 2006, 55)

Kuvio 3. Asiakasymmärryksen viitekehys.

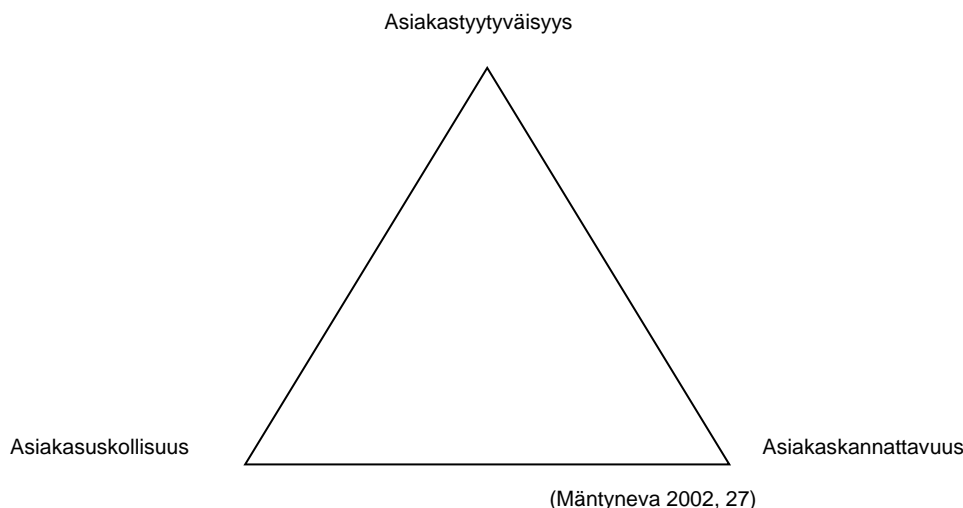
3 TULEVAISUUDEN SUUNTANA ASIAKKUUSAJATTELU

3.1 Asiakkuusosaaminen

Asiakasosaaminen tarkoittaa sitä, kuinka hyvin asiakas tunnetaan. Asiakkuusosaaminen taas sitä, kuinka hyvin hallitaan yhteistyö asiakkaan kanssa. Asiakkuusosaaminen rakentuu kuudesta osatekijästä: asiakastuntemuksesta, sisäisestä tuntemuksesta, tyylistä, johtamisesta, tuloshakuisuudesta ja soveltamisesta. Asiakastuntemus tarkoittaa sitä, kuinka hyvin ymmärretään asiakkaan toimintaa. Sisäinen tuntemus kuvaa puolestaan, kuinka hyvin tunnetaan yrityksen omat tuotteet, palvelut ja toimintatavat. Se kuvaa myös kykyä verrata oman yrityksen mahdollisuuksia kilpailijoidensa vastaaviin. Tyyli ilmaisee sitä, tahtoa, terävyyttä ja taitoa, jolla esiinnyttään asiakkaissa. Johtajuus tarkoittaa sitä, että jokainen on omaksunut oman roolinsa, tehtävät on jaettu selkeästi ja henkilökunnalla on erinomainen yhteistyö. Tuloshakuisuus merkitsee sitä määrätietoisuutta, jolla kauppaa tehdään kannattavasti. Soveltaminen tarkoittaa kaikkien edellisten asiakkuusosaamisen taitojen oivaltaa hyödyntämistä ja asiakkuudesta saatavan tiedon taitavaa tulkintaa. (Mattinen 2006, 183–184.)

Asiakastytyväisyysajattelu rajoittuu yleensä vain siihen, että toimitaan asiakkaan ilmaisemien tarpeiden pohjalta. Yleensä lähtökohtana ei ole ollut asiakkaan tarpeiden syvällinen ymmärtäminen. Pinnallinen asiakaslähtöisyys jäykistää toiminnan ja pysäyttää kehityksen. Näin käy helposti, jos mittauksissa asiakkaat ovat tyytyväisiä eikä asiakkailta tule painetta osaamisen kehittämiseen. (Storbacka & Lehtinen 1998, 17.) Asiakkuusajattelussa tuotetta tärkeämpi asia on sen osaamisen hahmottaminen, jota yritys tarvitsee ollakseen kilpailukykyinen. Yrityksen tulee huolehtia, että sen osaaminen myös välittyy asiakkaille. (Storbacka & Lehtinen 1998, 26.) Asiakkuuksissa keskeinen huomio kiinnittyy asiakaskokemuksiin, -tyytyväisyyteen, -uskollisuuteen ja -kannattavuuteen. (Mäntyneva 2002, 14.) Asiakkuuksissa on kolme arvotuottamisen kannalta tär-

keää tehtävää: asiakkuuden perustan rakentaminen, mahdollisuuksien tunnistaminen ja asiakkuuksien arvotuotannon tukeminen (Storbacka ym. 2000, 24).



Kuvio 4. Asiakkuuksien kolmiyhteys.

Asiakkuus koostuu asiakaskohtaamisista ja asiakaskohtaamiset puolestaan erilaisista toiminnoista. Tätä kutsutaan asiakkuusrakenteeksi. Asiakkuuden rakenteen tunnistamisesta on hyötyä, koska silloin pystytään muun muassa selvittämään asiakkuuden kannattavuus, hallitsemaan asiakastytyvääisyyttä sekä kehittämään asiakkuuksia paremmin. Jokainen kohtaaminen on prosessina erilainen ja jokaista toimintoa voidaan tarkastella erillisenä prosessiosana, jota voi erikseen kehittää. (Storbacka & Lehtinen 1998, 53–54.) Asiakkuuden vaiheita ovat asiakkuuden luominen, asiakkuuden muodostuminen, asiakkuuden kehittyminen ja asiakkuuden päättyminen. Asiakkuuden luominen perustuu uusien asiakkaiden hankintaan potentiaalisten asiakkaiden joukosta tai kerta- ja satunnaisasiakkaiden ostokertojen lisäämiseen. (Selin & Selin 2013, 142–143.) Kun asiakas on tehnyt ensimmäisen ostopäätöksensä, on asiakkuus muodostunut. Ajoitus ja asiakkaan tarpeeseen oikein kohdistettu toimenpide ovat myös tärkeitä tekijöitä asiakkuuden muodostumisessa. Asiakkuutta ei saada muodostumaan, ellei tunneta asiakkaan toimintaa ja ostoprosessia riittävästi. Asiakkuuden kehittymisen vaiheessa asiakkuuden arvonnousu on suurinta ja yhteistyös-

tä syntyy molemmille osapuolille lisäarvoa. Asiakkuus voi ajan saatossa muuttua, kun asiakkaan tarpeet ja toiminta muuttuvat ja kehittyvät. Toisinaan asiakkuus päättyy kokonaan tai se halutaan jostain syystä lopettaa. (Selin & Selin 2013, 146–147.) Asiakassuhteet voidaan jakaa kolmeen ryhmään: suojeltavat asiakassuhteet, kehitettävät asiakassuhteet ja muutettavat asiakassuhteet. Suojeltavat asiakassuhteet ovat pitkäaikaisia ja kannattavia asiakassuhteita. Kehitettävien asiakassuhteiden kohdalla on mahdollista merkittävästi lisätä asiakkaan palvelukäyttöä ja parantaa kannattavuutta. Muutettaviin asiakassuhteisiin kuuluvat kannattamattomat asiakassuhteet. (Ylikoski 2001, 188.)

Asiakkuusajattelun kilpailukyky syntyy siitä, että yritys kehittää asiakkuusstrategioita, jotka ylivoimaisella tavalla tukevat asiakkaan arvotuotantoa. Kilpailukyvyyn kehittäminen tarkoittaa asiakkuuksien differointia, eli strategioiden sovittamista erilaisten asiakkaiden erilaisiin prosesseihin. Asiakkuusstrategioita määrittäessä yrityksen tulee selvittää, mitä vaiheita asiakkuudessa on, minkälaisella asiakkuusrakenteella eri vaiheessa toteutettavat prosessit hoidetaan ja minkälaista vaihdantaa asiakkuudessa tarvitaan. (Storbacka & Lehtinen 1998, 121.) Tunnistamalla kannattavat asiakkuudet ja selvittämällä kannattavuuden tai vastaavasti kannattamattomuuden syyt, voidaan luoda näkemys siitä, minkä tyyppisiin asiakkuuksiin tulee pyrkiä (Storbacka & Lehtinen 1998, 60). Yrityksen arvokkaimmat asiakkuudet voivat olla useilla eri tavoilla arvokkaita kuten asiakkuus voi olla arvokas taloudellisen tuoton eli esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden mukaan mitattuna tai tulevien liiketoimintamahdollisuuksien perusteella. Asiakkaalla voi olla myös strategista arvoa uusien markkinoiden avaamisessa, nykyisten asemien vahvistamisessa tai uusien tulokkaiden varalta luotavien esteiden kehittämisessä. (Storbacka ym. 2000, 15.) Onnistuneen asiakkuuden edellytyksiä ovat aito vuorovaikutus ja pyrkimys tuottaa hyötyä kummallekin osapuolelle. Asiakkuusajattelun tavoitteena ei ole olla lähellä asiakasta vaan ”elää” asiakkaan kanssa. Asiakkaan kanssa ”eläminen” tarjoaa pääsyn asiakkaan maailmaan ja mahdollistaa asiakkaan arvontuottamistapojen syvällisen ymmärtämisen. (Storbacka ym. 2000, 20.)

Asiakkuus edellyttää tunteiden, tiedon ja tekojen vaihdantaa. Tunne ohjaa tietoa. Tiedon lisääminen ei yksin auta asiakasta tai yritystä hallitsemaan lisääntyvää tietoa vaan siihen tarvitaan tunnetta ja arvoja. Niiden avulla ihminen päättää, mikä tieto on tärkeää hänen omassa arvotuotannossa. Vastaavasti tieto ohjaa tekoja. (Storbacka & Lehtinen 1998, 35.) Tunne taas syntyy ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa sekä tekojen ja tekemisen kautta. Tunteen syntymiseen vaikuttavat kaikista aisteista saadut havainnot. Tunne syntyy kunkin ihmisen yksilöllisen prosessin tuloksena, jonka vuoksi asiakaskohtaaminen pyritään yksilöllistämään. (Storbacka & Lehtinen 1998, 39–40.) Asiakkuuden aikana tapahtuvaa toimintaa ohjaa asiakkuuteen laadittu käsikirjoitus, joka ohjaa asiakkaan ja asiakaspalvelijan käyttäytymistä kohtaamisten aikana. Käsikirjoitus voi olla tietoon tai tunteisiin perustuva. (Storbacka & Lehtinen 1998, 76.) Ympäristö, jossa kohtaaminen tapahtuu, vaikuttaa tietysti sekä henkilöstöön että asiakkaisiin. Kohtaamisympäristöön kuuluvat kaikki ne asiat, jotka asiakas voi aistia. Kohtaamisympäristö ohjaa asiakkaan toimintaa kohtaamisen aikana. Erilaisten kohtaamisten tunnistaminen on tärkeää siksi, että ne vaativat erilaista sisältöä käsikirjoitukseen toimiakseen tehokkaasti. (Storbacka & Lehtinen 1998, 79–80.)

Asiakaskohtaamisissa tehtävän viestinnän ja tietojenvaihdon sisältö ja laatu riippuvat liian usein asiakasta palvelevan henkilön kokemuksesta ja koulutuksesta, eivätkä järjestelmällisesti käsikirjoitettujen kohtaamisten tuloksista. Kun kohtaamisesta ei ole laadittu tietojenvaihtoa tukevaa käsikirjoitusta, välitetty viesti on vain niin hyvä kuin sitä toimittavan henkilön osaaminen, ja koko yritykseen karttuneet kyvyt ja tieto saattavat jäädä hyödyntämättä. (Storbacka ym. 2000, 132.) Asiakkuuden lujuuteen vaikuttavat tekijöitä ovat asiakkaan kokema asiakastyytyväisyys, asiakkaan sitoutuneisuus sekä erilaiset sidokset asiakkaan ja yrityksen välillä (Storbacka & Lehtinen 1998, 103). Asiakkuuden kestoon voidaan vaikuttaa rakentamalla enemmän sidoksia asiakkaan ja yrityksen välille, joiden tavoitteena on kasvattaa yrityksen osuutta asiakkaan ajatuksista ja sydämestä. Lisäksi tulee tietenkin huolehtia siitä, että asiakasta hyödynnetään yrityksen osaamisen kehittäjänä ja referenssinä uusien asiakkuuksien hankinnassa. (Storbacka & Lehtinen 1998, 116.)

3.2 Asiakkaiden ryhmittely eli segmentointi

Segmentoinnin perusidea on jakaa asiakaskunta pienempiin, tarpeiltaan yhtenäisiin ryhmiin, ja suunnitella ja tarjota palvelut erilaistettuina kullekin segmentille (Ylikoski 2001, 46). Segmentointi on pitkälinen prosessi, joka myös joudutaan aika ajoin uusimaan asiakkaiden tarpeiden ja kilpailutilanteen muuttuessa. Valitettavasti segmentoinnin hyödyntämättä jättäminen johtaa tavallisesti siihen, että palvelut kehitetään eräänlaiselle ”keskivertoasiakkaalle”, jolloin ne eivät täysin tyydytä minkään asiakasryhmän tarpeita. (Ylikoski 2001, 48.)

Asiakkaiden ryhmittely on lähtökohta asiakkuudenhallinnan toteuttamiselle. On tärkeää selvittää, keitä asiakkaat todella ovat, mitä he tekevät, missä he ovat, miten heihin saa yhteyden ja minkä arvoisia he ovat. (Mäntyneva 2003, 25.) Asiakkuuksien ryhmittelyllä pyritään tunnistamaan asiakasryhmiä, joilla on samanlaiset tarpeet ja odotukset tai jotka ovat yhdenmukaisia ostokäyttäytymiseen. Segmentointikriteereinä voidaan käyttää esimerkiksi demograafisia ja elämäntyyliin liittyviä tekijöitä, tuotteen omistusta, käyttöä tai ostohistoriaa. Näin asiakkaille voidaan tarjota tarkemmin kohdennettuja tuotteita, palveluja ja markkinointiviestintää. (Mäntyneva 2003, 26.) Tarpeisiin ja ostokäyttäytymiseen liittyvää informaatiota voidaan hyödyntää segmenttejä muodostettaessa. Yhtenä segmentointikriteerinä voidaan käyttää myös asiakkaan halukkuutta asiakassuhteeseen ja sen säilyttämiseen. Asiakkuuden taloudellinen potentiaali voi myös toimia ryhmittelykriteerinä. (Mäntyneva 2003, 27–28.) Asiakkaiden ryhmittely takaa sen, että asiakkaat saavat parasta mahdollista palvelua sekä kertovat yrityksestä ja asiakaspalvelijoista omille kontakteilleen. Yrityksen maine paranee ja positiivinen kierre saa alkunsa. (Rubanovitsch & Aalto 2008, 67.)

Taulukko 1. Asiakkuuksien ryhmittely.

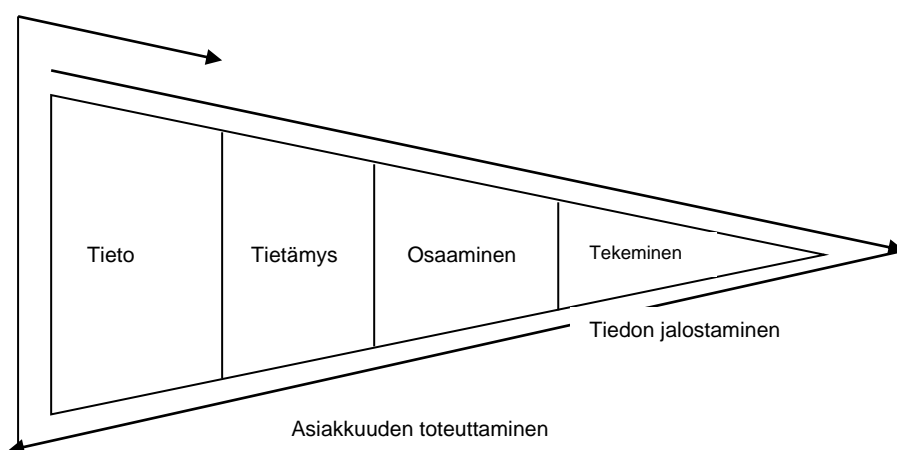
Näkökulma	Ongelma	Informaation tarve
Tunnistaminen	Keitä he ovat?	Demograafinen ja ostoprosesseihin liittyvä informaatio
Aktiviteetit	Mitä he tekevät?	Mitä he ovat ostaneet? Mihin he tuotetta tarvitsevat? Miten he tuotetta käyttävät?
Sijainti	Missä he ovat?	Maantieteellinen tai virtuaalinen sijainti
Markkinointiviestinnän kohdentaminen	Miten heihin saa yhteyden?	Miten asiakkaihin on otettu yhteyttä? Mikä on vaikuttanut?
Asiakkuuden arvo	Minkä arvoisia he ovat	Asiakkuuden potentiaalinen ja tämänhetkinen arvo

(Mäntyneva 2003, 25)

3.3 Asiakastiedon hyödyntäminen

Vain todellinen, oikeanlainen, ja ajankohtainen tieto sekä yrityksen kannattavuudesta ja tuottavuudesta että asiakkaista, toimintaympäristöstä ja kilpailutilanteesta antaa riittävästi pohjaa aidolle asiakaslähtöiselle toiminnalle ja asiakkuuksien suunnitteluun (Selin & Selin 2013, 119). Asiakastiedon hankinnan tulee olla määrätietoinen ja suunnitelmallinen prosessi, jonka avulla ollaan mahdollisimman perillä asiakkaiden tilanteesta ja odotettavista muutoksista. Kattava asiakastieto johtaa asiakkaan syvälliseen tuntemukseen. (Selin & Selin 2005, 122.) Asiakaspalaute ja laadunvarmistus varmistavat, että palvelutapahtuma ja -konsepti toteutetaan, kuten on suunniteltu. Asiakaspalveluhenkilöt saavat myös paljon sellaista tietoa, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Silloin syntyy hiljaista tietoa. (Arantola 2006, 67.) Syvällistä asiakasymmärrystä syntyy, kun yhdistetään sekä määrällistä, laadullista että hiljaista tietoa eri lähteistä (Arantola 2006, 75).

Usein tunnemme, millainen asiakkaamme on, mutta tieto hänen tavastaan toimia, tehdä päätös ja ottaa ostettu tuote tai palvelu käyttöön on pinnallista tai olematonta (Mattinen 2006, 242). Asiakastiedon hyödyntämisen ongelma on, että aina ei tiedetä, mitä asiakkailta kysyttäisiin. Mikä on se kysymys, jonka avulla yrityksellä on mahdollisuus kehittää liiketoimintaa? Ongelmana on usein myös se, että yritykset eivät yhdistele eri tietolähteitä riittävästi. (Arantola 2006, 31.) Tiedon johtamisessa on tavoitteena, että asiakkaasta kerätty tieto jalostuu osaamiseksi ja tekemiseksi. Tällöin tullaan kolmen kuilun partaalle. Jokainen näistä kuiluista hidastaa asiakkaasta syntyneen tiedon ottamista hyötykäyttöön. Nämä kolme kuilua ovat tiedosta tietämykseen, tietämyksestä osaamiseen ja osaamisesta tekemiseen. Ensimmäinen kuilu kuvaa haastetta muuttaa tieto ajattelumalleiksi. Toinen kuilu kuvaa haastetta muuttaa ajattelumallit soveltamistaidoiksi ja kolmas kuilu kuvaa haastetta muuttaa soveltamistaidot toteuttamiskyvyksi. (Mattinen 2006, 166–167.) Yrityksen tavoitteena on käyttää asiakastietoja aktiivisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa, jotta jokainen asiakasta palveleva työntekijällä on mahdollisuus kerätyn tiedon avulla parantaa asiakkaan kohtaamiskokemusta ja voi näin antaa henkilökohtaista ja mukautettua palvelua (Storbacka ym. 2000, 148).



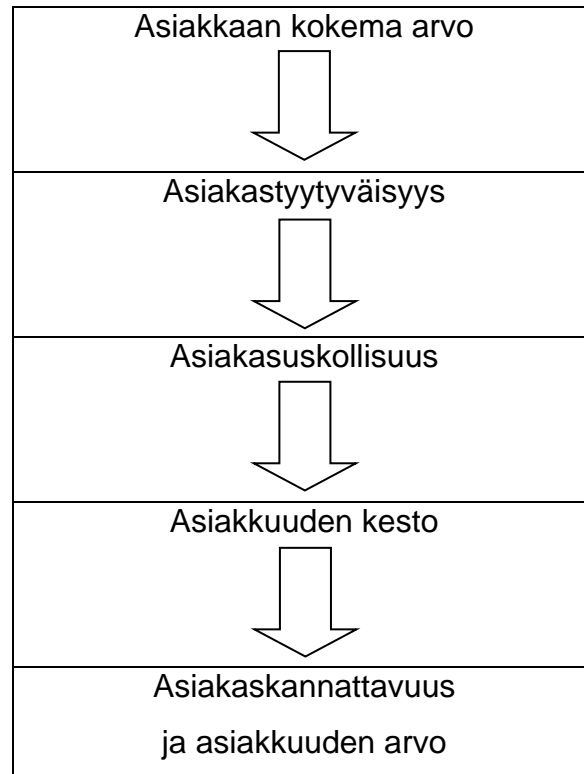
(Mattinen 2006, 168)

Kuvio 5. Tietämyksen kolme kuilua.

3.4 Asiakkuudenhallinta ja asiakaskannattavuus

Asiakkuudenhallinnan keskeisenä pyrkimyksenä on lisätä yrityksen tietämystä ja ymmärrystä asiakkuuksistaan. Vastaamalla entistä paremmin olemassa oleviin ja tuleviin asiakastarpeisiin yritys pääsee parempaan asiakaskannattavuuteen ja tämän myötä asiakkuuksien suurempaan kokonaisarvoon. (Mäntyneva 2003, 7.) Asiakkuudenhallinta liittyy läheisesti yrityksen strategiaan. Yrityksen tulee selvittää itselleen asiakkuuksiansa nykytila eli se, millaisia asiakkuuksia yrityksellä on ja keitä ovat tärkeimmät asiakkaat. Asiakkuuksien pitäisi olla myös kannattavia. Toisaalta yrityksen tulee selkeyttää itselleen, miten se pystyy nykyisellä tarjonnalla ja toimintatavoillaan vastaamaan jo vallitseviin ja tuleviin asiakastarpeisiin. Nykytilanteen kartoittamisen jälkeen asiakkuudenhallinnan pyrkimyksenä on lisätä asiakkuuksien taloudellista kannattavuutta lisää. (Mäntyneva 2003, 74.)

Asiakaskannattavuus voidaan määritellä asiakkuuden tuottojen ja asiakaskohtaisten kustannusten väliseksi erotukseksi (Mäntyneva 2002, 14). Asiakkuuden tuotot muodostuvat myynnin määrästä ja katteesta. Asiakaskannattavuutta voidaan siten parantaa kahdella tavalla: lisätään myynnin määrää kyseisille asiakkaille tai parannetaan asiakaskohtaista katetta. (Mäntyneva 2002, 20.) Asiakaskannattavuuden tarkastelu on välttämätöntä, ennen kuin siirrytään käsittelemään asiakkuuksien kehittämistä. Asiakkuuksien kannattavuuden huomioiminen ja kehittäminen parantaa oleellisesti koko yrityksen kannattavuutta. (Mäntyneva 2002, 48.) On tärkeää, että yritykset tarkastelevat positiivisesti myös kannattamattomia asiakkuuksia, sillä ne edustavat usein suurinta mahdollista kannattavuuspotentiaalia. Kannattamattomat asiakkaat eivät ole ”huonoja” asiakkuuksia. Asiakkuudet ovat kannattamattomia siksi, että yrityksen strategiat ja toimintamuodot mahdollistavat kannattamattoman käyttäytymisen. Asiakkuuskannattavuus riippuu aina asiakkaan ostokäyttäytymisestä, ja siihen voidaan vaikuttaa monin tavoin. Ei ole olemassa huonoja asiakkuuksia, vaan ainoastaan huonoja strategioita. (Storbacka ym. 2000, 50.)



(Mäntyneva 2002, 51)

Kuvio 6. Asiakkaan kokemasta arvosta asiakkuuden arvoon.

Asiakkuuden hallinnan neljä näkökulmaa ovat asiakkuuksien luonne ja elinkaari, asiakkuuksien taloudellinen arvo ja asiakaskannattavuus, asiakkuudenhallintaan liittyvän informaatioteknologian hyödyntäminen sekä asiakkuudenhallinnan liittäminen osaksi markkinoinnin käytännön toteutukseen (Mäntyneva 2003, 10). Asiakkuudenhallinnan näkökulmasta asiakkuuden elinkaari voidaan jakaa neljään vaiheeseen: asiakkuuden hankinta, haltuunotto, kasvattaminen ja säilyttäminen (Mäntyneva 2003, 16). Yrityksen on mahdollista tukea asiakasuskollisuuden syntymistä ja olemassaoloa asiakkuuden elinkaaren eri vaiheissa eri keinoin. Keskeisenä pyrkimyksenä on sitouttaa asiakas ostamaan uudelleen ja uudelleen sekä toimimaan suosittelijana omalle lähipiirilleen. (Mäntyneva 2003, 18.) Uusien asiakkaiden hankinnassa pyrkimys on tehdä ensimmäinen kauppa suhteellisen kannattavasti ja luoda samalla asiakkuus. Asiakkuudenhallinnan haasteeksi muodostuu uuden asiakkuuden jalostaminen. Käytännössä uusien asiakkuuksien hankinta on kuitenkin huomattavasti kalliimpaa kuin asiakkuuksien säilyttäminen. (Mäntyneva 2003, 19–20.)

Asiakkuuksien haltuunotossa on kyse koko tuotetarjonnan sovittamisesta asiakkaan tarpeisiin. Tuote- ja palvelutarjonta kannattaa mukauttaa vastaamaan olemassa olevia tarpeita, jotta yritys pystyy aidosti tyydyttämään asiakkaan tarpeet ja ottamaan huomioon seikat, joita asiakas pitää tärkeänä. Asiakkuuksien syventämisen yhteydessä pyritään lisäämään yrityksen osuutta kokonaisostokista. Jo sitoutunut asiakaskanta on täynnä kannattavuuspotentiaalia. (Mäntyneva 2003, 20–21.) Asiakkuuksien säilyttämiseen liittyvät toimet perustuvat asiakkaiden syvälliseen ymmärtämiseen; on tunnistettava asiakkaat ja heidän todelliset tarpeensa. Asiakkaisiin on syytä pyrkiä vaikuttamaan silloin, kun he tekevät päätöksensä, ei ainoastaan silloin kun he toimivat. (Mäntyneva 2003, 22–23.)

3.5 Lisäarvon tuottaminen ylivoimaisen palvelun avulla

Yritysten tavoitteena on luoda lisäarvoa asiakkaille, jotta asiakassuhteet kestäisivät ja uusia asiakkaita saataisiin houkuteltua. Tavoitteena on tuottaa ylivoimaista lisäarvoa kohderyhmän asiakkaille. Pystyäkseen tekemään näin, yrityksen on kehitettävä konseptiaan siten, että asiakkaan tarpeet täytetään ja ylitetään paremmin kuin yrityksen kilpailijat. Yrityksen on vaikea luoda kilpailuetua, ellei se tuota asiakkailleen arvoa. (Huotarinen 2011.) Asiakkaita kiinnostavat eniten ne yritykset, jotka ovat parhaita omalla toimialallaan. Kuluttajat ja palvelujen käyttäjät haluavat aina parasta. Parhaaksi pääseminen edellyttää voimavarojen keskittämistä. Yritys ei voi tehdä vähän sitä ja vähän tätä ja olla kaikessa paras. Yritykset tekevät kompromisseja, jotka saavat aikaan keskinkertaisuutta ja paras jää saavuttamatta. (Leppänen 2009, 22–23.)

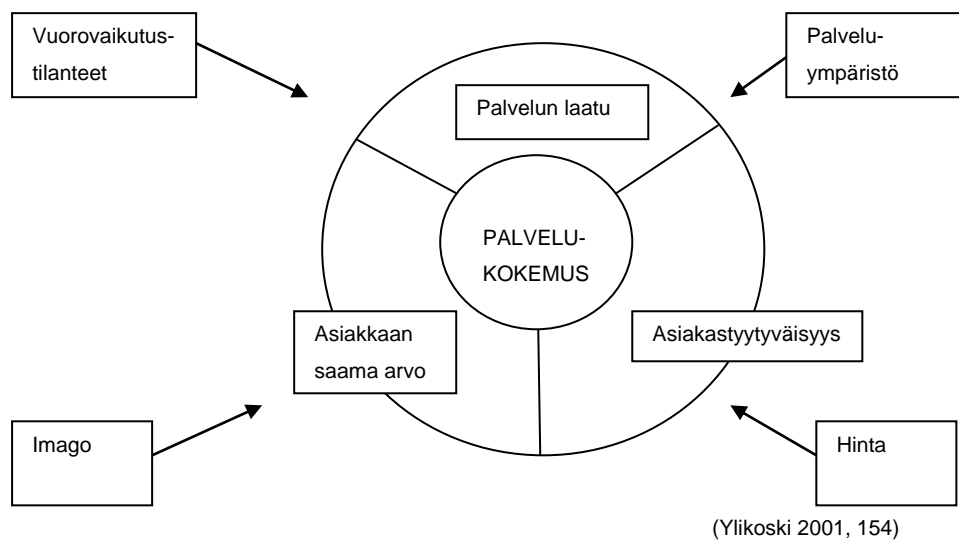
Lisäarvo on se, mitä asiakas hyötyy tuotteesta maksamansa hinnan lisäksi (Hesso 2012, 13). Palvelua ostaessa asiakas ei saa konkreettista tuotetta vaan kokemuksen. Palvelukokemuksen kehittyminen elämykselliseen suuntaan voi tuottaa asiakkaalle lisäarvoa. Asiakkaan arvokokemus on sitä vahvempi, mitä useampia hyötyjä asiakas pystyy tunnistamaan. Negatiivista lisäarvoa asiakkaalle voivat aiheuttaa monimutkaiset järjestelmät, vaikeaselkoinen tekniikka,

epäystävälliset ja osaamattomat työntekijät, viivästyneet toimitukset, väärä lasutus, huonosti hoidetut asiakasvalitukset tai pitkät odotusajat. (Mäkelä 2012.)

Erilaiset strategiavaihtoehdot luovat lisäarvoa eri tavalla kohderyhmästä riippuen. Kohderyhmään kuuluva asiakas kokee, että hintaan nähden hänen saamansa hyöty on suurempi. Hiukankin erilainen kohderyhmä ei välttämättä koenäin. (Hesso 2012, 58–59.) Lisäarvo mitataan aina asiakkaan näkökulmasta. Asiakas päättää, mikä on lisäarvoa ja mikä ei (Honkala & Jounela 2000, 65). Se yritys menestyy, joka osaa visioida asiakkaan puolesta muun muassa hakemalla toimivampia ratkaisuja, tehokkuutta ja lisää tuottavuutta. Asiakkaan puolesta visiointi luo todellista lisäarvoa asiakkaalle. (Honkala & Jounela 2000, 67.) Asiakkaat hakevat vähintään yhtä hyvää elämystä uudestaan, vaikka palvelu ei säily eikä sitä voi varastoida. Asiakas odottaa positiivista yllätystä eli saman palvelun pitää kehittyä. (Honkala & Jounela 2000, 17.) Kaikkein parhaiten asiakastarpeet selviävät tekemällä käytännön asiakasyhteistyötä. Otetaan asiakas mukaan palvelutuotteiden ja prosessien kehittämiseen. (Honkala & Jounela 2000, 40.) Asiakkaan palaute ja tarpeet vaikuttavat uusien tuotteiden ja palveluiden luomiseen (Honkala & Jounela 2000, 55).

Yritys voi ja sen pitääkin erottautua kilpailijoista palvelukokonaisuuden avulla. Kokonaista omintakeista palvelukonseptia on vaikeampi kopioida eikä henkilökohtaista hyvää asiakassuhdetta kopioida ollenkaan. (Honkala & Jounela 2000, 19.) Palvelu on ainutlaatuinen kokonaisuus ja se toteutuu joka kerta eri tavalla, koska asiakas ja monesti myös asiakaspalvelija on eri henkilö (Honkala & Jounela 2000, 17). Kaikkia asiakkaita ei myöskään pidä palvella samalla tavalla, koska asiakkaat ovat keskenään erilaisia (Leppänen 2009, 63). Ihminen on keskeinen osa palvelua. Mitään palvelua ei ole olemassa, jos asiakas ei ole siinä läsnä ja kuluta sitä. Palveluissa keskeistä on asiakkaan kokemus palvelusta. Asiakaspalvelijan ja asiakkaan vuorovaikutus on keskeistä palvelukokemuksen rakentumisessa. Olennaista on ymmärtää, erikseen ja yhdessä, heidän molempien tarpeita, odotuksia, motivaatiotekijöitä ja arvoja. (Tuulaniemi 2011, 71.) Asiakas odottaa, että palvelu on asiakaskohtaista, jolloin palvelu räätälöidään juuri hänen tarpeisiinsa ja tilanteeseensa sopivaksi. Asiakkaan erityistarpeiden

huomioiminen parantaa asiakkaan palvelukokemusta ja lisää asiakkaan tyytyväisyyttä palvelusta. (Ylikoski 2001, 25.) Asiakkaan saama arvo, palvelun laatu ja asiakastyytyväisyys liittyvät olennaisesti toisiinsa ja ovat kaikki vaikuttamassa asiakkaan palvelukokemukseen. Vuorovaikutustilanteet, palveluhenkilöstön kanssa, palveluympäristö, organisaation imago ja palvelusta peritty hinta vaikuttavat palvelukokemukseen. Ne vaikuttavat puolestaan laatuun, tuottavat asiakkaalle arvoa ja luovat asiakastyytyväisyyttä. (Ylikoski 2001, 153.)



Kuvio 7. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen.

Palvelukonsepti muodostuu suunniteltavan palvelun palvelupolusta, johon on kuvattu palvelutuokiot tai kontaktipisteet siten, että siitä saadaan yhteinen ymmärrys, millaisesta palvelusta on kyse, miten palvelu tuotetaan, miten se vastaa asiakastarpeeseen ja mitä se vaatii yritykseltä. (Tuulaniemi 2011, 189.) Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Kontaktipisteitä ovat ihmiset, ympäristöt, esineet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Hyvä palvelu merkitsee eri ihmisille eri asioita. Organisaation tulee selvittää, mitä asioita juuri sen asiakkaisiin tavoittelemat ihmiset arvostavat. Yleisesti

ottaen palvelun laatu tarkoittaa sitä, miten hyvin tuote tai palvelu vastaa asiakkaiden odotuksia tai vaatimuksia eli, miten hyvin asiakkaan tarpeet ja toiveet tyydyttävät. Laatu on tavallaan asiakkaan asenne organisaatiota ja sen tarjoamia tuotteita kohtaan. Asiakas on laadun tulkitsija ja laatua tulisikin aina tarkastella asiakkaan näkökulmasta. Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu sekä siitä, mitä asiakaspalvelun lopputuloksesta saa että siitä, miten varsinainen palveluprosessi sujui. Kolmas laadun osatekijöistä on asiakkaan mielikuva organisaatiosta eli imago. (Ylikoski 2001, 118.) Tavoitteena on, että palvelu voidaan tuottaa uudelleen tavoitellun laatutason mukaisesti. Blueprintingin eli kuluskaavion avulla voidaan kartoittaa kaikki ne kohdat, joissa asiakas on tekemisissä yrityksen kanssa sekä kaikki asiakaspalveluun ja taustatehtäviin liittyvät toiminnot. (Ylikoski 2001, 237.) Asiakastyöskentely jaotellaan asiakkaille näkyviin ja asiakkaalle näkymättömiin osiin. Kaavio auttaa kuvamaan palvelun vaiheita ja sisältöä yksityiskohtaisemmin. Kaavion avulla voidaan tunnistaa myös mahdolliset ongelmakohdat ja etsitään ne kohdat, joissa kustannuksia voitaisiin säästää. Kaavio tehdään asiakassegmenteittäin. Se voi koskea nykyistä palveluprosessia tai uudistukseen pyrittäessä tavoiteltua prosessia. (Ylikoski 2001, 240.)

4 ASIAKASKESKEISEN PALVELUKONSEPTIN LUOMINEN

4.1 Asiakaskeskeisen yrityksen luominen

Asiakaskeskeisen organisaation luominen edellyttää voimakasta motivaatiota muuttaa yrityksen kulttuuria ja toimintatapoja. Tavoitteiden tulee olla selkeät, ja koko henkilöstön tulee osallistua muutoksen läpiviemiseen. Tavoitteiden toteutuminen edellyttää vision selkeää viestimistä ja innostuksen aikaansaamista henkilöstössä. Jokaisen organisaatiossa tulee sisäistää se, että visio toteutuu asiakastyytyväisyyden kautta. Tunnistamalla omat heikkoutensa ja vahvuutensa sekä ympäristön uhat ja ympäristön tarjoamat mahdollisuudet yritys voi päättää, millaiseen kilpailuasemaan se haluaa pyrkiä. (Ylikoski 2001, 58–59.)

Asiakaskeskeisyyden luomisessa muutosprosessin muodostaa yrityksen toiminta-ajatus. Tämän jälkeen tarvitsee selvittää lähtötilanne. Keskeisenä työvälineenä lähtötilanteen analysoinnissa käytetään auditointia. Sen avulla selvitetään, onko yritys asiakaskeskeinen ja mitä toimenpiteitä asiakaskeskeisyyden kehittäminen edellyttää. Ensimmäinen ja tärkein auditointi selvittää, miten hyvin yritys on onnistunut asiakkaidensa tarpeiden tyydyttämisessä. Asiakkaiden tarpeet ja tarpeiden tyydyttämiseen käytettävät keinot voivat muuttua tulevaisuudessa. Joten seuraavaksi yrityksen toimintaa tulee arvioida suhteessa kilpailuympäristöön ja siinä mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin. Kolmas auditoinnin kohde on henkilöstön asenteet ja näkemykset. Tällöin selvitetään, millainen kuva henkilöstöllä on yrityksestä. Auditointien avulla saadaan selville myös se, mitä toimenpiteitä tilanteen korjaaminen edellyttää. (Ylikoski 2001, 59–60.)

Asiakaskeskeisyys lähtee yrityksen johdosta. Johdon tulee osoittaa olevansa aidosti sitoutunut asiakaskeskeisyyteen ja sen tulee jatkuvasti korostaa hyvän palvelun merkitystä. Asiakaskeskeisyyden läpiviemisessä yrityksen kaikilla tasoilla käytetään hyväksi sisäistä markkinointia. Yritys onnistuu toiminnassaan juuri niin hyvin kuin palvelua tuottava henkilöstö onnistuu. Asiakasta palvelevan

henkilön taidot ja hänen toiminnassaan esiintyvä asiakaskeskeisyys tai sen puuttuminen vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukseen. (Ylikoski 2001, 61–62.) Jokaisen työntekijän tulee myös ymmärtää, että asiakaspalvelun tulee olla yhdenmukaista kaikissa kohtaamiskanavissa ja kaikissa kohtaamisissa (Storbacka ym. 2000, 142). Sisäisellä markkinoinnilla pyritään vaikuttamaan sekä henkilöstön asenteisiin että sen käyttäytymiseen. Sisäisen markkinoinnin avulla luodaan asiakaskeskeinen organisaatio, jossa henkilöstö haluaa tuottaa asiakastyytyvää ja asiakasuskollisuutta. Koulutuksella puolestaan varmistetaan, että henkilöstöllä on tarvittavat tiedot ja taidot tuottaa asiakastyytyvää. Sisäisen markkinoinnin tavoitteena on, että koko organisaatio ymmärtää yrityksen toiminnan keskeiset periaatteet. Jokaisen tulee myös tietää oma roolinsa ja vastuunsa asiakkaan tarpeiden tyydyttämisessä ja ymmärtää, mikä rooli työkavereille on tässä. Sisäisellä markkinoinnilla pyritään siihen, että henkilöstöllä on sekä kokonaisuutena että yksilönä tieto, taito ja tahto tuottaa hyvää palvelua. (Ylikoski 2001, 64.)

Organisaatio on olemassa toteuttaakseen toiminta-ajatustaan. Toiminta-ajatus ilmaisee yrityksen perustehtävän, sen miksi yritys on olemassa ja mitä se tekee. Perustehtäväänsä toteuttaessaan organisaatiolla on selkeät tavoitteet. (Ylikoski 2001, 34.) Liiketoiminnan suunnittelussa on erityisesti kaksi tärkeää asiaa: mitä hyötyjä yritys tuottaa asiakkailleen ja miten se eroaa kilpailijoista sekä mistä saadaan lisää asiakkaita ja kauppaa. Liiketoiminnan suunnittelussa tulee olla uskallusta kyseenalaistaa asioita, hakea uusia näkökulmia asioihin ja toimintamalleihin. (Selin & Selin 2013, 45.) Yrityksen strategian tehtävä on kertoa, miten luomme asiakkaalle lisäarvoa. Yrityksen strategia pohjautuu kilpailualueeseen, jolla yritys aikoo pärjätä markkinoilla. Kilpailualue on se tekijä, joka erottaa yrityksen muista yrityksistä. Asiakas on strategian ydin. Henkilöstön on ymmärrettävä strategian pohjana oleva kilpailualue ja lisäarvo, jota yritys kilpailualueen pohjalta luo asiakkaalle. (Hesso 2012, 13–15.) Tekemällä huolellinen analyysi ulkoisen ja sisäisen ympäristön tilasta saadaan tärkeää tietoa strategian laadinnan ja toteuttamisen onnistumiseksi. Yrityksellä on oltava käsitys kohderyhmän tarpeista ja siitä, millä perusteella tarpeet muodostuvat. Lisäksi yrityksen on tiedettävä, mikä on sen markkinaympäristö ja mitkä yritykset kilpailevat asiakkaan

huomiosta. Mitä paremmin yritys on selvillä ulkoisen ympäristön ja kilpailutilanteen tilasta, sen paremmin pystytään laatimaan olosuhteisiin sopiva kilpailustrategia. Strategian toimivuuden taas määrittää asiakas. (Hesso 2012, 36.)

4.2 Yrityskulttuuri sekä yrityksen visio ja missio

Asiakaskeskeisyyden ilmenemistä voidaan tarkastella osana organisaation kulttuuria. Organisaation kulttuurilla tarkoitetaan organisaation jäsenille yhteisiä, itsestään selviä asioita ja arvoja. Lisäksi organisaatiokulttuuriin kuuluu fyysinen ja sosiaalinen ympäristö, joita ovat muun muassa näkyvä ja kuuluva käyttäytyminen. Kulttuuriin sisältyvät myös organisaation tavoitteet, miten tavoitteisiin pyritään, miten henkilökunnan tulisi käyttäytyä ja miten asiakkaiden yrityksestä muodostamaa mielikuvaa, imagoa ylläpidetään. (Ylikoski 2001, 43.) Asiakaskeskeinen yritys pitää huolta henkilöstöstään ja osoittaa arvostavansa sitä. Asiakaspalvelussa toimivat henkilöt ovat avainasemassa palvelua tuottaessa. Tyytyväiset asiakaspalvelijat tuottavat hyvää laatua ja asiakkaatkin ovat tyytyväisiä. Asiakaskeskeisyyttä vahvistaa mukava työilmapiiri, jossa jokainen tuntee ammattitilpeyttä ja yhteenkuuluvuutta muiden kanssa sekä arvostaa muiden työtä. Kulttuuri on yhtenäinen, kun kaikilla organisaatiossa työskentelevillä henkilöillä on samanlaiset palvelun laatua, henkilöstön keskinäisiä suhteita ja markkinointia koskevat asenteet. (Ylikoski 2001, 45.)

Visio on yrityksen mielikuva tulevaisuudesta. Mitä kirkkaampi ja selkeämpi visio on, ja mitä vahvemmin sen toteutumiseen uskotaan, sitä varmemmin se myös toteutuu. (Selin & Selin 2013, 67.) Vision luomisessa kannattaa huomioida joitakin perusasioita: toimiva visio haastaa ja innostaa, on yrityksen tahtotila ja aika-akseliin sidottu. Visio kuvaa sitä tahtotilaa, johon yritys pyrkii ja sitä tulisi tarkistaa ja tarvittaessa täydentää riittävän usein. Yrityksen kannattaa pohtia visioita seuraavien kysymysten avulla: mikä on yrityksen tulevaisuus ja millainen yritys haluaa tulevaisuudessa olla. Näiden ajatusten pohjalta työstetään lopullinen visio. (Selin & Selin 2013, 69–70.) Nykyään monet yritykset ovat korvanneet perinteiset toiminta-ajatukset missiolla, jolloin ajattelutapa muuttuu syvemmäksi

toiminta-ajatuksen toteuttamiseksi. Missiota mietittäessä on hyvä pohtia seuraavia kysymyksiä: missä liiketoiminnassa yritys on mukana, millä yritys saa oikeuden olemassa oloon ja mikä on yrityksen rooli ja tehtävä. Tuotteet ja palvelut eivät ole sellaisenaan liiketoimintaa, vaan näiden tuottamat hyödyt asiakkaalle. Yritysten haasteena ovat ollut tuoteajattelusta irrottautuminen ja ajatusten siirtäminen asiakkaan kokemaan hyötyyn sekä oman liiketoimintansa ytimen ymmärtäminen. Kun yrityksen visio ja missio on luotu, on tärkeää saada ne viestitettyä henkilöstölle ja muutettava käytännön toimenpiteiksi suunniteltuihin. (Selin & Selin 2013, 73–74.) Visio ja missio tulee muotoilla ymmärrettävään ja kommunikoitavaan muotoon, jolloin henkilökunnalla on helpompaa mieltää niiden merkitys oman tehtävän hoitamisessa. Vision tulisi purkaa selkeisiin liiketoiminnan tavoitteisiin sekä toimintasuunnitelmiin tavoitteiden toteutumiseksi. (Selin & Selin 2013, 75.)

4.3 Yrityksen arvot

Arvot vaikuttavat ihmisen tapaan tulkita ympäristöä ja siihen, mitä ihminen pitää tärkeänä ja arvokkaana. Jokainen ihminen toimii aina omien arvojen pohjalta. Yrityksen arvot liittyvät vahvasti yrityksen missioon, yrityskulttuuriin sekä yrityksen tapaan toimia. Se mihin yritys keskittyy toiminnassaan ja mitä yrityksessä pidetään tärkeänä, kuvastaa sen edustamaa arvomaailmaa. Kun yrityksen arvomaailma on yhtenevä henkilöstön arvomaailman kanssa, auttaa se motivoitumaan henkilöstöä työhönsä entistä vahvemmin ja toivotut liiketoiminnan tulokset syntyvät kuin luonnostaan. Yhtenäinen toimintatapa muodostaa ulkoisesti yhtenäisen mielikuvan yrityksestä asiakkaan silmissä. Asiaksnäkökulmasta tarkastellen asiakkaan kannalta mielenkiintoisin ja houkuttelevin on se yritys, joka edustaa samankaltaista arvomaailmaa kuin asiakas itse. (Selin & Selin 2013, 99–101.)

Yritysten perustehtävä on luoda arvoa asiakkaille. Yritys antaa asiakkailleen lupauksen arvosta. Arvolupaus määrittää, miten erottaudutaan kilpailijoista, ja tiivistää, mitä yritys tarjoaa asiakkailleen. Keskeistä on, että asiakas ymmärtää

mitä hänelle ollaan tarjoamassa ja että hän on kiinnostunut tarjotusta. Arvolupaus määrittelee ja kuvaa tuotteen, määrittelee, kenelle tuote on tarkoitettu, kertoo asiakashyödyn ja kuvaa tuotteen erottautumistekijät eli miksi tuote on ainutlaatuinen. Asiakkaalla on omat odotuksensa saatavasta arvosta. Nämä odotukset liittyvät muun muassa ihmisten aikaisempiin kokemuksiin, toiveisiin, tarpeisiin, yrityksen tarjoamaan viestintään ja maineeseen. Kun tiedetään, miten asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään, miten palvelulla voidaan tuottaa lisäarvoa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa. (Tuulaniemi 2011, 33.)

4.4 Asiakasvisio ja -tavoite

Asiakastyön ja asiakkuuksien suunnittelu on yhtä kuin asiakaskokemusten suunnittelua. Niiden avulla tavoitellaan oikean tunnetilan herättämistä toivotussa asiakaskunnassa. Myönteisten elämysten ja kokemusten luominen on tänä päivänä asiakastyön suunnittelussa tärkeää. Elämyksellisyys ja kokemuksellisuus perustuvat viiteen asiaan: aistit, tunne, ajattelu, toiminta sekä merkitys ja yhteydet. Aistien välityksellä voidaan asiakkaille tuottaa mielihyvää. Kun mielihyvää syntyy, voidaan siirtyä tunnetasolle. Asiakas reagoi eri asioihin eri tunnetiloissa aina eri tavalla, joten oikean tunnetilan ennakoitavuus on tärkeää yhteistyön onnistumiseksi. Asiakasta voi lähestyä myös ajattelun tasolla ja auttaa häntä oivaltamaan asioita uudella tavalla. Kun uusi tapa ajatella on syntynyt, johtaa se yleensä myös uuteen tapaan toimia. Asiakkaat hakevat myös erilaisia merkityksiä ja esimerkiksi kuulumisen johonkin tiettyyn joukkoon tai ryhmään on useimmille tärkeää. Kaikki viisi kohtaa ovat tärkeitä ja johtavat asiakastunteuksen syntymiseen. Mitä paremmin tunnetaan kohderyhmän ajatukset, tarpeet ja toiveet, sitä paremmin voi vaikuttaa ja auttaa asiakasta tekemään päätöksiä ja luoda asiakasuskollisuutta. (Selin & Selin 2013, 140–142.)

Asiakastyön tahtotila ja tavoitteet tulisi suunnitella asiakas- ja ryhmäkohtaisesti ja määrittellä, mitä ne käytännössä tarkoittavat. Asiakasvisio kertoo tarkemmin

tavoitellusta kohderyhmistä ja asemasta, mitä kyseisen kohderyhmän osalta tavoitellaan. Asiakasvisio kertoo muun muassa miten haluamme asiakkaiden kokevan yrityksemme, minkälainen asema meillä on asiakaskunnassamme, minkälaisia asiakkaita meillä on, minkälaista yhteistyötä teemme asiakkaittemme kanssa, minkälaiseksi haluamme kehittää asiakaskannattavuutta sekä minkälainen rooli asiakkaillamme on. Tämän perusteella määritellään tarkempi asiakastavoite. Asiakastavoite kertoo muun muassa asiakassuhteen kehittämisestä, asiakkaiden arvosta ja kannattavuudesta, asiakaskannan kehittämisestä, asiakasosuuksista sekä uusista asiakkaista. Asiakasstrategiat puolestaan kertovat, miten visioon ja tavoitteisiin päästään. (Selin & Selin 2005, 150–151.)

Kun asiakasstrategiat on määritelty, on syytä miettiä, minkälaisena yritys haluaa esiintyä asiakkaiden silmissä. Toivotun mielikuvan rakentaminen lähtee aina yrityksen omista strategisista päätöksistä ja tavoitteista. Mitä tarkemmin ne on osattu määritellä, kirjata ja viedä käytäntöön koko yrityksen tasolle, sitä helpompaa tavoitemielikuvan mukainen toiminta on. Mielikuvan muodostumisessa ei ole kuitenkaan kyse siitä, miten asiat ovat, vaan miltä ne asiakkaiden silmissä näyttävät. Eri kohderyhmille on nimittäin eri asiat tärkeitä. Kohderyhmän erityispiirteet ja ominaisuudet luovat perustan tavoitemielikuvan luomiselle. Taustalla ovat aina asiakkaan henkilökohtaiset kokemukset, näkemykset, arvot, asenteet, uskomukset ja mieltymykset. (Selin & Selin 2013, 155;158.)

5 TUTKIMUSMENETELMÄNÄ ASIAKASKYSELY

5.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Syvällistä asiakasymmärrystä syntyy, kun yhdistetään sekä määrällistä, laadullista että hiljaista tietoa eri lähteistä (Arantola 2006, 75). Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuu ymmärryksen lisäämiseen tutkittavasta ilmiöstä (Kananen 2010, 133). Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on hankkia suppeasta kohteesta paljon tietoa ja näin ymmärtää ilmiötä paremmin ja usein kokonaisvaltaisemmin (Ojasalo ym. 2009, 94). Tässä opinnäytetyössä kehittämistehtävän tutkimiseen on käytetty kuitenkin kysely- eli survey-tutkimusta, joka on määrällinen tutkimusmenetelmä. Ravintola Gourmet Peuramaa on aloittanut toimintansa Peuramaa Golfissa vasta keväällä 2013, joten ravintolalla ei ole juuri aikaisempaa asiakastietoa Peuramaa Golfin jäsenistä ravintolapalveluiden kuluttajina. Aluksi on tärkeää saada kattava yleiskuva jäsenten tarpeista, toiveista ja heidän kulutuskäyttäytymisestään. Tämän jälkeen voidaan hankkia syvällisempää ja yksityiskohtaisempaa tietoa esimerkiksi laadullisen tutkimuksen kuten haastattelun tai havainnoinnin avulla.

Kyselytutkimusmenetelmä valittiin, koska sen avulla voidaan kerätä tutkimusaineistoa suurelta määrältä ihmisiä, joilta voidaan kysyä monia asioita. Kysely on myös nopea ja tehokas menetelmä, koska tiedon käsittelyyn on kehitetty valmiit tilastolliset analyysimenetelmät, ohjelmistot ja raportointitavat. Se säästää tutkijan aikaa ja vaivannäköä, kun tutkijan ei tarvitse itse kehittää uusia analysointi- ja raportointitapoja. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.) Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Keskeisenä heikkoutena pidetään tuotetun tiedon pinnallisuutta. Muita heikkouksia ovat muun muassa se, ettei pystytä arvioimaan, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, miten onnistuneita annetut vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan näkökulmasta tai miten tietoisia tai perehtyneitä vastaajat ylipäättään ovat tutkitusta aiheesta. (Ojasalo ym. 2009, 108.)

5.2 Asiakaskyselyn suunnittelu ja toteutus

Kyselytutkimus on kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä, jossa aineistoa kerätään standardoidusti suurelta joukolta ihmisiä. Kerätyn aineiston avulla pyritään kuvailemaan, vertailemaan ja selittämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä. Standardoituus tarkoittaa sitä, että kaikilta vastaajilta kysytään samat asiat, samassa järjestyksessä ja samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.) Tutkimuksen kohteena olevia ihmisiä kutsutaan havaintoyksiköiksi. Havaintoyksiköt muodostavat otoksen tietystä kohteena olevasta perusjoukosta. Tilastollisesti vahvin ja yleisin otantamenetelmä on yksinkertainen satunnaisotanta, jossa jokaisella perusjoukon havaintoyksiköllä on samansuuruinen todennäköisyys tulla valituksi otokseen. Kyselystä kerätyn aineiston perusteella voidaan tilastollisen päätelyn avulla tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. (Ojasalo ym. 2009, 109–111.) Yksinkertaista satunnaisotantaa käytetään silloin, kun perusjoukko on tarkkaan tunnettu ja määritelty, mutta siitä on vähän tietoa (Vilkkä 2007, 53). Otoksen tulisi edustaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia. Otos on edustava, kun se sisältää samassa suhteessa samoja ominaisuuksia kuin perusjoukko. (Vilkkä 2007, 56.)

Kysely toteutettiin Peuramaan Golfin jäsenille ajalla 10.12.–18.12.2013. Kysely rajattiin koskemaan ainoastaan Peuramaa Golfin jäseniä. Nämä asiakkaat ovat ravintolan potentiaalisimpia asiakkaita, koska käyttävät jo Peuramaa Golfin muita palveluita lähes päivittäin. Peuramaa Golfin jäsenmäärä oli 31.12.2012 1887 jäsentä (Peuramaa Golf Hjortlandet Ry 2012). Linkki kyselyyn lähetettiin yksinkertaisella satunnaisotannalla 327 jäsenelle. Kyselyyn vastasi 119 henkilöä ja näin ollen vastausprosentti oli 36,4 prosenttia.

Tutkimuksen luotettavuus ja laatu riippuvat kyselylomakkeen ja kysymyksien huolellisesta suunnittelusta. Tutkijan on muun muassa varmistuttava siitä, että vastaajalla on tarvittava tieto kyselyn suorittamiseen, jokaisen vastaajan pitää ymmärtää kysymykset samalla tavalla eikä vastaajaa saa pakottaa vastaamaan kysymyksiin, joista hänellä ei ole kokemusta. Kysymyksien on oltava yksinkertaisia ja helposti ymmärrettäviä, koska muun muassa monimutkaiset lausera-

kenteet lisäävät virhemahdollisuuksia. (Kananen 2010, 93–94.) Tutkijan on suunniteltava kyselylomake huolellisesti, jotta aineisto voidaan nopeasti käsitellä tallennettuun muotoon ja analysoida se tietokoneen avulla (Hirsjärvi ym. 2007, 190). Kyselylomake on välttämätöntä testata ennen varsinaisen aineiston keräämistä (Vilkkä 2007, 78).

Kyselyn saatekirje on myös erittäin tärkeä kyselytutkimuksen onnistumisen kannalta. Saatekirje sisältää tietoa tutkimuksesta ja sen perusteella vastaaja päättää osallistuuko hän tutkimukseen vai ei. Saatteessa on annettava riittävästi tietoa tutkimuksesta, jotta vastaaja tietää, mihin tarkoitukseen hän antaa tietojaan ja mielipiteitään ja mihin hänen antamiaan tietojaan käytetään. Vastausohjeiden tulee olla selkeät ja yksiselitteiset. Saateen on herätettävä luottamusta ja motivoitava vastaajaa vastaamaan. (Ojasalo ym. 2009, 118.) Lisäksi saatteessa tulee olla tieto, jos vastaajalla on mahdollisuus osallistua arvontaan (Vilkkä 2007, 66). Kyselyn yksi tärkeimmistä asioista on kyselyn lähettämisen ajoitus. Kyselyn ajankohta kannattaa suunnitella hyvin, jotta tutkimuksen vastausprosentti ei jää sen vuoksi liian alhaiseksi. (Vilkkä 2007, 28.) Se, mikä on riittävä vastausmäärä, riippuu tilanteesta. Tavoitteena on, että kaikki tutkimukseen valitut henkilöt saataisiin vastaamaan. Jos otos on useita satoja, niin 30–40 prosentin vastausmäärä on riittävä tutkimuksen läpiviemiseen. (Kananen 2010, 95.)

Kyselylomakkeen suunnitteluun käytettiin runsaasti aikaa ja kyselylomake testattiin useampaan otteeseen, jotta kysely olisi mahdollisimman luotettava. Kyselyn saatekirje suunniteltiin myös tarkasti, jotta se sisältäisi kaiken tarpeellisen vastaajaa varten. Kyselyyn osallistuneilla oli mahdollisuus halutessaan osallistua kolmen 50 euron arvoiseen jouluruokapaketin arvontaan. Arvonnalla pyrittiin houkuttelemaan vastaajia vastaamaan kyselyyn. Kyselyn ajankohta ei ollut parhain mahdollinen, mutta vastausprosentti riitti kuitenkin tutkimuksen läpiviemiseen.

5.3 Asiakaskyselyn tulosten analysointi ja raportointi

Tutkimustulosten tulkinnassa ja tulosten raportoinnissa tulee keskittyä tutkimusongelman kannalta olennaiseen tietoon (Vilkkä 2007, 157). Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään määriä, riippuvuuksia ja syyseurauksia. Tilastollisessa päättelyssä esitetään tutkimusongelman kannalta keskeiset jakaumaluvut, joita käytetään tulosten yleistämiseksi perusjoukkoon. Tilastollinen päättely eli yleistäminen tarkoittaa sitä, että jos otoksen perusteella 10 prosenttia vastaajista on tiettyä mieltä jostain asiasta, niin vastaavalla määrällä perusjoukosta on sama mielipide. (Kananen 2011, 85–87.) Yksinkertaisimmillaan tulokset esitetään taulukkomuodoissa suhteellisina osuuksina eli prosentteina. Se, mihin seikkoihin taulukossa kiinnitetään huomiota, riippuu tutkimusongelmasta jolle haetaan ratkaisua. Yleisesti voidaan kuitenkin sanoa, että taulukossa kiinnitetään huomiota suuriin ja pieniin arvoihin sekä mahdollisiin riippuvuuksiin. (Kananen 2011, 86–87.)

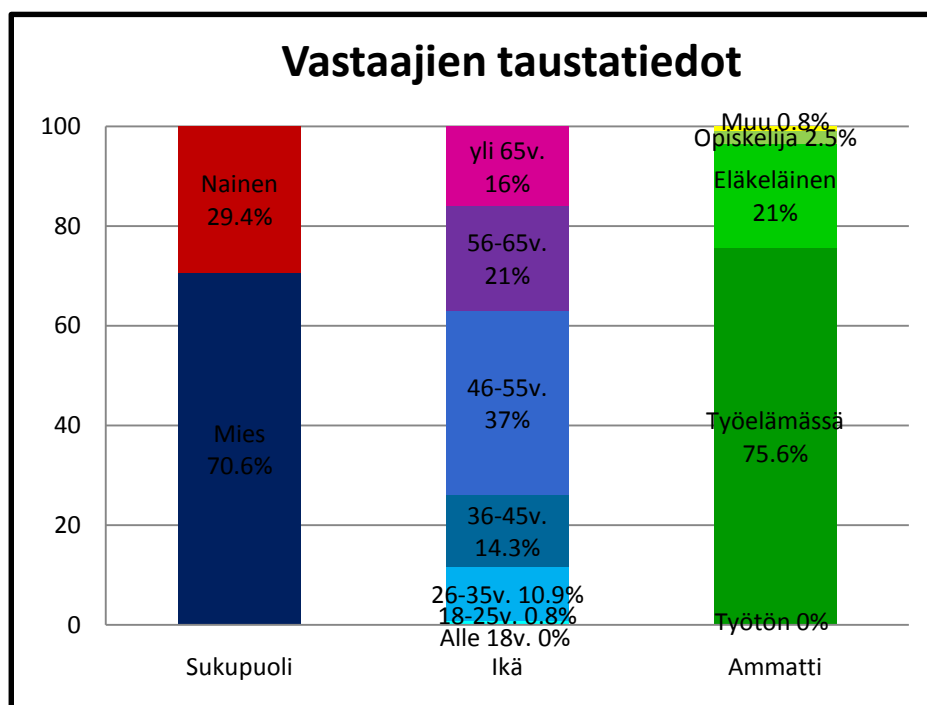
Tutkimuksen tarkoituksena on saada mahdollisimman luotettavaa ja totuudenmukaista tietoa. Luotettavuuden arvioinnin apuna käytetään reliabiliteetti- ja validiteettikäsitteitä. (Kananen 2011, 118.) Reliabiliteetti arvioi tutkimustulosten pysyvyyttä. Tutkimus on luotettava, kun toistetussa mittauksessa saadaan tarkalleen sama tulos tutkijasta riippumatta. Validiteetti puolestaan tarkoittaa tutkimuksen kykyä mitata sitä, mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata eli tutkimusongelman kannalta oikeita asioita. (Vilkkä 2007, 149–150.) Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti muodostavat yhdessä tutkimuksen kokonaisluotettavuuden (Vilkkä 2007, 152).

Koska kyselylomakkeen suunnitteluun on käytetty runsaasti aikaa, asiakaskyselyn analysoinnille ja raportoinnille on hyvä pohja. Analysoitaessa käytettiin apuna ristiintaulukointia. Kyselyn tulokset esitetään taulukkomuodoissa ja prosenttilukuina. Kysely on mahdollista toistaa myös tulevina vuosina. Kysely on lisäksi validi, koska kyselyllä mitattiin juuri tutkimusongelman kannalta oikeita asioita.

5.4 Asiakaskyselyn tulokset lyhyesti

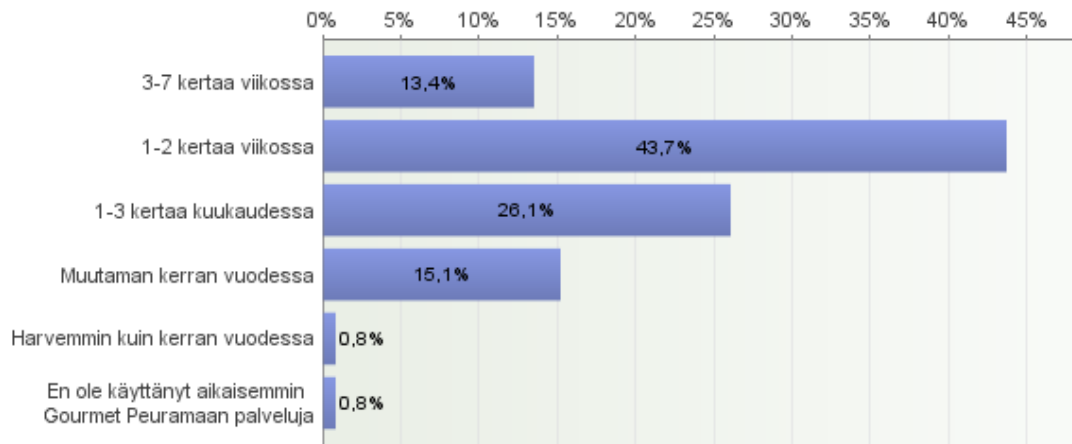
Kyselyyn vastanneista 71 prosenttia oli miehiä ja vain noin kolmas osa (29 %) naisia. Vastaajista yli puolet (51 %) ovat 36–55-vuotiaita. 37 prosenttia vastaajista on yli 56-vuotiaita ja ainoastaan 11 prosenttia ovat 26–35-vuotiaita. Suurin osa (76 %) vastaajista on työelämässä, 21 prosenttia on eläkeläisiä ja vain noin 3 prosenttia opiskelijoita.

Taulukko 2. Vastaajien taustatiedot.



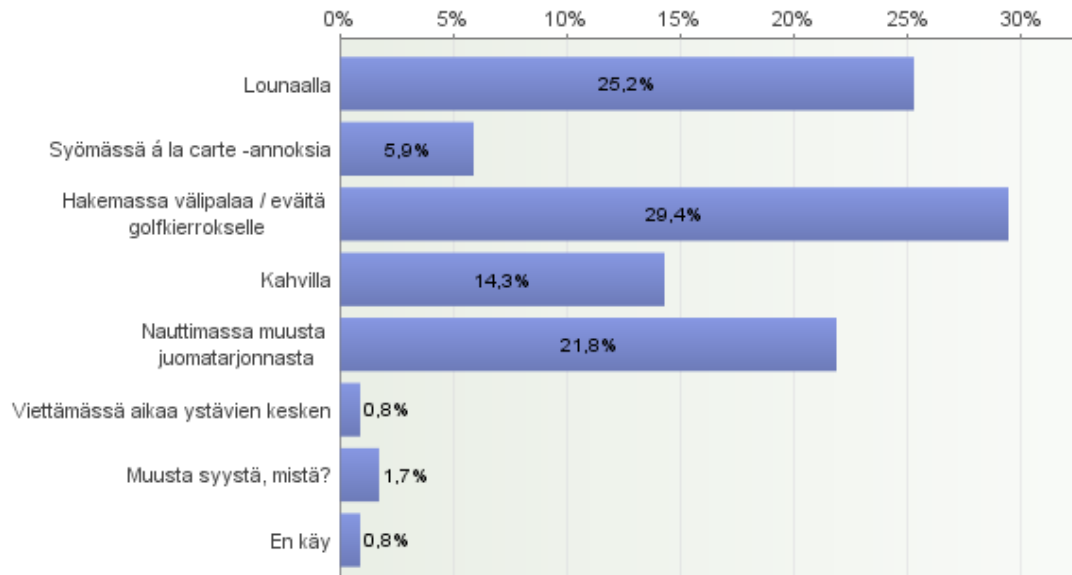
Melkein puolet (44 %) vastaajista käyttää ravintola Gourmet Peuramaan palveluja 1-2 kertaa viikossa. Noin neljäsosa (26 %) käyttää niitä 1-3 kertaa kuukaudessa. Puolestaan noin 13 prosenttia vastaajista käyttää palveluja 3-7 kertaa viikossa ja noin 15 prosenttia muutaman kerran vuodessa. Positiivista on, että melkein puolet jäsenistä käyttää ravintolan palveluja viikoittain. Huolestuttavaa on, että noin kuudesosa vastaajista käyttää palveluja vain muutaman kerran vuodessa.

Taulukko 3. Kuinka usein käytät Gourmet Peuramaan palveluja?



36 prosenttia vastaajista käy Gourmet Peuramaalla useimmiten kahvilla tai nauttimassa muusta juomatarjonnasta. Noin kolmasosa vastaajista (29 %) käy hakemassa välipalaa / eväitä golfkierrokselle. Neljäsosa (25 %) käy useimmiten lounaalla ja ainoastaan 6 prosenttia käy syömässä á la carte -annoksia.

Taulukko 4. Käytkö Gourmet Peuramaalla useimmiten



Vastaajat pitävät ammattitaitoisesta henkilökunnasta (50 %), ystävällistä palvelua (77 %) ja nopeaa palvelua (52 %) erittäin tärkeänä yleisesti golfravintoloissa.

Maukas ruoka (78 %), laadukkaat ruoka-aineet (68 %), ravintolatilojen viihtyvyys ja siisteys (51 %) sekä ravintolapalvelut kierroksen aikana (57 %) ovat vastaajille myös erittäin tärkeitä asioita.

Tärkeitä asioita vastaajille yleisesti golfravintoloissa puolestaan ovat edullinen hintataso (47 %), laaja ja monipuolinen tuotevalikoima (46 %) sekä terveellinen tuotevalikoima (45 %). Lisäksi hyvä sijainti / hyvät kulkuyhteydet (40 %) sekä laajat aukioloajat (46 %) ovat tärkeitä.

Tapahtumat (40 %) ovat vastaajille vain jonkin verran tärkeitä.

Taulukko 5. Arvioi, kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita yleisesti golfravintoloissa.

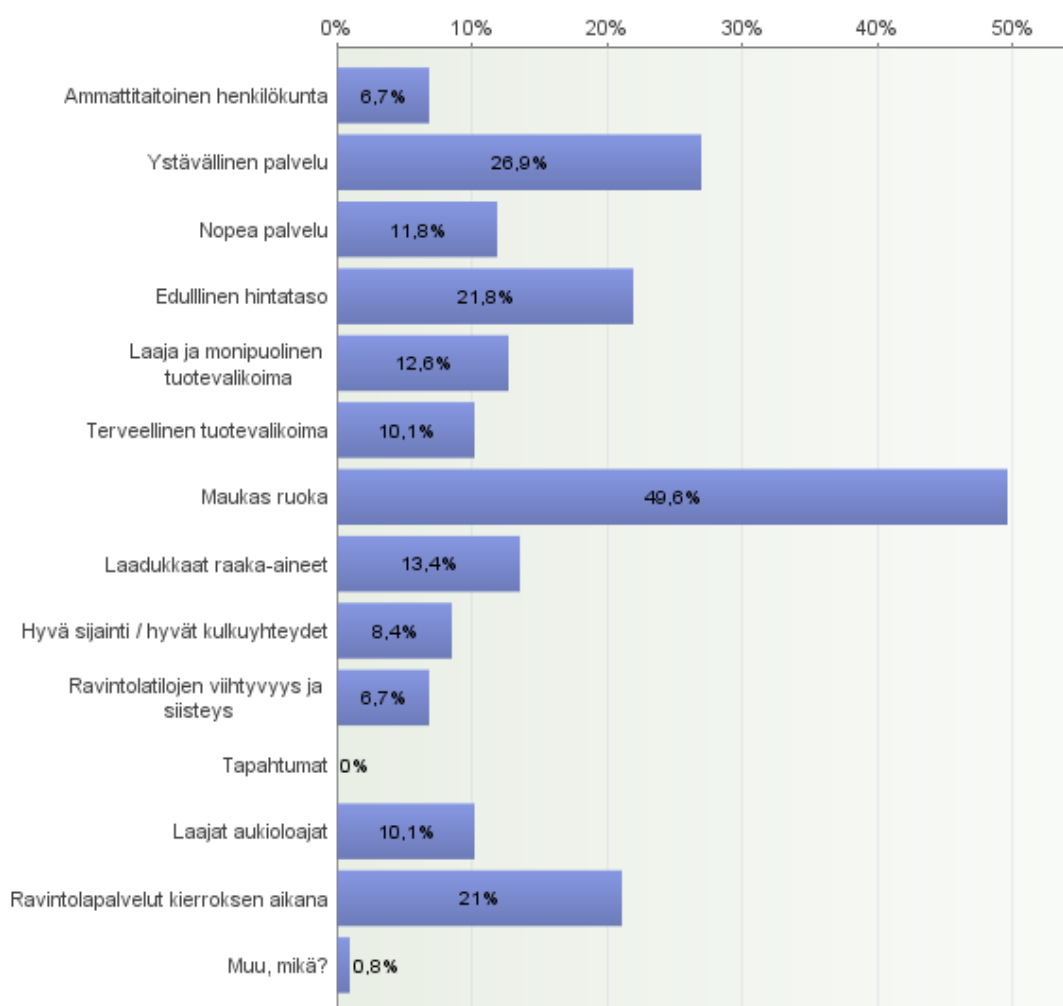
6. Arvioi, kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita yleisesti golfravintoloissa.					
<i>4=erittäin tärkeä, 3=tärkeä, 2= jonkin verran tärkeä 1=ei lainkaan tärkeä, 0=en osaa sanoa</i>					
	4	3	2	1	0
Ammattitaitoinen henkilökunta	49,6%	44,5%	5,9%	0%	0%
Ystävällinen palvelu	76,5%	22,7%	0,8%	0%	0%
Nopea palvelu	52,1%	37%	10,9%	0%	0%
Edullinen hintataso	27,7%	47,1%	21,8%	3,4%	0%
Laaja ja monipuolinen tuotevalikoima	24,4%	46,2%	26,1%	2,5%	0,8%
Terveellinen tuotevalikoima	32,8%	44,5%	20,2%	1,7%	0,8%
Maukas ruoka	78,2%	18,5%	1,7%	0%	1,7%
Laadukkaat raaka-aineet	68,1%	21,8%	7,6%	1,7%	0,8%
Hyvä sijainti / hyvät kulkuyhteydet	28,6%	39,5%	24,4%	5%	2,5%
Ravintolatilojen viihtyvyys ja siisteys	51,3%	42%	5%	0%	1,7%
Tapahtumat	5,9%	14,3%	40,3%	29,4%	10,1%
Laajat aukioloajat	32,8%	45,4%	19,3%	1,7%	0,8%
Ravintolapalvelut kierroksen aikana (taukotupa)	57,1%	25,2%	13,4%	3,4%	0,8%
Yhteensä	45%	34,5%	15,2%	3,7%	1,6%

Eniten kannatusta prosentuaalisesti saanut vaihtoehto on merkitty keltaisella.

Puolet vastaajista (50 %) ovat sitä mieltä, että tärkein asia, jonka takia he käyttävät / käyttäisivät Gourmet Peuramaan palveluja, on maukas ruoka. Seuraavaksi tärkeimpiä ovat ystävällinen palvelu (27 %), edullinen hintataso (22 %) sekä ravintolapalvelut kierroksen aikana (21 %). Vain noin 10 prosenttia vastaa-

jista pitää laajaa ja monipuolista tuotevalikoimaa (13 %), terveellistä tuotevalikoimaa (10 %), laadukkaita raaka-aineita (13 %) sekä laajoja aukioloaikoja tärkeinä. Vain 7 prosenttia pitää ammattitaitoista henkilökuntaa sekä ravintolatilojen viihtyvyyttä ja siisteyttä tärkeänä. Tämä on mielenkiintoinen havainto, koska molemmat tekijät ovat olleet erittäin tärkeitä itse ravintolalle.

Taulukko 6. Mitkä asiat vaikuttavat eniten siihen, että käytät / käyttäisit Gourmet Peuramaan palveluja?



Mikä saisi sinut käyttämään Gourmet Peuramaan palveluja vielä entistä enemmän? -kysymys oli vapaaehtoinen kysymys. Kysymykseen vastasi 41 prosenttia vastaajista. Vastauksista voidaan nostaa esille muutamia selkeitä aihealueita,

joita ovat lounas, ravintolapalvelut kierroksen aikana / eväät kierrokselle, palvelu sekä vastaajien vapaa-ajan puute.

Yli puolet vastaajista arvioi ravintolatilaa viihtyvyyden ja siisteyden (62 %), palvelun ystävällisyyden (55 %), palvelun nopeuden (64 %), taukotupatuotteiden monipuolisuuden (51 %), taukotupatuotteiden saatavuuden ja tuoreuden (54 %) sekä aukioloajat (65 %) hyväksi. Ravintolan viihtyvyyden ja siisteyden (32 %) sekä palvelun ystävällisyyden (38 %) arvioivat erinomaiseksi yli kolmas osa vastaajista.

Huolestuttavaa on, että yli kolmas osa vastaajista arvioi muun muassa vitriinituotteiden ja kahvien monipuolisuuden (35 %) sekä vitriinituotteiden hintalaatu-suhteen (40 %) ainoastaan tyydyttäväksi. Sekä yli viidesosa antoi myös tyydyttävän arvosanan buffet-lounaan monipuolisuudelle (22 %), taukotupatuotteiden monipuolisuudelle (28 %) sekä taukotupatuotteiden saatavuudelle ja tuoreudelle (22 %). Huomion arvoista on myös se, että yli puolella (59 %) vastaajista ei ole kokemusta ravintolan viinivalikoimasta.

Suurin osa (71 %) vastaajista on kuitenkin antanut ravintolalle kokonaisuutena arvosanan hyvä.

Taulukko 7. Arvioi Gourmet Peuramaan palveluja ja toimintaa seuraavien asioiden osalta.

9. Arvioi Gourmet Peuramaan palveluja ja toimintaa seuraavien asioiden osalta.						
	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono	En osaa sanoa / ei kokemusta
Ravintolatilän viihtyvyys ja siisteys	31,9 %	62,2 %	3,4 %	0,8 %	0 %	1,7 %
Palvelun ystävällisyys	37,8 %	54,6 %	5,9 %	0 %	0 %	1,7 %
Palvelun nopeus	16,8 %	63,9 %	12,6 %	3,4 %	0,8 %	2,5 %
Buffet-lounaan monipuolisuus ja hinta/laatu-suhde	15,1 %	44,5 %	21,8 %	6,7 %	0 %	11,8 %
À la carte -listan monipuolisuus ja vaihtelevuus	5,9 %	47,9 %	15,1 %	5 %	0,8 %	25,2 %
À la carte -annosten hinta/laatu-suhde	5,9 %	43,7 %	18,5 %	3,4 %	0,8 %	27,7 %
Vitriinutuotteiden ja kahvien monipuolisuus	3,4 %	49,6 %	34,5 %	2,5 %	1,7 %	8,4 %
Vitriinutuotteiden hinta/laatu-suhde	2,5 %	40,3 %	39,5 %	4,2 %	0,8 %	12,6 %
Viinivalikoiman taso ja monipuolisuus	3,4 %	25,2 %	10,1 %	2,5 %	0 %	58,8 %
Taukotupatuotteiden monipuolisuus	5,9 %	51,3 %	27,7 %	5,9 %	0 %	9,2 %
Taukotupatuotteiden saatavuus ja tuoreus	10,1 %	53,8 %	21,8 %	4,2 %	0 %	10,1 %
Aukioloajat	16,8 %	66,4 %	11,8 %	0,8 %	0,8 %	3,4 %
Ravintola kokonaisuutena	13,4 %	71,4 %	11,8 %	0,8 %	0 %	2,5 %
Yhteensä	13 %	51,9 %	18 %	3,1 %	0,5 %	13,5 %

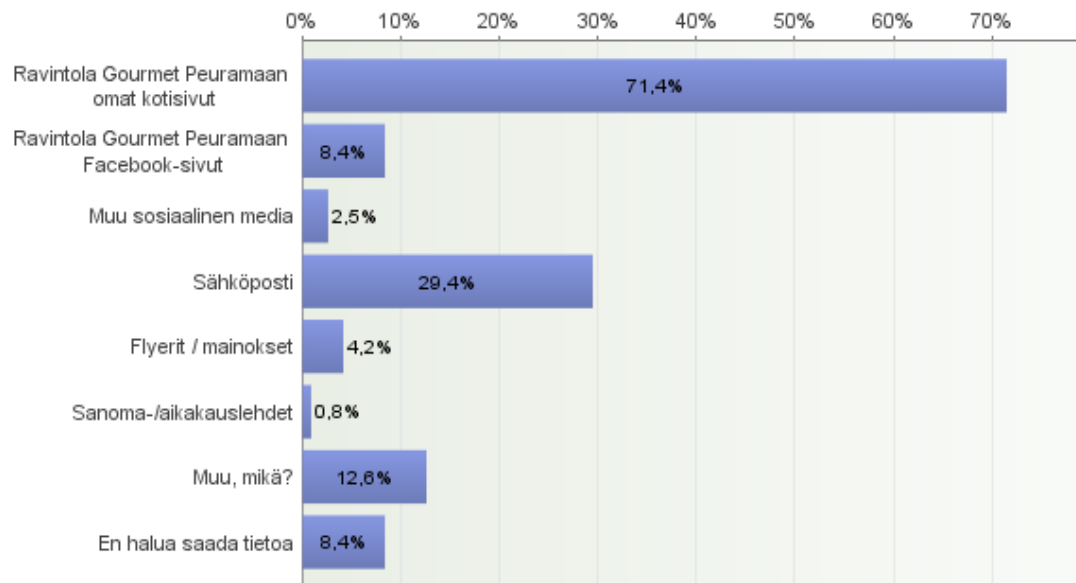
Eniten kannatusta prosentuaalisesti saanut vaihtoehto on merkitty keltaisella. Toiseksi eniten kannatusta prosentuaalisesti saanut vaihtoehto on merkitty puolestaan vihreällä.

Suurin osa (71 %) vastaajista haluaisi saada tietoa ravintolan toiminnasta ravintola Gourmet Peuramaan omilta kotisivuilta. Noin kolmas osa (29 %) haluaisi saada tietoa sähköpostitse ja 8 prosenttia ravintolan Facebook-sivuilta.

13 prosenttia vastaajista haluaisi saada tietoa muiden vaihtoehtoisten tapojen kautta. Näitä tapoja ovat muun muassa Peuramaa Golfin uutiskirje / sähköposti

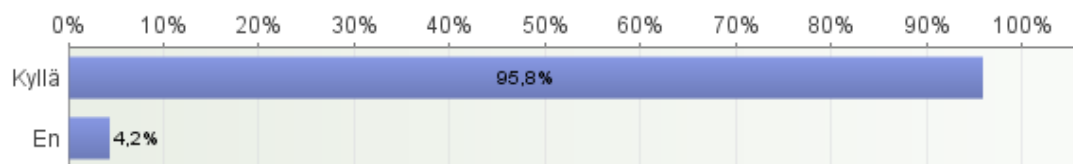
sekä Peuramaa Golfin kotisivujen kautta. Vastaajat eivät kuitenkaan haluaisi erillistä uutiskirjettä sähköpostitse.

Taulukko 8. Mitä kautta haluaisit saada tietoa Gourmet Peuramaan toiminnasta?



Suurin osa (96 %) vastaajista suosittelisi Gourmet Peuramaan palveluja tuttavilleen. Vain 4 prosenttia ei suosittelisi. Perusteluja ovat muun muassa maukas ruoka, ystävällinen palvelu, viihtyisä ravintola, hyvä hinta/laatu-suhde sekä loistava taukotupa ja nakit.

Taulukko 9. Suosittelisitko Gourmet Peuramaan palveluja tuttavillesi?



40 prosenttia vastaajista kertoi terveisiä ja antoi kehitysehdotuksia ravintolan kehittämiseksi. Vastaajat antoivat paljon positiivista palautetta, mutta myös rakentavaa kritiikkiä. Vastaajat kiittivät kuluneesta vuodesta ja kehottivat jatkamaan samaan malliin. Ravintolassa oli menneenä kesänä erittäin ystävällinen ja

palveluaitis henkilökunta, jolla oli hyvä meininki. Vastaajat toivovat, että uudet yrittäjät jaksavat ylläpitää nykyistä hyvää tasoa ja saavan lisää asiakkaita. Asia, johon ravintolan olisi hyvä panostaa, on ravintolan kotisivut. Tieto ei ole kauden aikana ollut aina ajankohtaista ja lisää mainontaa ja tietoa tuotteista toivotaan. Taukotupa, jossa henkilö on paikalla, oli erittäin hyvä uudistus. Henkilöstön tulisi kuitenkin seurata pelaajamääriä ja huomioida, että taukotuvalla on päivän aikana riittävästi evästä. Tämä on erittäin tärkeää pelaajille. Vastaajat toivovat edullisempia hintoja ja monipuolisempaa valikoimaa. Golfkierrokselle toivotaan sopivia eväitä sekä golfkierroksen jälkeen syötäviä kevyitä salaattiannoksia terveellisistä ja tuoreista raaka-aineista. Kasvisruokavalikoimaa toivotaan myös kehitettävän.

6 KEHITTÄMISEHDOTUKSET JA LOPPUSANAT

6.1 Asiakslähtöisyyden kehittäminen ravintolan kokonaisvaltaiseksi toiminnaksi

Ravintola Gourmet Peuramaalla asiakslähtöisyys on toiminnan perusta. Asiakkaiden tarpeita ja toiveita kuunnellaan. Ravintolan toimintaa pyritään kehittämään mahdollisuuksien mukaan asiakkailta saadun palautteen perusteella. Tällä hetkellä asiakslähtöisyys on Gourmet Peuramaalla kuitenkin vielä varsin pinnallista ja sen toteutus on ollut vain osittaista. Tavoitteena on, että asiakslähtöisyys olisi kokonaisvaltaista ja koko yritystä koskevaa toimintaa.

Asiakslähtöisyys tulee tuoda yrityksen kaikille tasoille esimerkiksi sisäisen markkinoinnin ja koulutuksen avulla. Koko yrityksen tulee ymmärtää yrityksen toiminnan keskeiset periaatteet ja arvot, jotta yrityksellä on yhtenäinen toimintatapa. Asiakasta palvelevan henkilön taidot ja hänen toiminnassaan esiintyvä asiakaskeskeisyys tai sen puuttuminen vaikuttavat voimakkaasti asiakkaan palvelukokemukseen. Asiakaspalvelun tulee olla yhdenmukaista ja jokaisen työntekijän tulee myös tietää oma roolinsa ja vastuunsa asiakkaiden tarpeiden tyydyttämisessä. Yhtenäinen toimintatapa muodostaa myös ulkoisesti yhtenäisen mielikuvan yrityksestä asiakkaan silmissä.

Gourmet Peuramaan tulee selvittää asiakkuuksiansa nykytila eli se, millaisia asiakkuuksia yrityksellä on ja keitä ovat sen tärkeimmät asiakkaat. Asiakkuuksien tulee olla myös kannattavia. Yrityksen tulee selkeyttää itselleen, miten se pystyy nykyisellä tarjonnalla ja toimintatavoillaan vastaamaan jo vallitseviin ja tuleviin asiakastarpeisiin. Kun yritys ryhmittelee asiakkaansa, joilla on samantyyppiset tarpeet ja odotukset tai joilla on yhdenmukainen ostokäyttäytyminen, asiakkaiden tarpeet saadaan tyydytettyä paremmin. Jos ryhmittelyä ei hyödynnetä, johtaa se siihen, että palvelut kehitetään eräänlaiselle ”keskivertoasiakkaalle”, jolloin ne eivät täysin tyydytä minkään asiakasryhmän tarpeita. Kun asiakas tunnetaan paremmin, asiakassuhde voi syventyä yhteistyöksi, johon kilpailijoiden on vaikea tulla väliin.

Tällä hetkellä asiakastiedon kerääminen on Gourmet Peuramaalla vähäistä, eikä asiakastiedon keräämiseen ole olemassa systemaattista järjestelmää. Asiakastietoa tulisi kuitenkin hankkia määrätietoisesti ja suunnitelmallisesti, jotta ollaan mahdollisimman perillä asiakkaiden tilanteesta ja odotettavista muutoksista. Todellinen, oikeanlainen ja ajankohtainen asiakastieto antaa pohjaa aidolle asiakaslähtöiselle toiminnalle ja asiakkuuksien suunnitteluun. Kattava asiakastieto johtaa asiakkaan syvällisempään tuntemukseen. Tavoitteena on, että asiakkaasta kerätty tieto jalostuisi yrityksen tekemiseksi ja osaamiseksi. Gourmet Peuramaan tulisi käyttää asiakastietoja aktiivisesti jokaisessa asiakaskohtaamisessa, jotta asiakasta palveleva työntekijä voi parantaa kohtaamiskokemusta ja voi antaa henkilökohtaista ja mukautettua palvelua.

Yrityksen strategian tehtävä on kertoa, miten lisäarvoa luodaan asiakkaalle. Yrityksen strategia pohjautuu puolestaan kilpailuetuun, jolla yritys aikoo pärjätä markkinoilla. Strategian toteuttaminen edellyttää koko yrityksen sitoutumista. Gourmet Peuramaan on myös hyvä tiedostaa mitä lisäarvoa yrityksen tuote- ja palvelukokonaisuus tuottaa aidosti asiakkaalle. Henkilöstön on ymmärrettävä strategian pohjana oleva kilpailuetu ja lisäarvo, jota yritys kilpailuedun pohjalta luo asiakkaalle. Tavoitteena on luoda ylivoimaista lisäarvoa, jotta asiakassuhteet kestäisivät ja saataisiin houkuteltua uusia asiakkaita. Kun tiedetään, miten asiakas tuotetta kuluttaa, tiedetään, miten palvelulla voidaan tuottaa lisäarvoa. Asiakkaan kokema arvo muodostuu käytännössä yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksesta eri kohtaamisissa ja kanavissa.

Jokaiseen asiakkuuteen tulisi laatia oma käsikirjoitus, joka ohjaa asiakaspalvelutilannetta sekä asiakkaan ja asiakaspalvelijan käyttäytymistä asiakaskohtaamisen aikana. Tietojen välittäminen asiakkaalle ei aina riitä vaan viestinnän on oltava kaksisuuntaista. Ennalta laadittu käsikirjoitus sekä kaksisuuntainen viestintä auttavat parantamaan asiakkaan palvelukokemusta ja ottaa huomioon myös asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet.

6.2 Kehityskohteet asiakaskyselyn perusteella

Asiakaskeskeisyyden tulee näkyä myös asiakkaille ja asiakkaiden tulee tuntea, että yritys on kiinnostunut juuri hänen tarpeistaan ja toiveistaan ja, että häntä palvellaan hyvin. Yrityksen kiinnostus asiakkaiden mielipiteistä lisää asiakkaan odotuksia. Asiakkaat odottavat, että esimerkiksi annettu palaute tai tutkimus saa aikaan konkreettisia toimenpiteitä, joilla palvelu paranee. Gourmet Peuramaan on otettava enemmän vastuuta asiakkaidensa tarpeista ja reagoitava tarpeita koskevaan tietoon konkreettisilla toimenpiteillä.

Gourmet Peuramaalle tehdystä asiakaskyselystä nousi esille muutamia selkeitä kehityskohteita, joihin ravintolan on hyvä kiinnittää huomiota ja joita sen kannattaa kehittää tulevaisuudessa. Näitä ovat lounas, ravintolapalvelut kierroksen aikana / eväät kierrokselle ja palvelu. Syitä, jotka saivat vastaajat käyttämään ravintolan palveluja vielä entistä enemmän, ovat muun muassa monipuolisempi ruoka- ja tuotevalikoima sekä ravintolassa että taukotuvalla, kohtuullinen hintataso, yksinkertaisempi ruokatarjonta sekä, jos heillä olisi enemmän vapaa-aikaa pelata golfia. Vastaajat toivoivat myös, että henkilökunta olisi enemmän läsnä ja tunnistaisi asiakkaat paremmin, myös siisteydessä on parantamisen varaa.

Asiakaskyselyn perusteella jäsenet käyttävät tällä hetkellä viikoittain ravintolapalveluja, mutta hakevat pääasiassa vain eväitä pelikierrokselle mukaan. Ravintolan kannalta tämä on harmittavaa, koska kertaostosten suuruus jää huomattavan pieneksi. Tähän ratkaisuna on nostaa jäsenten kertaostosten summaa tarjoamalla joko enemmän eväitä pelikierrokselle tai houkuttelemalla jäseniä käyttämään enemmän myös ravintolan muita palveluita.

Kyselyn tuloksissa oli monia yhteneväisyyksiä tekijöissä, jotka ovat jäsenille yleisesti tärkeitä golfravintoloissa sekä vaikuttavat eniten jäsenten päätökseen käyttää Gourmet Peuramaan palveluja. Maukas ruoka, ystävällinen palvelu ja ravintolapalvelut kierroksen aikana olivat vastaajille sekä yleisesti golfravintoloissa sekä Gourmet Peuramaalla tärkeitä asioita. Näihin tekijöihin kannattaa kiinnittää erityistä huomiota tulevaisuudessa.

Vastaajien antamat arviot ravintolan palveluista ja toiminnasta ohjaavat myös ravintolan toimintaa ja kehityssuuntia. Osa-alueita, joihin kannattaa erityisesti kiinnittää huomiota erityisesti, ovat vitriinituotteiden ja kahvien monipuolisuus, vitriinituotteiden hinta-laatu-suhde, buffet-lounaan monipuolisuus, taukotupa-tuotteiden monipuolisuus sekä taukotupatuotteiden saatavuus ja tuoreus. Suu-
relle osalle jäsenistä ei ole kokemusta ravintolan viinivalikoimasta. Henkilökun-
nan paremman viinituntemuksen ja suosittelun avulla ravintolan viinivalikoima
tulisi tutummaksi jäsenille ja myös viinien kulutus voisi lisääntyä nykyisestä.

Lisäksi osa-alue, johon ravintolan olisi hyvä panostaa, on ravintolan kotisivut. Tieto ei ole kauden 2013 aikana ollut aina ajankohtaista ja lisää mainontaa ja tietoa tuotteista toivotaan. Tapoja, joiden avulla jäsenet haluaisivat saada tietoa ravintolan toiminnasta, ovat ravintola Gourmet Peuramaan omat kotisivut, sähköposti ja Facebook-sivut. Lisäksi ravintolaan liittyvää tietoa voisi välittää Peuramaa Golfin uutiskirjeen ja sähköpostin sekä Peuramaa Golfin kotisivujen kautta.

Ravintolan palvelut ja toiminta on ollut kuitenkin jäsenten mielestä kokonaisuudessaan hyvää, joten suurempiin radikaaleihin muutoksiin ei ole tällä hetkellä tarvetta.

6.3 Loppusanat

Tämä opinnäytetyö on tehty työelämälähtöisesti ja sen tavoitteena oli selvittää Peuramaa Golfin jäsenten näkemyksiä Gourmet Peuramaan toiminnasta ja palveluista. Asiakaskyselyn vastausprosentti oli 34,6 prosenttia, joka riitti kyselyn läpiviemiseen. Kyselystä kerätyn aineiston perusteella voitiin tilastollisen päätte-
lyn avulla tehdä koko perusjoukkoa koskevia päätelmiä. Asiakaskyselyn avulla saatiin kattavasti tietoa ja useita vastauksia tutkimustehtävän kysymykseen: mitkä tekijät motivoivat asiakkaita käyttämään ravintolan palveluja. Tietoperus-
tan avulla löydettiin monia vaihtoehtoja toimenpiteisiin, joihin Gourmet Peura-
maan kannattaisi ryhtyä, jotta asiakkaat saataisiin käyttämään ravintolan palve-
luja vielä entistä enemmän.

Opinnäytetyö on hyvin teoriapainotteinen ja kehitysehdotuksia avattiin suurimmaksi osaksi teoriaosuuden ja asiakaskyselyn avulla. Asiakaslähtöisyyden kokonaisvaltainen toteuttaminen sekä syvällinen asiakastuntemus ovat tärkeä osa yrityksen kannattavaa liiketoimintaa. Henkilökunta on tärkeä osa asiakkaan palvelukokemuksen onnistumisessa. Kehittämällä edellä mainittuja tekijöitä Gourmet Peuramaalla on mahdollisuus palvella tulevaisuudessa yhä paremmin nykyistä asiakaskuntaansa sekä saamaan lisää uusia asiakkaita. Gourmet Peuramaa voi tulevaisuudessa edelleen hankkia lisää syvällisempää ja yksityiskohteisempää tietoa esimerkiksi laadullisen tutkimuksen kuten haastattelun tai havainnoinnin avulla.

Opinnäytetyöprosessi eteni melko sujuvasti. Aiheen valinta ja tavoitteiden asettaminen sujui hyvin, samoin tietoperustan ja aineiston kerääminen. Koska opinnäytetyö on enemmän tutkimuksellinen selvitystyö kuin toiminnallinen kehittäminen, myös tutkimusmenetelmän valinta oli kohtalaisen selkeä. Eniten ongelmia tuottanut ja aikaa vievin osuus oli opinnäytetyön kokoamis- ja kirjoitusvaihe. Ongelmia tuotti myös ajanpuute tai oikeastaan ajan käytön järjestyksen suunnittelemattomuus. Työn tavoitteet tuli kaikista huolimatta saavutettua ja toimeksiantaja sai paljon asiakasystävällisiä kehitysehdotuksia ja mahdollisia ratkaisuja liiketoimintansa kehittämiseksi, jotta asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin pystytään tulevaisuudessa vastaamaan entistä paremmin.

LÄHTEET

- Arantola, H. 2006. Customer Insight – Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOY.
- Arantola, H. 2003. Uskollinen asiakas – Kuluttaja-asiakkuuksien johtaminen. Helsinki: WSOY.
- Hesso, J. 2012. Rakenna hyvinvointialan menestystarina – Strategian avulla kilpailuetua ja lisäarvoa asiakkaalle. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Honkala, J. & Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit – Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa. Keuruu: Otava.
- Huotarinen, A. 2011. Asiakkaan kokeman arvon muodostuminen aikakauslehden Internet-sivulla. Maisterin tutkinto. Helsinki: Aalto Yliopisto.
- Kananen, J. 2011. Kvantti – Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2010. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Leppänen, E. 2009. Menesty erikoistumalla – Miten hallitsen ja teen tulosta mikromarkkinoinnilla. Helsinki: Yrityskirjat Oy.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen – Kuuntele asiakastasi. Helsinki: Talentum.
- Mäkelä, T. 2012. Lisäarvon tuottaminen ProAgria Hämeessä. YAMK-tutkinto. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Mäntyneva, M. 2003. Asiakkuuden hallinta. Helsinki: WSOY.
- Mäntyneva, M. 2002. Kannattava markkinointi. Helsinki: WSOY.
- Ojasalo, K.; Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOY.
- Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Helsinki: Helsingin Kamari Oy.
- Peuramaa Golf Hjortlandet Ry. 2012. Hallituksen toimintakertomus 2012. Viitattu 26.2.2014. <http://golfpiste.com/files/7716/upload/Outi/PGHry2012Toimintakertomus.pdf>
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2008. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Libris Oy.
- Selin, E. & Selin, J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta – Avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2. uudistettu painos. Espoo: Hansaprint Oy.
- Storbacka, K; Sivula, P. Kaario, K. 2000. Arvoa strategisista asiakkuuksista. Helsinki: Kauppa-kaari Oyj.
- Storbacka, K. & Lehtinen, J. R. 1998. Asiakkuuden ehdoilla – Asiakkaiden armoilla. Porvoo: WSOY.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oy.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa – Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Ylikoski, T. 2001. Unohtuiko asiakas? Keuruu: KY-Palvelu Oy.

Liite 1. Asiakaskysely – Ravintola Gourmet Peuramaa

Taustatiedot

1. Sukupuoli

- mies
- nainen

2. Ikä

- alle 18
- 18–25
- 26–35
- 36–45
- 46–55
- 56–65
- yli 65

3. Olen

- Opiskelija
- Työelämässä
- Eläkeläinen
- Työtön
- Muu, mikä? _____

4. Kuinka usein käytät Gourmet Peuramaan palveluja

- 3-7 kertaa viikossa
- 1-2 kertaa viikossa
- 1-3 kertaa kuukaudessa
- Muutaman kerran vuodessa
- Harvemmin kuin kerran vuodessa
- En ole käyttänyt aikaisemmin Gourmet Peuramaan palveluja

5. Käytkö Gourmet Peuramaalla useimmiten

- lounaalla
- syömässä á la carte -annoksia
- hakemassa välipalaa / eväitä kierrokselle
- kahvilla
- nauttimassa juomatarjonnasta
- viettämässä aikaa ystävien kesken
- muusta syystä, mistä? _____
- En käy

6. Arvioi, kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita yleisesti golfravintoloissa.

4=erittäin tärkeä, 3=tärkeä, 2= jonkin verran tärkeä 1=ei lainkaan tärkeä, 0=en osaa sanoa

	4	3	2	1	0
Ammattitaitoinen henkilökunta					
Ystävällinen palvelu					
Nopea palvelu					
Edullinen hintataso					
Laaja ja monipuolinen tuotevalikoima					
Terveellinen tuotevalikoima					
Maukas ruoka					
Laadukkaat raaka-aineet					
Hyvä sijainti / hyvät kulkuyhteydet					
Ravintolatilojen viihtyvyys ja siisteys					
Tapahtumat					

Laajat aukioloajat					
Ravintolapalvelut kierroksen aikana (taukotupa)					

7. Mitkä asiat vaikuttavat eniten siihen, että käytät / käyttäisit Gourmet Peuramaan palveluja?

Valitse kaksi tärkeintä.

- Ammattitaitoinen henkilökunta
- Ystävällinen palvelu
- Nopea palvelu
- Edullinen hintataso
- Laaja ja monipuolinen tuotevalikoima
- Terveellinen tuotevalikoima
- Maukasruoka
- Laadukkaat raaka-aineet
- Hyvä sijainti / hyvät kulkuyhteydet
- Ravintolatilojen viihtyvyys ja siisteys
- Tapahtumat
- Laajat aukioloajat
- Ravintolapalvelut kierroksen aikana

8. Mikä saisi sinut käyttämään Gourmet Peuramaan palveluja vielä entistä enemmän?

9. Arvioi Gourmet Peuramaan palveluja ja toimintaa seuraavien asioiden osalta.

	Erinomainen	Hyvä	Tyydyttävä	Välttävä	Huono	En osaa sanoa / Ei kokemusta
Ravintolatilän viihtyvyys ja siisteys						
Palvelun ystävällisyys						
Palvelun nopeus						
Buffet-lounaan monipuolisuus ja hinta/laatu-suhde						
À la carte -listan monipuolisuus ja vaihtelevuus						
À la carte -annosten hinta/laatu-suhde						
Vitriinituotteiden ja kahvien monipuolisuus						
Vitriinituotteiden hinta/laatu-suhde						
Viinivalikoiman taso ja monipuolisuus						
Taukotupatuotteiden monipuolisuus						
Taukotupatuotteiden saatavuus ja tuoreus						
Aukioloajat						
Ravintola kokonaisuutena						

10. Mitä kautta haluaisit saada tietoa Gourmet Peuramaan toiminnasta?

- Ravintola Gourmet Peuramaan omat kotisivut
- Ravintola Gourmet Peuramaan Facebook-sivut
- Muu sosiaalinen media
- Sähköposti
- Flyerit / mainokset
- Sanoma- / aikakauslehdet
- Muu, mikä? _____
- En halua saada tietoa

11. Suositteisitko Gourmet Peuramaan palveluja tuttavillesi?

- Kyllä
- En

12. Perustele lyhyesti.

13. Terveiset ja kehitysehdotukset ravintolan kehittämiseksi: