

## Ravintola Casa Maren palvelukulttuurin kehittäminen

Vilma Eronen



<b>Tekijä(t)</b> Vilma Eronen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
<b>Opinnäytetyön otsikko</b> Ravintola Casa Maren palvelukulttuurin kehittäminen	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 63 + 7
<p>Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvalla ravintola Casa Marelle. Työssä tutkittiin ravintola asiakkaiden arvostuksia koskien asiakaspalvelua. Selvitettiin, mitä asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä asiakkaat pitävät suuressa arvossa ja mitkä eivät ole niin tärkeitä. Saatuihin vastauksiin tukeutuen tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia ravintolan asiakaspalveluun liittyen.</p> <p>Työn kaksi tutkimusongelmaa olivat, minkälaista asiakaspalvelua haluavat arki-iltojen asiakkaat ja minkälaista palvelua haluavat viikonloppuiltojen asiakkaat. Tutkimuksella selvitettiin eroavatko arki-iltojen asiakkaiden ja viikonloppuiltojen asiakkaiden arvostukset toisistaan ja jos eroavat niin miltä osin. Siten Casa Maren asiakaspalvelua voidaan kehittää enemmän sen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi ja työn perimmäinen tarkoitus onkin asiakastytyväisyyden paraneminen.</p> <p>Työn tietoperustassa keskitytään palvelukulttuuriin liittyviin teemoihin henkilöstön, johtamisen ja asiakkaiden näkökulmasta. Johtamisella on suuri merkitys henkilöstön toimintaan ja henkilöstö toteuttaa palvelukulttuuria toiminnallaan. Asiakkaiden tulisi olla yrityksen palvelukulttuurin lähtökohtana ja siksi on tärkeää kerätä jatkuvasti tietoa heidän toiveistaan, odotuksistaan ja mahdollisista epäkohdista.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi kesti vuoden 2016 tammikuusta toukokuun. Tutkimusaineisto kerättiin ajalla 8.3.–3.4.2016. Työssä käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tutkimus toteutettiin kyselylomakkeiden avulla. Kyselylomakkeita kerättiin yhteensä 110, 55 kappaletta arki-iltojen asiakkailta ja 55 kappaletta viikonloppuiltojen asiakkailta.</p> <p>Tutkimuksen mukaan arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaat yhdessä pitivät palvelun ystävällisyyttä, asiantuntevuutta ja iloista tervehtimistä kaikista tärkeimpinä asiakaspalvelun tekijöinä. Vähiten tärkeimpinä, selkeillä eroilla muihin, pidettiin juoman suosittelemista, ruoka-annoksen suosittelemista ja viimeisenä ruoan maistuvuuden tiedustelemista kesken ruokailun. Suurin ero arki-iltojen ja iltaviikonloppujen asiakkaiden välillä koski juoman suosittelemisen tärkeyttä. Viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat sitä huomattavasti enemmän.</p> <p>Suurin osa asiakkaiden antamista kehitysehdotuksista koski henkilökunnan kiireisyyttä ja henkilökunnan välistä kommunikaatiota. Ne ovat asioita, joita ravintolan pitäisi asiakkaiden mielestä kehittää. Kun yritys kehittää toimintaansa asiakkaiden tarpeiden ja toiveiden mukaan, paranee sekä asiakastytyväisyys että asiakkaiden sitoutuminen yritykseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Palvelukulttuuri, palvelu, asiakastytyväisyys, henkilöstö, johtaminen	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Palvelukulttuuri.....	4
2.1	Palvelukulttuuri käsitteenä .....	4
2.1.1	Yrityksen arvot osana palvelukulttuuria .....	5
2.1.2	Palvelukulttuuri Suomessa .....	6
2.1.3	Palvelukulttuurin kehittäminen.....	7
2.2	Henkilöstö palvelukulttuurin toteuttajana .....	9
2.2.1	Palveluhenkilökunta kilpailutekijänä .....	10
2.2.2	Palveluhenkilökunnan tärkeimmät ominaisuudet.....	12
2.3	Johtamisen merkitys henkilöstön toimintaan .....	15
2.4	Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen .....	17
3	Asiakslähtöinen palvelukulttuuri .....	20
3.1	Asiakkaat palvelukulttuurin lähtökohtana.....	20
3.2	Asiakaskokemuksen johtaminen .....	21
3.3	Millaista palvelua asiakkaat haluavat .....	23
3.3.1	Palveluun liittyvät trendit.....	24
3.3.2	Asiakkaan palvelupolut yrityksessä .....	26
3.4	Asiakaspalautteiden tärkeys yritykselle .....	27
4	Asiakaskyselytutkimuksen toteuttaminen ravintola Casa Maressa .....	30
4.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat.....	30
4.2	Tutkimusmenetelmän valinta.....	30
4.3	Kyselylomakkeen rakenne .....	31
4.4	Tutkimuksen toteuttaminen .....	32
4.5	Aineiston analysoiminen .....	33
5	Tutkimustulokset .....	35
5.1	Vastaajien taustatiedot.....	35
5.2	Eri asiakaspalveluun liittyvien tekijöiden arvostus arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden mielestä .....	39
5.2.1	Tervehtimisen ja hyvästelemisen tärkeys .....	39
5.2.2	Juoman ja ruoan suosittelamisen tärkeys.....	40
5.2.3	Asiantuntevuuden, erityistoiveiden toteuttamisen ja persoonallisen palvelun tärkeys .....	42
5.2.4	Palvelun ystävällisyyden ja palvelutilanteessa asiakkaaseen keskittymisen tärkeys .....	43
5.2.5	Ruoan maistuvuuden tiedustelemisen ja henkilökunnan saatavuuden tärkeys .....	44
5.3	Asiakkaiden kehitysehdotukset palveluun liittyen .....	45

5.4 Tulosten yhteenveto.....	48
6 Pohdinta.....	51
6.1 Tulosten tarkasteleminen .....	51
6.2 Tutkimuksen onnistuminen.....	54
6.3 Oma onnistuminen.....	56
6.4 Jatkotutkimus- ja tärkeimmät kehitysehdotukset .....	57
Lähteet .....	60
Liitteet.....	65
Liite 1. Casa Maren palveluohjeistus .....	65
Liite 2. Asiakaskysely ravintola Casa Marelle .....	66
Liite 3. Ristiintaulukoinnit tutkimusongelman apukysymyksistä.....	68

# 1 Johdanto

Yritysten on kehitettävä palvelukulttuuriaan jatkuvasti. Sen kehittäminen kulkee käsi kädessä asiakaskokemuksen kehittämisen kanssa, joten sitä kannattaa kehittää asiakkaiden toiveiden mukaisesti. Yrityksen asiakaspalvelijat ovat palvelukulttuurin toteuttajia ja he vievät loppupeleissä läpi haluttua muutosta. Henkilöstöä kuuluu kehittää ja kouluttaa työssään ja johtamisella on suuri merkitys heidän toimintaansa. (Talentvectia 2016.) Palveluhenkinen johtamistyyli on hyvän palvelukulttuurin perusedellytys, joten johdon ja esimiesten tulee omaksua se (Grönroos 2000, 287).

Opinnäytetyön aiheena on palvelukulttuurin kehittäminen ja työ tehdään toimeksiantona Ravintolakolmio-ryhmään kuuluvalle ravintola Casa Marelle. Ravintola Casa Mare on tämänhetkinen työpaikkani ja sain aiheen suoraan esimieheltäni. Aihe ammennettiin tämän vuoden kehityskeskusteluista ja se on ajankohtainen ja tärkeä, koska yritys haluaa kehittää asiakaspalveluaan. Opinnäytetyössä selvitetään minkälaista asiakaspalvelua Casa Maren arki-iltojen sekä viikonloppuiltojen asiakkaat haluavat. Aineisto kerätään kyselylomakkeiden avulla asiakkailta eli työ on tutkimustyyppinen.

Aihe on kiinnostava ja sopii minulle, koska kiinnitän asiakaskokemukseen ja asiakastyytyväisyyteen paljon huomiota omassa työssäni. Ymmärrän niiden tärkeyden yrityksen toiminnan kannalta ja luonnollisesti minua kiinnostaa esimiesnäkökulma ja sen ulottuvuudet tulevan ammattini takia.

Ravintolakolmioryhmä on pääkaupunkiseudulla toimiva yksityinen perheyrittäjä, jonka on perustanut Heimo Keskinen. Heimo Keskinen on edelleen yrityksen johtohahmo ja hänen lapsensa Jenni ja Joonas Keskinen ovat vahvasti mukana toiminnassa. Yrityksellä on 18 yksilöllisellä liikeidealla toimivaa ravintolaa, joista tunnetuimpia ovat Lasipalatsi, Cantina West, Meripaviljonki ja Tony's Deli. Ketjuun kuuluvien ravintoloiden lisäksi Ravintolakolmio-ryhmällä on neljä franchising-periaatteella toimivaa yhteistyöravintolaa sekä ravintola-alan taloushallintoon erikoistunut tilitoimisto Diafora Oy. (Ravintolakolmio 2016.)

Ravintola Casa Mare sijaitsee Lauttasaarella ja se on perustettu vuonna 1989. Se on lämminhenkinen, kodikas ja lapsiystävällinen ravintola, josta puhutaan lauttasaarelaisten ”toisena olohuoneena”. Liikeideaan kuuluu ajatus jokaiselle jotakin, mikä näkyy ruokailan laajuudessa sekä ravintolan tarjoamissa mahdollisuuksissa. Siellä on lounasta, lounasannoksia, à la carte ja baarinaposteltavaa. Lisämielenkiintoa niihin tuodaan erilaisilla sesonkiviikoilla ja viikonlopun tarjouksilla. Ravintolassa on ruokasali, baarin puoli, neljä

kabinetia tilaisuuksia varten sekä kesäisin iso terassi. Asiakaspaiikkoja ravintolassa on kokonaisuudessaan 225. (Ravintolacasamare 2016.)

Joonas Keskisestä tuli vuoden 2016 alussa Ravintolakolmio-ryhmän operatiivinen johtaja. Hän painottaa toiminnassa työhyvinvointia, asiakastyytyväisyyttä ja tulosta, nimenomaan siinä järjestyksessä. Nämä asiat ovat sidoksissa toisiinsa jatkuvassa vuorovaikutussuhteessa eikä niiden välille pysty piirtämään rajaa.

Tyytyväinen asiakas tuo yritykselle rahaa. Hän käyttää yrityksen palveluja usein ja kertoo positiivisista kokemuksistaan eteenpäin tuoden yritykselle lisää asiakkaita. Samoin tyytyväinen työntekijä on tuottoisa. Hän viihtyy työssään ja palvelee asiakkaita mielellään ja myyvästi sekä toimii palvelukulttuurin mukaisesti. Tyytyväiset asiakkaat ja työntekijät säästävät yritykseltä paljon resursseja ja kustannuksia. (Koivuniemi 2016.)

Opinnäytetyössä sivutaan työhyvinvointia ja tulosta, mutta keskitytään asiakastyytyväisyyteen. Opinnäytetyö tehdään, jotta Casa Maren asiakastyytyväisyys paranisi. Työn päätaivoite on löytää kehitysehdotuksia asiakaspalveluun liittyen. Kehitysehdotuksia pyritään löytämään asiakkaiden täyttämistä kyselylomakkeista tutkimalla mitä asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä ravintolan arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaat arvostavat enemmän ja mitä vähemmän. Tulosten perusteella Casa Maren palvelutoimintaa muutetaan ja kehitetään.

Työllä on kaksi tärkeää tutkimusongelmaa:

- Minkälaista asiakaspalvelua arki-iltojen asiakkaat haluavat
- Minkälaista asiakaspalvelua viikonloppuiltojen asiakkaat haluavat?

Edellä mainittuihin kysymyksiin täytyy saada vastaukset tavoitteen saavuttamiseksi. Tutkimuksella selvitetään eroavatko arki-iltojen asiakkaiden ja viikonloppuiltojen asiakkaiden arvostukset toisistaan ja jos eroavat niin miltä osin. Siten Casa Maren asiakaspalvelua voidaan kehittää enemmän sen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Opinnäytetyö rakentuu johdannosta, kahdesta pääluvusta, empiirisestä osasta sekä pohdinnasta. Pääluvut keskittyvät palvelukulttuuriin liittyviin teemoihin. Ensimmäisessä pääluvussa kerrotaan mitä palvelukulttuuri tarkoittaa, millainen palvelukulttuuri on Suomessa sekä miten sitä voidaan kehittää. Sen jälkeen on kerrottu henkilöstön merkityksestä palvelukulttuurin toteuttajana ja siitä, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön toimintaan.

Toinen pääluke keskittyy asiakkaisiin. Luvussa kerrotaan asiakkaista palvelukulttuurin lähtökohdista ja asiakaskokemuksen johtamisesta. Tehtyjä tutkimuksia hyödyntäen mietitään, millaista palvelua asiakkaat haluavat ja mitä tekijöitä he arvostavat. Luvussa avataan palveluun liittyviä trendejä sekä asiakaspalautteen tärkeyttä. Päälukujen aiheet on valittu antamaan aiheesta kattavasti tietoa ja tukemaan työn empiiristä osaa. Empiirisessä osassa puretaan saatuja tuloksia ja pohdinnassa mietitään niiden merkitystä ja annetaan kehitysehdotuksia.

Työssä on käytetty lähteinä alan kirjallisuutta, nettijulkaisuja, lehtiartikkeleja, tieteellisiä artikkeleja sekä muutamia tutkimuksia ja oppaita. Valittujen aiheiden tarkastelu keskittyy pitkälti ravintola-alaan, vaikka paikoin asioita tarkastellaan hieman laajemmin. Palvelukulttuurin kehittäminen liittyy läheisesti markkinointiin ja strategisiin näkökulmiin, mutta työssä ei käsitellä niitä vaan palvelukulttuurin ohella keskitytään henkilöstöön, johtamiseen ja asiakkaisiin.

## 2 Palvelukulttuuri

Luvussa käsitellään palvelukulttuuria, henkilöstöä ja johtamista. Ensin kerrotaan palvelukulttuurista käsitteenä ja yrityksen arvojen yhteydestä siihen. Sen jälkeen mietitään, millainen palvelukulttuuri on Suomessa ja maailmalla sekä miten yritys voi palvelukulttuuriin kehittää. Henkilöstön osalta tarkastellaan, miten heidän toimintansa ja ominaisuutensa vaikuttavat palvelukulttuuriin ja johtamisen osalta, miten johtaminen vaikuttaa henkilöstön toimintaan.

### 2.1 Palvelukulttuuri käsitteenä

Jokaisella yrityksellä on olemassa palvelukulttuuri. Se on voinut muodostua ajan myötä tai sitä on voitu muokata ja kehittää eri suuntiin. Palvelukulttuurista kertoo yrityksessä vallitseva ilmapiiri. Ilmapiiri heijastaa yrityksen arvoja ja pitää sisällään sanattomia sopimuksia siitä, mikä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Palvelukulttuuri määrittää noudatettavat säännöt ja tavat. (Lahtinen & Isoviita 2000, 55.) Hyvää palvelukulttuuria pitää yllä, että organisaation tärkeimpiä arvoja ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan (Grönroos 2000, 286).

Palvelukulttuuri määrittää asiakkaiden palvelun ja kohtelun yrityksessä. Asiakaspalvelu voidaan nähdä yrityksen käyntikorttina, koska huonosta palvelukokemuksesta kerrotaan varmasti eteenpäin. Sen sijaan miellyttävä palvelukokemus jää mieleen positiivisena ja siitäkin voidaan kertoa eteenpäin. Hyvää palvelua saanut asiakas on potentiaalinen asiakas myöhemmin. (Milicevic 12.9.2014.)

Miellyttävään palvelukokemukseen vaikuttaa, miten asiakaspalvelija kohtaa asiakkaan. Taitavalla asiakaspalvelijalla on hyvät viestintä- ja vuorovaikutustaidot. Asiakaskokemus on luultavasti myönteinen, kun asiakas kokee, että häntä kuunnellaan, ymmärretään ja pyritään auttamaan. Asiakaspalvelijat toteuttavat palvelukulttuuria, mutta myös esimiesten ja johdon täytyy olla sitoutuneita hyvään palveluun. (Milicevic 12.9.2014.) Johdon tehtävä on palveluhenkisiä johtamismenetelmiä käyttäen antaa palveluun liittyvät raamit ja kehittää niitä jatkuvasti enemmän asiakkaiden toiveita vastaaviksi (Grönroos 2000, 287).

Jokaisen yrityksen työntekijän tulee olla selvillä, millaista palvelukulttuuria oma yritys edustaa ja mitä sillä halutaan saavuttaa. Hänen tulee tietää, mitä ja miten tehdään sekä mikä kenenkin rooli on. Palvelun laadun on oltava yhteneväistä ja jokainen työntekijä on yhtäläillä vastuulla palvelun onnistumisesta. Kun palvelun laatu on samalla tasolla asiakkaan odotusten kanssa tai jopa ylittää ne, on yrityksen palvelukulttuuri oikealla tiellä. (Ha-



numan 2015.) Grönroosin (2009, 481) mukaan vahva ja selkeä palvelukeskeinen kulttuuri ohjaa työntekijöiden käyttäytymistä oikeaan suuntaan hankalissakin tilanteissa.

Palvelukulttuuri voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäiseen palvelukulttuuriin liittyviä käsitteitä ovat työilmapiiri, kommunikaation sujuvuus sekä työntekijöiden väliset suhteet. Niiden on oltava kunnossa, jotta ulkoinen palvelukulttuuri asiakaspinnassa on onnistunut. Ulkoinen palvelukulttuuri on sitä, miten asiakas näkee ja kokee palvelun. Kun yrityksen työntekijöillä on hyvä olla, on myös asiakkailta hyvä olla. (Hanuman 2015.)

Palvelukulttuuriin vahvasti liittyviä käsitteitä ovat palvelu, palvelun laatu, asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys. Palvelusta ja palvelun laadusta kerrotaan luvussa 2.2. Asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys kulkevat punaisena lankana koko opinnäytetyön läpi, mutta tarkemmin niihin paneudutaan pääluvussa kolme.

### **2.1.1 Yrityksen arvot osana palvelukulttuuria**

Yrityksen arvot ovat tärkeä osa palvelukulttuuria. Arvot muodostavat organisaation toiminnalle pohjan, jonka päälle rakennetaan. Ne ohjaavat niin yrityksen, johtoryhmän kuin henkilöstönkin toimintaa. Ne kertovat mitä asioita yrityksessä pidetään oikeina tai väärinä ja mitä halutaan tavoitella ja välttää. (Viitala 2003, 57.) Arvot kertovat paljon yrityksen kulttuurista (Eräsalo 2011, 125).

Yrityksen arvot ovat yleensä ihanteita ja arvostuksia (Viitala 2003, 57). Ravintolakolmioryhmän julki tuotuja arvoja ovat asiakasuskollisuus, kumppaniuskollisuus, toiminnan tulokellisuus, jatkuva kehittyminen sekä vastuullisuus (Ravintolakolmioryhmä 2016). Ravintolakolmio-ryhmän arvoissa on huomioitu henkilöstön, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien arvostukset, jolloin mahdolliset ristiriitatilanteet vähenevät (Viitala 2003, 58).

Yrityksen arvojen ja työntekijän arvojen välillä ei saisi olla liian suurta ristiriitaa. Jos työntekijä joutuu jatkuvasti toimimaan omien arvojensa vastaisesti, hän väsyä. Arvot ja jaksaminen ovat suorassa kytköksessä toisiinsa. Arvojen tulisi olla samansuuntaisia ja usein yritys sekä työntekijä hakevatkin vaistomaisesti itselleen sopivaa työyhteisöä tai sen jäsentä. (Aaltonen & Junkkari 1999, 135–136.)

Koko henkilökunta tulisi saada sitoutuneeksi yrityksen arvoihin. Henkilökunnan tulisi yrityksen arvojen sijaan puhua meidän arvoista. On havaittu, että kun henkilökunta omaksuu organisaation arvot ja normit omikseen, he ovat haluttomampia lähtemään yrityksestä. Silloin työvoiman vaihtuvuus on pieni ja organisaation uudet tulokkaat samaistuvat arvo-

hin helpommin. Kaikki tämä näkyy asiakkaille, jolloin he ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun. (Grönroos 2000, 301.)

Vahvat yhteiset arvot ohjaavat selkeästi tehtävien suoritusta ja parantavat suorituskyykyä. Ominaista vahvoille arvoille on niiden juurtuminen syväälle työntekijöiden mieliin sekä johdon käyttäminen paljon aikaa niiden kehittämiseen ja vahvistamiseen. Vahvojen arvojen kanssa täytyy olla tarkkana, etteivät ne ole vanhentuneet. Samoin ne saattavat aiheuttaa muutosvastarintaa, joka vaikeuttaa organisaation toimintaa. Arvojen täytyy kummuta palvelukulttuurista ja olla linjassa palveluajatusien kanssa. Vallitsevan kulttuurin täytyy arvostaa hyvää palvelua ja siihen liittyviä ihanteita ja arvostuksia. (Grönroos 2000, 304–305.)

### **2.1.2 Palvelukulttuuri Suomessa**

Suomalaisen palvelukulttuurin rapistumisesta on puhuttu jo pitkään. Palvelukulttuuri muuttuu, kun itsepalvelu esimerkiksi ravintoloissa, kaupoissa ja huoltoasemilla yleistyy jatkuvasti. Ihmiset alkavat ajatella palvelusta luksuksena ja saattavat vaivaantua jos heitä palvellaan. Palvelukulttuuriin tulisi löytää itsepalvelun ja luksuspalvelun välimuoto, tavallinen arkipalvelu. (Yle 2010.)

Ongelmana on, että ihmiset eivät vaikuta halukkailta maksamaan palvelusta, vaikka he samalla ylistävät ulkomaiden palvelukulttuuria (Yle 2010). Suomalaiset kyllä osaavat arvostaa hyvää palvelua, mutta silti usein valitaan enemmän itsepalvelu ja edullinen hinta kuin kalliimpi hinta ja palvelu. Palvelualojen ammattiliitto PAM toivoo, että ihmiset olisivat pikkuhiljaa valmiita maksamaan paremmasta palvelusta ja loisivat siten lisää työpaikkoja ravintola-alalle. (Karjalainen 2015.) PAM:n puheenjohtaja Ann Selin myös uskoo, että ihmiset eivät tiedä kuinka paljon palvelusta pitäisi maksaa (Yle 2010).

Edullisten hintojen suosiota puoltaa vuonna 2014 tehty ravintolaruokailun trenditutkimus. Tutkimuksessa tutkittiin muun muassa ruokailupaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Eniten valintaan vaikutti ravintolan sijainti, toiseksi ruoan laatu ja jo kolmanneksi edullinen hintataso. Vaihtoehtoja tekijöille tutkimuksessa oli yhteensä 18. Toisaalta tutkimuksessa kävi ilmi, että ilta-aterian syöneet tutkittavat eivät pitäneet edullista hinta-tasoa eivätkä palvelun nopeutta läheskään niin korkeassa arvossa kuin lounaan ja päivällisen syöneet tutkittavat. (Mara 2014.)

Japania pidetään maailmalla palvelukulttuurin ykkösmaana. Japanilaisissa ravintoloissa saa heti ohjauksen pöytään ja kupin teetä eteensä. Samoin kaupoissa kauppias pakkaa ostokset hienosti, jonka jälkeen hän saattaa sinut ulko-ovelle kumarrellen ja mukavaa päi-

vää toivotellen. Japanissa asiakaspalvelun lähtökohtana on pyyteetön palvelun tarjoaminen ilman odotusta vastapalvelusta. (Kubo 2015.) Myös Suomessa hyvä palvelu on määritelty pyyteettömäksi auttamisenhaluksi, jonka tavoitteena on tyydyttää asiakkaan mitä erilaisimpia tarpeita (Heikkilä 2005, 27). Asiakasta täytyy auttaa omasta halustaan, eikä vain pyrkiä miellyttämään työnantajaa (Koljonen 2012, 34).

Vaikka itsepalvelun lisääntyminen Suomessa on romuttanut palvelukulttuuria, niin monissa ravintoloissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota hyvään asiakaspalveluun. Tomi Björck sai muut miettimään palkkaamalla ravintolansa saliin yhden ylimääräisen työntekijän. Tarjoilijan ainoa tehtävä oli pitää huolta asiakkaista ja huolehtia ettei heiltä puuttunut mitään. (Koljonen 2012, 32.)

Hyvässä suomalaisessa asiakaspalvelussa on samoja vivahteita kuin japanilaisessa. Suomalaisissa on herkkyyttä, mikä edesauttaa sanattomien viestien tulkittamista ja rivien välistä lukemista. Suomalaiset kunnioittavat asiakasta ja pyrkivät ottamaan huomioon heidän tarpeitaan, mutta antavat kuitenkin tilaa tarvittaessa. (Kubo 2015.)

Tarkoitus ei ole nöyristellä, vaan ymmärtää ihmisiä ja nähdä asioita heidän näkökulmastaan (Kubo 2015). Suomalaisessa kulttuurissa asiakkailta kohdistuvia asiattomuuksia ei kuitenkaan tarvitse sietää. Hankalissa asiakastilanteissa tärkeää on pysyä rauhallisena, ystävällisenä ja kärsivällisenä. Häiriköivän asiakkaan voi huoletta poistaa ravintolasta tarvittaessa ja itsevarma sekä ammattitaitoinen asiakaspalvelija osaa jättää asiakkaan kuittailut omaan arvoonsa. (Launis 2015.)

### **2.1.3 Palvelukulttuurin kehittäminen**

Palvelukulttuurin kehittäminen lähtee liikkeelle ylhäältä alaspäin ja koskettaa jokaista organisaation työntekijää. Johdon on ymmärrettävä palvelukulttuurin merkitys ja päätettävä, mitä hyvä asiakaspalvelu tarkoittaa juuri omassa yrityksessä. Johdon tulee määrittää yrityksen palvelumanuaali ja jalkauttaa se keskijohdolle, jotka vievät sen eteenpäin asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle. (Grönroos 2000, 289.)

Lähdettäessä muuttamaan omaa palvelukulttuuria, täytyy ensin vastata kysymyksiin miksi, mitä ja miten. Miksi muutos on tarpeellinen, mitä kehitystavoitteita sillä on ja miten sitä aiotaan viedä läpi. (VTT 2012, 5.) Myös kysymys kenelle on oleellinen mietittäessä asiakkaalle koituvia hyötyjä (Grönroos 2000, 306). Palvelukulttuurin kehittämiseksi on tarvetta, kun kilpailu kiristyy tai asiakkaiden tarpeet ja odotukset muuttuvat. Ohjenuorana kehittämiseksi voidaan pitää uuden rakentamista vanhan varaan. Vanhasta kulttuurista kannattaa

säilyttää niitä hyviä asioita ja rakentaa uutta niiden ympärille asiakkaiden toiveiden mukaisesti. (Grönroos 2009, 493.)

Yrityksen palvelukulttuurin lähtökohtana ovat aina asiakkaat. Palvelukulttuurin kehittämisessä pyritään myyjän ja ostajan välisen vuorovaikutuksen parantamiseen ja sitä kautta koetun palvelun laadun kasvuun. (Grönroos 2000, 160.) Palvelun on oltava niin hyvää, että se saa asiakkaat käyttämään yrityksen palveluja uudestaan ja uudestaan. Oleellista on asiakkaiden arvon tunnistaminen. Henkilöstön täytyy ymmärtää asiakkaiden tärkeys ja kohdella heitä sen mukaisesti. Hankalien asiakkaiden sijaan tulee keskittyä itse ongelmaan ja pyrkiä ratkaisemaan se. (Estep 13.10.2011.)

Henkilökunta toteuttaa haluttua palvelukulttuurin muutosta, joten usein ensimmäinen konkreettinen kehitysaskel palvelukulttuurin kehittämisessä on henkilöstön kouluttaminen (Talentvectia 2016a). Henkilöstölle voidaan opettaa palveluhenkisiä viestintä- ja vuorovaikutustaitoja tai varmistaa, että he osaavat palvella asiakkaita ystävällisesti, auttavaisesti sekä ammattitaitoisesti (Grönroos 2000,287; Estep 13.10.2011). Jokaiselle tulee olla selvää, mitkä ovat yrityksen johdon määrittämän palvelumanuaalin kulmakivet. Kulmakivistä ei saa poiketa, mutta muuten henkilöstöä kannustetaan itsenäiseen päätöksentekoon, ongelmien ratkaisuun sekä laaja-alaiseen asiakkaiden tarpeiden tyydyttämiseen. (Estep 13.10.2011.) Palvelukulttuurin on oltava henkilöstön oppimista ja luovuutta innostava (Viitala 2003, 61).

Johdon tehtäväksi jää huolehtiminen, että palvelumanuaalia todellakin toteutetaan jokaisessa asiakastilanteessa. Palvelukulttuuri ei muutu eikä pysy yllä ennen kuin henkilöstön ammatillinen käyttäytyminen muuttuu. Käytettävien johtamismenetelmien on oltava rohkeita ja henkilöstön palveluhenkisyttä ja asiakaskeskeisyyttä edistäviä. Johdon tai esimiesten täytyy myös olla jatkuvasti lähettyvillä antamassa työntekijöille heidän tarvitsemaansa tietoa ja palautetta. (Grönroos 2000, 287, 315.)

Nykypäivänä onnistunut palvelukulttuuri nähdään kilpailutekijänä ja yritykset panostavat sen jatkuvaan kehittämiseen. Parhaimmillaan palvelukulttuurin kehittäminen vahvistaa yrityksen kilpailukykyä taloudellisesti, strategisesti sekä markkinoinnin kannalta. Muiden yritysten on hankalampi kopioida hyvää palvelua kuin esimerkiksi tuotteita ja hyvän asiakaskokemuksen saaneet asiakkaat tulevat takaisin myös taloudellisesti heikoimpina aikoina. (VTT 2012,6.)

Kun palvelukulttuuria kehitetään asiakaslähtöisesti se syventää asiakassuhdetta, sitouttaa asiakasta sekä tekee liiketoiminnasta vaikeammin haavoittuvaa. Nämä asiakaslähtöiset

ratkaisut tuovat kilpailukykyä ja mahdollistavat muista erottumisen. Samoin ne avaavat yritykselle oven uuden aseman tavoittelemiseen markkinoilla. (VTT 2012, 6.)

Palvelukulttuurin kehittäminen on työläs prosessi. Se tuo paljon muutoksia yrityksen toimintatapoihin ja työkäytäntöihin ja niiden omaksuminen vie aikaa. Se kuitenkin kannattaa, koska tuloksena on parhaimmassa tapauksessa merkittävä kilpailuetu. (Talentvectia 2016a.) Asiakastytyväisyys kasvaa, sisäinen ilmapiiri ja yrityksen imago paranevat ja myynnit suurenevat (Grönroos 2000, 160).

## **2.2 Henkilöstö palvelukulttuurin toteuttajana**

Palvelu on monimutkainen ilmiö, joka saa eri merkityksiä eri tilanteissa. Palvelun tarkan määrittelemisen sijaan voidaan tuoda esille kaikille palveluille yhteisiä piirteitä. Tällaisia ovat palvelun aineettomuus, palvelujen samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen, asiakkaan osallistuminen tuotantoprosessiin sekä se, että palvelu on teko tai sarja tekoja. (Grönroos 2000, 49–53.) Eräsalo (2011, 12) lisää palvelun ominaisuuksien listaan vielä palvelun omistusoikeuden häilyvyyden ja palvelukokemuksen subjektiivisuuden.

Koska palvelukokemus on subjektiivinen, ihmiset kokevat palvelun laadun eri lailla (Grönroos 2000, 53). Toiset pitävät nopeutta hyvän palvelun tunnusmerkkinä ja toiset arvostavat enemmän asiantuntevuutta ja henkilökohtaista palvelua. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan näkemykset hyvästä palvelusta voivat poiketa toisistaan, joten hyvä asiakaspalvelija aistii asiakkaan tunnelmat ja osaa muokata käyttäytymistään asiakkaan tarpeiden mukaisesti. (Eräsalo 2011, 7, 18.)

Järkevästi luotu palvelukulttuuri antaa henkilöstölle tilaa asiakkaiden tarpeiden lukemiselle ja heidän kohtaamiselle yksilöinä. Näin ei ole läheskään kaikissa ravintoloissa, vaan monissa paikoissa tarjoilijoille on annettu tietyt fraasit, jotka heidän täytyy sanoa. Fraasit tulevat yrityksen palvelumanuaalista ja yritys seuraa niiden toteutumista muun muassa mystery shopping-käynneillä. Henkilökunnalle annetaan konsepti, jonka mukaan toimia ja puhua jokaisen asiakkaan kohdalla hänen tarpeistaan riippumatta (Studio55 2014).

Asiakkaalla on erilaisia tarpeita riippuen tuleeko hän pizzalle vai syömään pitkän kaavan mukaan. Palvelusta tulee suorite, kun asiakkaalle aletaan syöttää tarpeita, joita hänellä ei ole. Silloin asiakas ei saa palvelusta tarvitsemiansa arvoja ja tehty työ valuu hukkaan. Se tulee loppupeleissä yritykselle kalliiksi. (Pohjaväre 2015.) Valmiiksi annetut fraasit tappavat henkilökunnan luovuutta ja vaikeuttavat asiakkaiden kohtaamista persoonina ja yksi-

löinä (Eräsalo 2011, 35). Silloin henkilökunnan on myös vaikeampi tuoda omaa persoonaansa esiin.

Ässäravintoloiden ja Sokos Hotelsin ketjujohtaja Juha Kivelä korostaa asiakastarpeiden tuntemista. Ne täytyy tuntea entistä tarkemmin: demografinen segmentointi ei enää riitä vaan täytyy siirtyä tarvepohjaiseen segmentointiin. Sama asiakas haluaa eri asioita eri tilanteissa. Ravintolakäynnistä on analysoitava julkisyys ja piilosyyt ja mietittävä mikä on asiakkaan ydintarve. Sitä kautta ymmärretään, mikä on hyvää palvelua juuri kyseissä palvelutilanteessa. (Heikkilä 2005, 27.)

Palvelukulttuuriin kuuluu palvelulupauksia, joita henkilöstön täytyy pystyä noudattamaan. Ravintola Casa Maren asiakaslupauksista ensimmäinen liittyy palveluun. Se kuuluu seuraavasti: ”Palvelemme teitä aina iloisesti ja persoonallisesti. Olemme täällä teitä varten!”. Asiakaslupauksissa luvataan myös varmistaa asiakkaiden viihtyvyys ja kehittämään toimintaa heidän huomioiden. (Ravintolacasamare 2016.) Yrityksen on pystyttävä vastaamaan lupausiinsa jos asiakassuhdetta halutaan jatkaa ja kehittää (Grönroos 2000, 191).

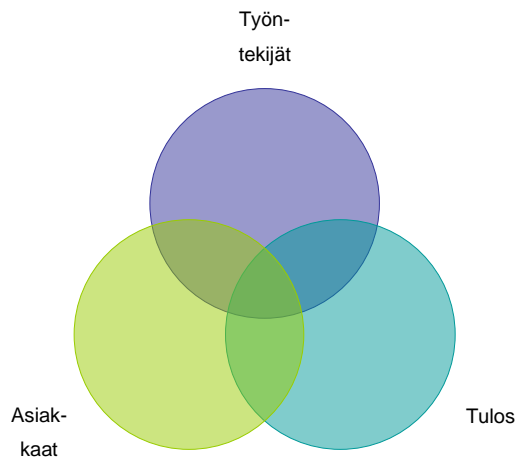
Palveluhenkilökunta heijastaa toiminnallaan yrityksen palvelukulttuuria, oli se sitten heikko tai vahva. Heikko kulttuuri aiheuttaa epävarmuutta ja hallinnan puutetta, kun taas vahva kulttuuri antaa eväät tietyllä tavalla toimimiseen ja reagoimiseen. Vallitsevat kulttuuriarvot ohjaavat vahvasti työntekijöiden käyttäytymistä ja siksi johdon tulee pitää huolta, että omassa yrityksessä on palveluhenkinen kulttuuri. Sisäiset toimenpiteet tai projektit, kuten palvelukeskeinen koulutusohjelma, eivät johda tuloksiin jos yritys ei arvosta siihen liittyviä normeja. (Grönroos 2000, 300–301.)

### **2.2.1 Palveluhenkilökunta kilpailutekijänä**

Palveluhenkilökunnasta puhutaan yrityksen tärkeimpänä voimavarana. Se ei kuitenkaan riitä, vaan tulee ymmärtää, että henkilökunnasta riippuu koko yrityksen olemassaolo. Henkilöstön toiminta määrittää yrityksen ja menestyäkseen työntekijöiden täytyy olla osaavia ja motivoituneita. (Viitala 2003, 10.) Yrityksen ei ole mahdollista saavuttaa tavoitteitaan, ellei koko henkilökunta ole niihin sitoutunut (VTT 2012, 5).

Yrityksen työntekijät, asiakkaat ja tulos elävät jatkuvassa vuorovaikutuksessa ja sitä suhdetta kuvaa tekemäni kuvio 1. Jos yhdelläkin osa-alueella menee huonosti, se heijastuu heti kahteen muuhun osa-alueeseen. Ihanteellisessa tilanteessa henkilökunta voi hyvin ja palvelee asiakkaita mielellään. Hyvää palvelua saaneet asiakkaat ovat tyytyväisiä ja kuluttavat yritykseen enemmän rahaa tuoden sille muita potentiaalisia asiakkaita. Jos asiak-

kaat voivat huonosti esimerkiksi taloudellisista syistä, se näkyy saman tien yrityksen tuloksessa ja henkilökunnan toiminnassa. Samoin jos yritys on vaikeuksissa tuloksen kanssa, se vaikuttaa työntekijöihin ja sitä kautta asiakkaisiin. (Heikkilä 2005, 26.)



Kuvio 1. Työntekijöiden, asiakkaiden ja tuloksen vuorovaikutussuhde

Kuvion neljänneksi kohdaksi voisi lisätä vielä johtoryhmän, sillä johtoryhmän toiminta vaikuttaa suuresti henkilöstön hyvinvointiin. Johtoryhmä seuraa jatkuvasti asiakkailta tulevia palautteita sekä yrityksen tulosta ja tekee niiden perusteella muutoksia. Näiden muutosten ei pitäisi näkyä muille työntekijöille negatiivisessa mielessä vaan antaa heille tarvittavia eväitä ja työvälineitä toiminnan parantamiseksi.

Tutkimukset ovat osoittaneet, että työpaikan myönteinen ilmapiiri selittää jopa 20–30 prosenttia liikevaihdosta. Siksi yritysten johtoryhmät kiinnittävät entistä enemmän huomiota tunnejohtamiseen pitääkseen ilmapiirin positiivisena ja innostavana ja työntekijät motivoituneina. Onnellinen ihminen ja onnellinen työyhteisö on tuottavampi, tyytyväisempi ja terveempi ja pärjää paremmin tiukoissakin tilanteissa. (Ekonomi 2016.)

Työpaikan ilmapiiri syntyy työtä, työkavereita ja työnantajaa kohtaan koetuista ja ilmaistuista tunteista. Hyvä yhteishenki on ilmapiirin kannalta avainasemassa ja sitä voidaan vahvistaa ottamalla onnistumiset ja takaiskut vastaan yhdessä. (Ekonomi 2016.) Henkilöstön täytyy kaikkien olla samassa veneessä ja pyrkiä yhdessä kohti tavoitteita, mutta se vaatii työpaikalta monia asioita. Eräsalon (2011, 127–128) mukaan työpaikalla täytyy olla

- innostava tulevaisuudennäkymä

- yhteiset tavoitteet
- tukea ja kannustusta
- oikeudenmukaista toimintaa
- avoin ja rento ilmapiiri
- tasa-arvoa
- luottamusta ja luottamuksellisuutta.

Yritys ei voi olla kokonaan vastuussa ihmisten käyttäytymisestä. Jokainen henkilö on itse vastuussa omasta toiminnastaan. Kaikista ei tarvitse pitää, mutta kaikkien kanssa täytyy tulla toimeen. Palveluammattissa on erityisen tärkeää, ettei työntekijöiden välillä ole selvittämättömiä konflikteja, koska ne jäävät hiertämään välejä ja vaikuttavat negatiivisesti asiakaskokemukseen. Positiivisesti asiakaskokemukseen vaikuttaa työyhteisön hyvä henki. Se saa asiakkaat viihtymään yrityksessä, käyttämään rahaa ja tulemaan takaisin jatkossa. (Eräsalo 2011, 128–130.)

Ennen palveluun panostettiin kilpailukyvyn säilyttämiseksi markkinoilla, mutta nykyään palveluosaamisella haetaan kilpailuetuja. Hyvän asiakaspalvelun tärkeys korostuu etenkin ravintola-alalla, jossa eri ravintoloiden tuotteet ja palvelut eivät juuri eroa toisistaan. Kilpailukyvyn kannalta on tärkeää oivaltaa, että hyvä palvelu on myyntiä ja myynti on hyvää palvelua. Palvelulla pyritään kohti liiketoiminnallisia tavoitteita. Lisämyynnistä puhutaan paljon ja sen tärkeyttä korostetaan jokaisessa ravintolassa. Lisämyynnin sijaan voitaisiin puhua enemmän asiakkaan huippuhuolenpidosta, johon myynti sisältyy. (Heikkilä 2005, 27–28.)

Huippuhuolenpitoon liittyy oikeanlainen palveluasenne ja –osaaminen. Asiakkaille halutaan luoda vau!-efekti, jolla erotutaan kilpailujoista ja saadaan kilpailuetua. Vau-elämyksen tuottamiseen tarvitaan henkilöstöltä muun muassa motivaatiota, laadukasta palvelua sekä osaamista, jotka ovat palveluosaamisen kulmakiviä. Palveluosaamista voidaan opettaa henkilöstölle palveluvalmennuksella, jonka osa-alueita ovat myynti, palvelun laatu sekä asiakastyytyväisyyden varmistaminen. (Heikkilä 2005, 27–28.) Seuraavassa luvussa kerrotaan mitkä henkilökohtaiset ominaisuudet edesauttavat hyvän asiakaskokemuksen syntymistä.

### **2.2.2 Palveluhenkilökunnan tärkeimmät ominaisuudet**

Hyvää palvelua voi opetella, mutta yksilön tietyt henkilökohtaiset ominaisuudet helpottavat asiakaspalvelijana olemista ja toiset vaikeuttavat. Tällaisia ominaisuuksia ovat persoonal-



lisuuden piirteet, arvot ja asenteet sekä itsetunto ja itsetuntemus. Ne eivät kuitenkaan ole yksiselitteisiä, vaan voivat muuttua paljon elämän eri vaiheissa.

Perintötekijät antavat persoonallisuudelle pohjan, mutta se muovaantuu ja kehittyy koko eliniän ajan. Sen kehittymiseen vaikuttavat fyysiset ja psyykkiset tekijät, kasvatusta, oppiminen ja ympäristö. Persoonallisuuden osatekijöitä ovat luonne ja temperamentti. Luonteesta puhuttaessa tarkoitetaan ihmisestä ulospäin näkyviä piirteitä ja temperamenttia ilmentävät ihmisen tapa toimia ja reagoida tilanteisiin. (Eräsalo 2011, 26–27.)

Taulukossa 1. on Eräsaloa (2011, 28) mukailleen esitelty SWOT-analyysillä asiakaspalveluun vaikuttavia tekijöitä. Vahvuudet ja heikkoudet pitävät sisällään yksilön henkilökohtaisia eli sisäisiä tekijöitä, kun taas mahdollisuudet ja uhat liittyvät ulkoisiin tekijöihin. Onnistuneen asiakaspalvelun kannalta tärkeimmät sisäiset vahvuudet ovat vuorovaikutustaidot, tunneäly, hyvä itsetunto, positiivisuus, joustavuus ja yhteistyökyky. Ulkoisista mahdollisuuksista tärkeimmät ovat koulutus, oman ammattitaidon kehittäminen ja itsetutkiskelu, muilta saatu palaute ja hyvä johtoryhmä. Niiden avulla voi saada uusia vahvuuksia ja ne vahvistavat jo olemassa olevia.

Sisäisistä heikkouksista negatiivisesti asiakaspalveluun vaikuttavat esimerkiksi epävarmuus, kärsimättömyys, jännittyneisyys, äkkipikaisuus ja liiallinen itsekkisyys. Ulkoisia uhkia ovat hankalat asiakkaat, stressi ja muutokset terveydessä sekä elämäntilanteessa. (Taulukko 1.) Ne ovat uhkia, joihin on itse vaikea vaikuttaa ja siksi ne joskus vaikuttavat ihmiseen eniten.

Taulukko 1. SWOT-analyysi asiakaspalveluun vaikuttavista tekijöistä (Eräsalo 2011, 28)

<p><b>Vahvuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vuorovaikutustaidot</li> <li>• Tunneäly</li> <li>• Itsetunto</li> <li>• Positiivisuus</li> <li>• Joustavuus</li> <li>• Yhteistyökyky</li> <li>• Persoonallisuus</li> <li>• Palvelukeskeisyys</li> <li>• Ennakointi / ongelmien ratkaisu</li> </ul>	<p><b>Heikkoudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Epävarmuus</li> <li>• Kärsimättömyys</li> <li>• Jännittyneisyys</li> <li>• Äkkipikaisuus</li> <li>• Liiallinen itsekriittisyys</li> <li>• Laiskuus</li> <li>• Pelko</li> <li>• Kielteiset asenteet</li> </ul>
<p><b>Mahdollisuudet</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Koulutus</li> <li>• Ammattitaidon kehittäminen</li> <li>• Itsetutkiskelu</li> <li>• Muilta saatu palaute</li> <li>• Johtoryhmä</li> <li>• Oikea ala</li> </ul>	<p><b>Uhat</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hankalat asiakkaat</li> <li>• Stressi</li> <li>• Terveys</li> <li>• Elämäntilanteet</li> <li>• Tiedon puute</li> <li>• Ryhmän suhtautuminen</li> </ul>

Asiakaspalveluammattissa on tärkeää tunnistaa itselle ominaiset luonteenpiirteet. Piirteiden tunnistaminen edellyttää, että niitä voi kehittää. Monilla on varmasti niin sanottuja haitallisia persoonallisuuden piirteitä, jotka vaikuttavat palveluammattissa työskentelyyn. Jokainen voi oppia hallitsemaan näitä haitallisia piirteitä. Avain siihen on omista kokemuksista oppiminen, oman käyttäytymisen pohdinta sekä muilta saatu palaute. (Eräsalo 2011, 27.)

Ihmisen omat arvot ja asenteet vaikuttavat persoonallisuuteen ja ovat siihen kiinteästi yhteydessä. Arvot ovat yksilöllisiä tulkintoja siitä, mikä on hyvää ja merkittävää. Ne voivat olla yleispäteviä arvoja, kuten hyvyys ja kauneus, ihanteita, aineellisia tai aineettomia arvostuksia tai arvokkaita kokemuksia. Ne ohjaavat ajattelua ja toimintaa eli antavat elämälle suunnan ja tavoitteen. Omien arvojen tiedostaminen ja niiden mukaan toiminen lisää ihmisen hyvinvointia. On tärkeää, että omat arvot ovat samansuuntaisia oman työpaikan arvojen kanssa. (Eräsalo 2011, 27, 36–37.)

Yksilön arvot vaikuttavat asenteisiin. Tapa ajatella, tuntee ja reagoida asioihin kertoo millaisia asenteita yksilöllä on. (Eräsalo 2011, 38.) Palveluammattissa asiakaspalvelijan asenne asiakasta kohtaan ratkaisee paljon ja voi kääntää huononkin kokemuksen hyväksi. Siksi on tärkeää, että jokaisella asiakaspalvelijalla on hyvä asiakaskeskeinen asenne. Oleellista on asettua asiakkaan asemaan ja näyttää, että on aidosti kiinnostunut hänestä. Asiakaspalvelijan tulee etsiä juuri hänelle sopivaa ratkaisua, oltava joustava ja puhuttava samaa kieltä hänen kanssaan. (Palvelutoiminta 2016.)

Positiivisella asenteella on suuri merkitys asiakaskokemukseen. Oikea asenne auttaa näkemään ratkaisuja pelkkien ongelmien sijaan ja ottamaan ne vastaan haasteina. Silloin jopa alun perin turhautuneet asiakkaat saadaan lähtemään tyytyväisinä ja tulemaan takaisin. (Estep 13.10.2011.) Myönteiseen asenteeseen vaikuttaa merkittävästi motivaatio työtä kohtaan. Motivoituneella työntekijällä on halu oppia lisää ja kehittää ammattitaitoaan. (Viitala 2003, 152.) Se näkyy asiakkaalle hyvänä palveluna.

Hyvän palvelun antaminen on kuitenkin vaikeaa jos asiakaspalvelija kärsii heikosta itsetunnosta tai huonosta itsetuntemuksesta. Ihminen, jolla on hyvä itsetunto pitää itseään hyvänä ja tärkeänä ja hyväksyy itsensä sellaisena kuin on. Terve itsetunto mahdollistaa myös pettymysten ja epäonnistumisen sietämisen ilman, että ne romuttavat käsitystä omasta itsestä. Itsetuntemus tarkoittaa, että ihminen tuntee omat kyvyt, mahdollisuudet ja rajat ja ottaa vastuun omasta toiminnastaan. Se kehittyy jatkuvasti ihmisen oppiessa kokemuksistaan. (Eräsalo 2011, 35–37.)

Palveluammattissa työskentelevät tarvitsevat hyvän ammatillisen itsetunnon. Ammatilliseen itsetuntoon liittyviä kysymyksiä ovat millaista työtä teen, miten teen työni ja miten työni minuun vaikuttaa. Ihminen arvioi itseään ammatillisen itsetunnon avulla. Asiakaspalvelija tarvitsee työssään sisäistä varmuutta itsestään ja ammattitaidostaan, jotta hän osaa jättää ikävät kommentit omaan arvoonsa eikä anna omien haitallisten tunteiden ohjata toimintaa. Ammatillista itsetuntoa voi vahvistaa koulutuksen avulla, jolloin ihminen tulee varmemmaksi omasta osaamisestaan. Samoin sitä vahvistavat työpaikan hyvä yhteishenki ja yritysjohton osoittama arvostus henkilöstöä kohtaan. (Eräsalo 2011, 83–84.)

### **2.3 Johtamisen merkitys henkilöstön toimintaan**

Hyvä henkilöstöjohtaminen on avain henkilöstötyytyväisyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja yrityksen menestykseen (Issworld 2015). Hyvää johtamista on paljon erilaista ja yritys tarvitsee menestyäkseen monipuolista johtamista eri tilanteiden ja henkilöiden mukaan. Klassisesti henkilöstöjohtaminen voidaan jakaa johtajuuteen, työelämän suhteiden hoita-

miseen ja henkilöstövoimavarojen johtamiseen (Viitala 2003, 12). Tässä ja seuraavassa luvussa keskitytään johtamiseen sekä henkilöstövoimavarojen johtamiseen mietittäessä, miten henkilökunnasta saa esille heidän koko potentiaalinsa.

Johtajuuteen kuuluu työntekijöiden innostaminen, motivoiminen, ohjaaminen, arvioiminen, kehittäminen, neuvominen, tukeminen ja tavoitteiden määrittelemine. Johtaminen on vaikuttamista ihmisten kautta ja sen keskeinen tehtävä on saada henkilöstö työskentelemään yrityksen tavoitteiden ja toimintasuunnitelman mukaisesti. Voimavarojen johtamiseen kuuluu näiden varojen määrän säätely, tarvittavan osaamisen varmistaminen ja henkilöstön hyvinvoinnin ja motivaation ylläpito. Nykypäivän hyvä johtaja on ihmisten rohkaisija, suunnannäyttävä, kehittäjä sekä osaamisen luoja. (Viitala 2003, 14, 73.)

Johtajan tulee osata muokata johtamisensa omien työntekijöiden mukaisesti (Grönroos 2000, 309). Hyvä johtaja ottaa työntekijänsä yksilöllisesti, vaikka runko ja viitekehys ovat kaikille samat (Heikkilä 2005, 28). Toinen tarvitsee enemmän neuvoja ja ohjaamista työssään ja toinen kaipaa innostamista ja motivointia. Ihmiset ovat hyviä eri asioissa ja johdon tehtävä on vahvistaa työntekijän jo olemassa olevaa osaamista ja kehittää niitä osa-alueita, jotka sitä tarvitsevat. Johtajan tulee siis tuntea alaisensa, heidän taitonsa ja tarpeensa ja soveltaa omaa käyttäytymistään ne mielessä pitäen. Tämä on tilannejohtamista, johon vaikuttaa alaisten lisäksi aika sekä työtehtävien sisältö ja vaatimukset. (Viitala 2003, 82–83.)

Hyvän asiakaspalvelijan takana on hyvä johtaja, joten johdolla on suuri merkitys henkilöstön toimintaan. Voidaan sanoa, että jos johto voi huonosti, myös henkilökunta voi huonosti. Tutkimusten mukaan johdon merkitys työpaikan ilmapiiriin on jopa 70 prosenttia. Ilmapiiri kohenee, kun johto osoittaa aitoa kiinnostusta henkilökuntaa sekä heidän hyvinvointiaan ja tavoitteitaan kohtaan. Johdon esimerkki on siksi ratkaisevassa roolissa ilmapiirin ja hyvinvoinnin kehittämisen kannalta. (Ekonomi 2016.)

Henkilöstö tarvitsee johdon esimerkkiä asiakasrajapinnassa työskentelystä. Ei riitä, että johtajat vain puhuvat palveluhenkisyyden ja asiakaskeskeisyyden tärkeydestä, vaan heidän täytyy itse näyttää esimerkkiä toimimalla palvelustrategian mukaisesti. Muuten sekä johtoryhmä että palvelukulttuuri menettävät uskottavuutensa ja työntekijöiden epävarmuus lisääntyy. Palvelustrategian on oltava yrityksen tärkein asia ja johdon on tuettava ja vahvistettava sitä aktiivisesti. Samoin käytettävien johtamismenetelmien tulee olla henkilökuntaa rohkaisevia ja tukevia. (Grönroos 2000, 169; 311.)

Yksi palveluhenkisten johtamismenetelmien osa-alueista on henkilöstön palvelukoulutus. Sillä varmistetaan, että hyvän palvelun osaamis- ja asenne-edellytykset täyttyvät. Grönroosin (2000, 314) mukaan palvelukoulutus voidaan jakaa kolmeen luokkaan:

- Kokonaisvaltaisen näkemyksen aikaansaaminen organisaatiosta ja sen toiminnoista palveluorganisaationa sekä siitä, kuinka se toimii markkinakeskeisesti.
- Tehtävien suoritukseen liittyvien taitojen opettaminen.
- Viestintä- ja palvelutaitojen opettaminen.

Kaikkea tätä koulutusta tarvitaan hyvän palvelun aikaansaamiseksi. Palvelukoulutuksessa ja palvelujohtamisessa korostuu johtajan vastuu. Vaikka nykypäivänä työntekijöille annetaan enemmän vapautta ja itsenäisyyttä, jonkun on silti ohjattava, johdettava ja hallittava kokonaisuutta. Välillä tarvitaan myös määräävää otetta. Vuoropäälliköt ovat ennen kaikkea palvelupäälliköitä, jotka pitävät lankoja käsissään. (Heikkilä 2005, 27.)

Hyvä esimies tarvitsee monia ominaisuuksia onnistuakseen työssään johtaa alaisia. Nämä ominaisuudet voidaan jakaa viiteen ryhmään, jotka ovat päämääräsuuntautuneisuus, johtamistaito, inhimillisten voimavarojen kehittäminen, muiden huomioon ottaminen sekä ryhmätoimintojen johtaminen. Jokainen ryhmä pitää sisällään monia siihen liittyviä ominaisuuksia. Johtajilla ja esimiehillä ei voi, eikä heillä tarvitsekaan olla kaikkia niitä ominaisuuksia, mutta selvää on, että heillä täytyy olla jokaisesta ryhmästä joitakin vahvuuksia. (Honka & Ruohotie 1999, 184.)

Johtajan täytyy onnistua synnyttämään luottamusta ja hyväksyntää itsensä ja johdettavien välille. Työntekijöiden on todettu arvostavan johtajan ominaisuuksista etenkin sitoutumista, luotettavuutta, rehellisyyttä ja johdonmukaisuutta. Johtajan tulee laittaa itsensä likoon, pysyä valitsemallaan linjalla, toimia sanojensa mukaisesti ja tukea alaisiaan. Ilman johtajan ja johdettavien välistä luottamusta homma ei toimi ja se näkyy yrityksestä ulospäin vaikuttaen negatiivisesti asiakaskokemukseen. (Viitala 2003, 75.)

## **2.4 Henkilöstön motivointi ja sitouttaminen**

Esimiesten jokapäiväiseen työhön kuuluu oman henkilökunnan motivoiminen ja sitouttaminen. Hyvät työntekijät tekevät hyvän yrityksen ja motivoituneet ja yritykseen sitoutuneet työntekijät tekevät työnsä paremmin. Siksi hyvästä henkilöstöstä halutaan pitää kiinni. Keinoja siihen ovat henkilöstön yksilöllisten motivaatiotekijöiden ymmärtäminen sekä palkat ja palkkiot. Niiden lisäksi henkilökunnan motivoimiseen ja sitouttamiseen tarvitaan

läsnä olevaa johtoa sekä hyvää työhyvinvointia, joihin ravintola Casa Maressa kiinnitetään paljon huomiota.

Motivaatio on ihmisen yksilöllinen tunne jotakin asiaa kohtaan. Se kertoo siitä intensiteetistä, jolla ihminen tekee asioita. Se ohjaa yksilön käyttäytymistä sekä sen suuntaa ja jatkuvuutta. Siihen vaikuttavat erilaiset kannusteet ja se vaihtelee eri tilanteissa ja eri aikoina. Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Se kuvaa työyhteisön ja yrityksen osaa yksilön elämässä sekä yksilön osaa niiden toiminnassa. (Viitala 2003, 150, 162.)

Motivaatio on yksi kolmesta työsuoritukseen vaikuttavasta asiasta. Kaksi muuta ovat työntekijän kyvyt sekä työympäristö. Työntekijän motivaatioon vaikuttaminen on näistä kolmesta johdolle haastavinta ja monimutkaisinta. Johdon tulee ymmärtää työntekijän motivaatioon vaikuttavia tekijöitä eikä olettaa, että kaikkia motivoi samat asiat. Heiltä tulee säännöllisin väliajoin kysellä, että mikä lisää ja ylläpitää heidän työhaluaan. Kun johto on selvillä motivaatiotekijöistä, se pystyy niiden avulla kannustamaan työntekijöitä parempiin suorituksiin. (Wiley 1995, 266.)

Henkilöstön motivaatioon vaikuttavia tekijöitä on tutkittu jo pitkään. Vuonna 1992 tehty motivaatiotekijöiden tutkimus nojaa kolmeen samankaltaiseen tutkimukseen, joista ensimmäinen tehtiin vuonna 1946. Tutkimuksissa työntekijöiden tuli laittaa työhön liittyviä motivaatiotekijöitä tärkeysjärjestykseen. Viimeisimmässä tutkimuksessa motivaatiotekijöiden tärkeysjärjestys oli seuraava: hyvä palkka, työstä saatu arvostus, työn turvallisuus, organisaatiossa nouseminen, mielenkiintoinen työ, yrityksen ja johdon lojaalisuus työntekijöitä kohtaan, hyvät työolot, tunne, että on mukana asioissa sekä sympatia ja auttaminen henkilökohtaisissa ongelmissa. (Wiley 1995, 270.)

Vaikka tutkimus on vanha, uskon sen olevan melko pätevä vielä tänäkin päivänä. Hyvä palkka ja työn turvallisuus korostuvat varsinkin taloudellisesti vaikeina aikoina, jolloin halutaan ensi sijassa tyydyttää perustarpeet. Matkailu- ja ravintola-alalla on ollut vaikea suhdannetilanne jo jonkin aikaa. Suhdannetilanne on edelleen keskimääräistä heikompi, vaikka se on noussut aavistuksen ja myyntilukemien ennustetaan hieman kasvavan lähikuukausien aikana. (Mara 2016.) Tilanne on kuitenkin epävakaa ja työntekijät haluavat turvata toimeentulonsa.

Työstä saatuun arvostukseen samoin kuin hyvään palkkaan ja turvallisuuden tunteeseen liittyvät palkkiot ja palautteet (Wiley 1995, 272, 275). On tärkeää, että työntekijä saa palkkioita hyvin tehdystä työstä. Yrityksen palkkiojärjestelmä lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutuneisuutta. Nämä yritykset jatkavat kasvua jopa taloudellisesti vaikeina aikoina,

kun muut yritykset kamppailevat. Se johtuu siitä, että motivoituneet työntekijät ovat muita turvallisempia ja he tarjoavat apua vapaaehtoisesti. Positiiviset vahvikkeet ovat tehokkaampia kuin pelottelu, uhkailu ja kuri. (Kaufman 2010, 86.)

Palkkiot voivat olla omia sisäisiä tuntemuksia tai saatuja ulkoisia tunnustuksia. Sisäiset tuntemukset liittyvät itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeisiin ja siihen, että ihminen on tyytyväinen omiin aikaansaannoksiinsa. Ulkoiset tunnustukset voivat olla rahallisia palkkioita tai pieniä lahjoja hyvin tehdystä työstä. (Viitala 2003, 153.) Yrityksen kannattaa aina silloin tällöin palkita työntekijöitään onnistuneista asiakaspalvelutilanteista, esimerkiksi hyvästä asiakaspalautteesta (Koljonen 2012, 30).

Johdon täytyy olla tarkkana, että palkkiojärjestelmässä painotetaan juuri palvelukeskeisyyttä ja palvelutaitoja. Muuten työntekijöiden alttius palveluhenkisyyteen laskee. Työntekijöiden täytyy oivaltaa palvelun tärkeys ja kokea, että heitä palkitaan juuri erinomaisesta palvelusta. (Grönroos 2000, 307.) Ravintola Casa Maressa henkilökuntaa palkitaan johdolle tulleesta onnistuneesta nimellisestä palautteesta sekä hyvästä myymisestä. Kuten jo mainittu, myyntihän on osa työtä ja palvelua. Palkintona voi olla esimerkiksi viinipullo.

Palkkioiden lisäksi suullinen palaute työstä on vähintään yhtä tärkeää. Saatu myönteinen palaute lisää työntekijän luottamusta omiin kykyihin ja antaa rohkeutta tarttua uusiin haasteisiin. Rakentava negatiivinen palaute nostattaa parhaassa tapauksessa taistelutahtoa ja saa pyrkimään parempaan suoritukseen. Niin myönteiset kuin kielteisetkin palautteet ovat oppimisen ja kehittymisen kannalta työntekijälle tärkeitä ja lisäävät motivaatiota. Jos palautetta ei saa ollenkaan, saattaa tuntua ettei omalla työllä ole merkitystä eikä arvoa. (Viitala 2003, 161.)

Esimiesten tehtävä on saada työntekijä kokemaan itsensä arvokkaaksi ja työnsä merkityksekkääksi. Tai ainakin luoda niille edellytyksiä, koska paljon on kiinni myös työntekijästä itsestään. (Viitala 2003, 161–162.) Palautteen ja palkkioiden lisäksi esimies voi etsiä työntekijälle hänen vahvuuksiaan ja osaamistaan vastaavaa työtä ja antaa hänen kehittää työtään omatoimisesti (Huuskonen 30.11.2015). Tutkimusten mukaan sitoutumista lisää itsenäinen työ sekä osallistuminen suunnitteluun ja päätöksentekoon. Myös työntekijöiden arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu vaikuttavat samoin kuin ohjaava tuki. (Viitala 2003, 162–163.)

### **3 Asiakslähtöinen palvelukulttuuri**

Luvussa keskitytään asiakkaisiin liittyviin teemoihin palvelukulttuurin näkökulmasta. Ensin kerrotaan asiakkaista palvelukulttuurin lähtökohtana ja asiakaskokemuksen johtamisesta. Sen jälkeen mietitään, minkälaista palvelua asiakkaat haluavat trendien ja palvelupolkujen avulla ja lopuksi avataan vielä asiakaspalautteiden tärkeyttä yritykselle.

#### **3.1 Asiakkaat palvelukulttuurin lähtökohtana**

Asiakasymmärryksen on oltava asiakslähtöisen palvelukulttuurin perustana. Palvelu on asiakkaalle merkityksellistä jos se ottaa huomioon henkilökohtaiset tarpeet ja toiveet. Siksi palveluprosessien rakentamisen ja kehittämisen tulee perustua kokonaisvaltaiseen asiakasymmärrykseen. (Talentvectia 2016b.)

Yritys voi syventää asiakasymmärrystä keräämällä asiakastietoa tai havainnoimalla asiakkaan käyttäytymistä palvelutilanteissa (Talentvectia 2016b). Siten saadaan tärkeää tietoa asiakastarpeista ja heille arvoa tuottavista asioista. Yrityksen tehtävä on tehdä ostaminen helpoksi asiakkaalle ja saada hänet ymmärtämään palvelusta saamansa hyöty. Siihen päästään asiakslähtöisellä myyntiotteella sekä asiakkaan toiminnan ymmärtämisellä. (Talentvectia 2016c.)

Asiakasymmärrys edellyttää omien asiakkaiden tuntemista. Asiakkaista täytyy kerätä yksityiskohtaista tietoa sekä ymmärtää, kuinka he tekevät päätöksiä. (Grönroos 2000, 261.) Sen lisäksi, että yritys tuntee omat asiakkaansa, sen täytyy tietää ketkä eivät ole sen asiakkaita ja miksi eivät. Enää ei riitä vain tieto, että mikä asiakasryhmä tuo suurimman osan yrityksen liikevaihdosta. Täytyy tutkia markkinoita ja selvittää onko siellä asiakasryhmiä, jotka eivät kuulu yrityksen asiakaspohjaan. (Talentvectia 2016d.)

Täytyy hyväksyä, että jokaisen asiakkaan tarpeita ja toiveita on mahdotonta täyttää. Asiakkaiden tarpeet ja toiveet voivat poiketa toisistaan paljonkin. Yritysten kannattaa jakaa asiakkaita segmentteihin, valita niistä muutama kohderyhmiksi ja pyrkiä niiden tarpeiden ja toiveiden kokonaisvaltaiseen täyttämiseen. (Grönroos 2000, 264.)

Asiakslähtöistä palvelukulttuuria luodaan siten, että kutsutaan asiakkaita nimeltä, palkitaan lojaaleja asiakkaita sekä järjestetään heille tapahtumia. (Estep 13.10.2011). Tämä pätee pitkälti kanta-asiakkaisiin, jotka ovat tärkeä osa yrityksen asiakaspohjaa. Kanta-asiakkaat ovat Casa Maren toiminnan kulmakivi ja siellä todellakin ymmärretään heidän tärkeys liiketoiminnan kannalta. Tarjoilijat tuntevat heidät nimeltä ja monet heistä käyvät



Casa Maressa melkein päivittäin, toiset viikoittain ja osa kuukausittain. Joka kerta heidät otetaan vastaan lämpimästi ja palvellaan täydellä sydämellä. Tärkeää on, että he kokevat olonsa huomioiduiksi ja arvostetuiksi.

Casa Maressa pyritään aina tuottamaan kanta-asiakkaille lisäarvoa. Monet heistä valitsevat usein sen tutun ja turvallisen tuotteen ja henkilökunnan tehtäväksi jää kertoa ja myydä heille uutuustuotteita. Silloin tällöin kanta-asiakkaita ilahdutetaan tarjoamalla heille kahvia tai jäätelöä. Heille järjestetään myös erilaisia tilaisuuksia, esimerkkinä joka vuotuinen ilmainen joululounas.

Kaikki tämä toiminta muokkaa palvelukulttuuria ja syventää asiakassuhteita. Asiakas tuntee itsensä tärkeäksi yritykselle ja käyttää sen palveluja aina uudelleen ja uudelleen. (Estep 13.10.2011.) Yritys hyötyy sen palvelujen kehittämisestä yhteistyössä asiakkaiden kanssa (VTT 2012, 7). Siten asiakkaat pysyvät tyytyväisinä sekä sitoutuvat yritykseen ja parhaassa tapauksessa tuovat yritykselle lisää osaamista (Juuti 2015, 89).

Yritys, jonka asiakkaat ovat mukana toiminnan kehittämisessä, pärjää kilpailussa muita paremmin. Se pystyy uudistumaan asiakkaiden toiveiden ja tarpeiden mukaisesti. Asiakkaiden kanssa tulee käydä jatkuvaa ja avointa vuorovaikutusta, mikä lisää yrityksen joustavuutta ja innovatiivisuutta sekä antaa tietoa siitä, mitä markkinoilla on tapahtumassa. Samoin koko henkilöstön täytyy pyrkiä tarkastelemaan systeemejä, toimintoja sekä osaamista asiakkaiden silmin. (Juuti 2015, 89.)

### **3.2 Asiakaskokemuksen johtaminen**

Asiakaskokemus on mukana kaikissa asiakkaan ja yrityksen välisissä vuorovaikutussuhteissa. Sen pohjana on asiakkaan ennakkokäsitys yrityksestä, johon vaikuttaa yrityksen brändi, markkinointi, muilta saatu tieto sekä omat aikaisemmat kokemukset. Tämä ennakkokäsitys heikkenee, vahvistuu tai muuttuu muotoaan sen mukaan, miten kohtaaminen yrityksen kanssa vastaa asiakkaan odotuksia. (Juuti 2015, 39–41.)

Asiakaskokemuksen johtamisen perustana on asiakkaiden kanssa keskustelu ja heidän tunnekokemusten analysoiminen. Yli 50 prosenttia asiakaskokemuksesta on asiakkaan tunteita (Koivisto 28.4.3009). Henkilöstö vaikuttaa toiminnallaan suoraan asiakaskokemukseen ja siksi heidän panoksensa on ratkaiseva. Johdon tulee kannustaa henkilöstöä asiakkaiden kuunteluun sekä inhimilliseen ja herkkään kanssakäymiseen. (Juuti 2015, 43–44.)

Jotta asiakaskokemusta voidaan johtaa, yrityksen täytyy ymmärtää, mistä tekijöistä muodostuu juuri sen asiakkaille hyvä asiakaskokemus. Alko ymmärsi tämän toistakymmentä vuotta sitten, kun se alkoi kehittää omaa toimintaansa tuotantolähtöisestä palvelukulttuurista asiakaslähtöiseen. Tehokkuuden ei enää yksin annettu ohjata toimintaan vaan päälimmäiseksi asiaksi nostettiin asiakkaiden tarpeet. (Talentvectia 2014, 47.)

Alko alkoi selvittää hyvään asiakaskokemukseen liittyviä tekijöitä. Selvitysten mukaan hyvä asiakaskokemus Alkon asiakkaille syntyy seuraavista asioista (Talentvectia 2014, 49):

- Ostoksilla käyminen on vaivatonta.
- Valikoimat vastaavat asiakkaiden tarpeita.
- Palvelu on aktiivista, ystävällistä ja tarpeita kartoittavaa.
- Myymälät ovat hienostuneita ja virikkeellisiä.

Tämä tarkoitti monia muutoksia yrityksen toimintavoissa. Toiminnan kehittäminen on vaatinut paljon aikaa ja työtä. Alko on uusinut myymälöitä, pidentänyt aukioloaikoja, valmentanut henkilöstöä asiakaspalveluun, opetellut palvelujohtamista, kehittänyt palveluprosesseja sekä uudistanut palkitsemismalleja. Kehitystä on tapahtunut vaiheittain, mutta se on ollut myös palkitsevaa, sillä vuonna 2012 Taloustutkimuksen selvitys kertoi Alkon olevan vähittäiskaupan paras palvelija Suomessa. (Talentvectia 2014, 47–48.)

Henkilöstön valmentaminen asiakaspalveluun on avainasemassa asiakaskokemuksen kannalta. Tarkoitus on saada aikaan mahdollisimman hyviä asiakaskokemuksia palvelen jokaista asiakasta mahdollisimman hyvin. Silloin keskeiseksi mittariksi nousee asiakkaan kokema laatu. (Juuti 2015, 64.) Palvelutilanteessa koetun laadun tulee olla samalla tasolla kuin asiakkaan odottama laatu tai ylittää se (Grönroos 2000, 98).

Asiakkaan odottama palvelun laatu muodostuu aikaisemmista kokemuksista, henkilökohtaisista tarpeista ja suusanallisesta viestinnästä. Myös yrityksen mainoskampanjat ja imago vaikuttavat odotuksiin. Koettu palvelu on yrityksen päätösten ja toimenpiteiden tulos. Johto tekee palvelun laatuvaatimuksia koskevia päätöksiä perustuen käsityksiin asiakkaiden odotuksista ja henkilökunta toimii näiden päätösten mukaisesti. Asiakas arvioi laatua ja tuloksena on palvelun koettu kokonaislaatu, joka on huono, hyväksyttävä, hyvä tai liian hyvä. (Grönroos 2000, 98–101.) Joulukuussa 2012 tehdyssä tutkimuksessa kävi ilmi, että 77 prosenttia on vaihtanut palveluntarjoajaa tai lopettanut asiakassuhteen huonon palvelun takia (Sentraali 2012, 22).

Asiakaskokemuksen johtaminen on tärkeää ravintola-alalla, koska kilpailua on paljon ja palvelua on vaikea erilaistaa. Sosiaalinen media on osa nykypäivää ja potentiaaliset asiakkaat etsivät sen avulla tietoa yrityksestä ja muiden asiakkaiden kokemuksista. Asiakkaat valitsevat yrityksen, josta he saavat parhaan asiakaskokemuksen. (Juuti 2015, 40.) Sentraali tutki joulukuussa 2012, että minkälaista asiakaspalvelua suomalaiset kuluttajat haluavat. Kyselyyn vastanneista 59 prosenttia oli kokeillut uutta yritystä, koska oli kuullut sen hyvästä palvelusta (Sentraali 2012, 22.) Pärjätäkseen kilpailussa yrityksen täytyy kiinnittää huomiota asiakaskokemukseen. (Juuti 2015, 40.)

### **3.3 Millaista palvelua asiakkaat haluavat**

Kuten jo aikaisemmin mainittu, jokainen asiakas arvostaa hieman eri asioita asiakaspalvelussa. Asiakkaan tarpeet eivät yksin sanele sitä, minkälaista palvelua hän haluaa, mutta ne yhdessä toiveiden kanssa antavat sille suuntaa (Grönroos 2000, 263). Asiakaspalvelussa on tiettyjä lainalaisuuksia, joihin palvelu tukeutuu ja joiden täytyy olla aina kunnossa. Nämä lainalaisuudet ovat tavoitettavuus, nopeus, ystävällisyys sekä asiantuntijuus. Ne saatiin selville Sentraalin vuonna 2015 huhtikuussa Taloustutkimuksella teetetyllä asiakaspalvelututkimuksella. (Reinikainen 16.6.2015.)

Tavoitettavuus ja nopeus liittyvät vahvasti toisiinsa. Asiakkaat eivät halua jonottaa pitkiä aikoja, vaan haluavat palvelua nopeasti ja silloin, kun heille sopii. Yrityksen täytyy olla tavoitettavissa asiakkaiden suosimissa kanavissa ja tietää, miten asiakkaiden odotukset näissä kanavissa täytetään. Kanavien täytyy tukea toisiaan ja olla toimivia ja helppokäyttöisiä. (Reinikainen 16.6.2015.) Ravintola-alan näkökulmasta tavoitettavuus ja nopeus tarkoittavat, että henkilökuntaa on tarpeeksi saatavilla riittävän usein ja asiakkaiden tarpeita pystytään täyttämään nopeasti. Samoin ravintolalla on oltava informoivat nettisivut, toimiva varausjärjestelmä ja profiili eri sosiaalisen median kanavissa.

Palvelun ystävällisyys esiintyi myös vuonna 2014 tehdyssä kotimaisesta ravintolaruokailun trenditutkimuksesta, jossa tutkittiin esimerkiksi ruokailupaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä. Tekijöiden kolmen kärki on ravintolan sijainti, ruoan laatu ja edullinen hintataso. Asiakaspalveluun liittyvät tekijät ovat sijoilla 6-8. Sijalla kuusi on palvelun nopeus, sijalla 7 palvelun ystävällisyys ja sijalla kahdeksan henkilöstön palveluhaluttuus. (Mara 2014.) Asiakaspalvelun tärkeys korostuu aloilla, joilla on paljon tarjontaa ja erottuminen pelkästään muiden palvelujen avulla on hankalaa.

Yhdysvalloissa Harvardin yliopisto tutki asiakaspalvelua vuonna 2008. Tutkimuksessa selvitettiin, mitä asiakaspalvelun osa-alueita asiakkaat pitävät arvostavat. Yli 50 prosenttia vastaajista arvosti seuraavia tekijöitä (Dougherty & Murthy 2009):

- Asiantunteva henkilöstö.
- Tarpeiden nopea tyydyttäminen.
- Asiakkaan arvostaminen.
- Halu auttaa ja tyydyttää asiakkaan tarpeita.

Amerikkalaisesta tutkimuksesta löytyy siis paljon samoja asioita kuin kotimaisesta, varsinkin asiantuntijuus ja nopeus korostuvat.

Asiakas haluaa kokea hallitsevansa palvelutilannetta. Jos asiakas kokee, että palvelutilanne ei ole enää hänen hallinnassaan, hänen tyytyväisyytensä laskee ja hän tuntee olonsa epä mukavaksi. Siksi johdon ja asiakaspalvelijoiden täytyy kiinnittää huomiota hallinnan sisällyttämiseen palvelutilanteisiin. (Grönroos 2000, 72.) Ravintola-alalla asiakkaan hallinnan puute on helppo havaita. Asiakas saattaa esimerkiksi alkaa kysellä ruokansa perään. Asiakaspalvelijan tehtäväksi jää selvittää kauanko ruoassa vielä kestää, kertoa se asiakkaalle nopeasti ja pitää huolta, että hänellä on muuten kaikki tarvitsemansa. Tieto lisää asiakkaan hallinnan tunnetta, vaikka se ei olisikaan mieluista (Grönroos 2000, 72).

### **3.3.1 Palveluun liittyvät trendit**

Asiakkaiden käyttäytyminen ja kuluttaminen muuttuvat nopeasti. Niihin vaikuttavat vahvasti kyseisellä hetkellä vallitsevat trendit. Pysyäkseen mukana kilpailussa yritysten tulee pystyä reagoimaan trendeihin nopeasti sekä ennakoida niitä. Uudet trendit tuovat mukanaan tarpeen entistä monipuolisemmalle palvelulle.

Ravintoloiden rakenne muuttuu trendien mukaisesti. Tällä hetkellä fine dining -ravintolat vähenevät ja erilaisia pikaruokaravintoloita syntyy jatkuvasti. Yksi syy siihen on, että ihmiset arvostavat ruoan runsautta ja edullisia hintoja (Mara 2014). Uudet tulokkaat ravintola-alalla ovat Street Food, ruokarekat ja pop up -ravintolat. Pop up -ravintolat houkuttelevat asiakkaita erikoisuudellaan ja Street Foodissa sekä ruokarekoissa etuna on annoksen valmistuminen nopeasti. Sen voi ottaa mukaan ja se on tuoretta ja monipuolista. Nykypäivän asiakas haluaa saada kaiken tarvitsemansa nopeasti ja vaivattomasti (Jensen 2009). Tätä tukee myös Maran tutkimus, jonka mukaan pikaruokaravintoloiden myynti kasvoi vuoden 2015 tammi-syyskuussa +3,2 prosenttia (Mara 2015).

Reinboth (2008, 39) erottaa kolme asiakaspalvelutyyliä, jotka tuovat kilpailuetua. Tyylit ovat ystäväpalvelu, kuningaspalvelu sekä elämyspalvelu. Ravintoloiden rakenteiden kokiessa muutoksia samoin käy näille tyyliille. Fine dining -ravintoloiden kadotessa kuningaspalvelulle tyypillinen erittäin muodollinen ja ylellinen asiakaspalvelu on hiipumassa. Sen sijaan ystäväpalvelu ja elämyspalvelu korostuvat. Ystäväpalvelussa asiakkaaseen suhdataan tuttavallisesti ja yksilöllisesti ja hänen tarpeitaan tyydytetään nopeasti. Elämyspalvelussa korostuu asiakkaan viihdyttäminen ja yllättäminen. (Reinboth 2008, 39.)

Viime vuosina trendiksi on noussut koko ravintolakokemuksen elämyksellisyys. Se alkaa aina asiakkaan ensi kosketuksesta yritykseen ja päättyy asiakkaan poistuessa jättäen kuitenkin muiston. Siihen sisältyy niin tuotteet kuin palvelukin ja, jotta ravintolakokemusta voi kutsua elämykseksi, sen on oltava enemmän kuin vain mukava kokemus. Elämyksen tuottamiseen luodaan puitteet henkilökohtaisella palvelulla, joka kunnioittaa ja ottaa huomioon asiakkaan yksilöllisiä tarpeita ja erityistoiveita. Asiakaspalvelijat pyrkivät parhaansa mukaan tyydyttämään näitä tarpeita ja toiveita etsien samalla asiakkaan itse tiedostamattomia piilotarpeita. (Jensen 2009.)

Elämyksen tuottaminen on tärkeää, koska se ylläpitää asiakkaiden mielenkiintoa ja saa heidät tulemaan takaisin. Ravintola Casa Maressa elämyksiä pyritään tuottamaan erilaisilla teemaviikoilla sekä viikonlopun erikoistarjouksilla. Palvelutyössä korostuvat suosittelu ja aktiivinen myynti ja jos ne osaa tehdä asiakasta painostamatta, hän tuntee olonsa huomioituksi ja arvostetuksi. Myös tuotetietous on tärkeää, koska monet asiakkaat ilahtuvat, kun henkilökunta osaa kertoa pienistä tuotteisiin liittyvistä yksityiskohdista.

Jensenin (2009) mukaan tämän hetken ruokaan liittyviä trendejä ovat selkeys, puhtaus, turvallisuus, ekologisuus, alkuperätietous, lähiruoka ja luomu. Suomalaisen vuoden 2014 trenditutkimuksen mukaan ravintolaruokan viiden kärki oli hyvä maku, monipuolisuus, terveellisyys, kotimaisuus sekä lisääaineettomuus (Mara 2014). Jensenin (2009) trendit ekologisuus, lähi- ja luomuruoka ylsivät listalle, mutta eivät olleet kärkijoukossa.

Ravintolaruokan trendit vaativat reagoimista palveluhenkilökunnalta. Tulee osata vastata asiakkaiden kysymyksiin koskien tuotteiden alkuperää, sisältöä ja valmistustapaa tai raaka-aineiden tuoreutta ja puhtautta. Viime aikoina terveellisyyteen painottuvat erityisruokavaliot ovat yleistyneet. Ihmiset saattavat esimerkiksi terveyssyistä olla vähäsokerisella, gluteenittomalla tai maidottomalla ruokavaliolla tai suosia raakaruokaa ja luomua. Nämä asiat vaativat henkilökunnalta asioihin perehtymistä ja uudenlaista asiantuntevuutta.

Trendit ovat motiiveja, jotka ohjaavat kuluttajien toimintaa. Muita motiiveja voivat olla vastuullisuus, ekologisuus tai yksilöllisyys. Tänä päivänä kuluttajia on yhä vaikeampi luokitella motiivien mukaan, koska kulutusstrategiat muuttuvat päivittäin. Yhtenä päivänä kuluttaja voi tehdä ekologisia valintoja ja seuraavana hemmotella itseään surutta. Kulutusmahdollisuudet lisääntyvät ja kuluttajat haluavat erottua sekä leikitellä identiteetillään. Nyt vallitsee yksilöllisyyttä korostava minä-kuluttamisen aika, joten asiakkaat haluavat tulla kohdelluiksi yksilöinä. (Kontu 2014, 10.)

### **3.3.2 Asiakkaan palvelupolut yrityksessä**

Palvelupolulla kuvataan asiakkaan toiminnan eri vaiheita yrityksessä. Se koostuu toinen toisiaan seuraavista asiakkaan näkökulmasta kuvatuista palvelutuokioista. Palvelutuokioiden ovat keskeisiä asiakkaan ja palveluntarjoajan välisiä tapahtumia ja toimenpiteitä. (Väätäinen 13.3.2015.) Niissä tapahtuu niin palvelun tuotanto kuin vuorovaikutuskin. Palveluntarjoajan tuotantoprosessi sekä asiakkaan tekemät valinnat vaikuttavat palvelutuokioiden ja sitä kautta palvelupolun rakentumiseen. (Koivisto 28.4.2009.)

Palvelutuokioiden muodostuvat kontaktipisteistä. Kontaktipisteitä on miljoonia ja ne stimuloivat asiakkaan kaikkia aisteja. Pisteet voidaan jaotella neljään ryhmään, jotka ovat ympäristöt, esineet, toimintamallit ja ihmiset. Se, miten asiakas aistii kontaktipisteet vaikuttavat siihen, millaisena hän kokee palvelun. Ne myös heijastavat palvelun brändiä. (Koivisto 28.4.2009.)

Ravintoloilla täytyy olla tarkoin määritellyt palvelutuokioiden, jotka on kirjattu ylös. Muuten toiminta ei pysy kasassa. Nämä palvelutuokioiden alkavat asiakkaan vastaanottamisesta ja palvelutilanteen aloittamisesta jatkuen aina ruoan tilaamiseen, laskun maksamiseen ja hyvästelemiseen. Palvelupolku auttaa henkilöstöä toimimaan palvelukulttuurin tavoitteiden mukaisesti. Kun palvelutuokioiden on määriteltä selkeästi ja tarkasti, jokainen työntekijä tietää mitä hänen toimenkuvaansa kuuluu ja osaa toimia sen mukaisesti. (Heikkilä 2005, 27.)

Joskus asiakkaan palvelupolku alkaa jo ennen kuin hän on edes astunut sisälle ravintolaan. Asiakas on voinut varata pöydän ravintolasta netin tai puhelimen kautta tai muuten etsinyt tietoa yrityksestä tämän nettisivuilta. Siksi palvelupolun onnistumisen vuoksi on tärkeää, että nettisivut ovat tarpeeksi selkeät, helppokäyttöiset sekä informoivat. (Digimoguli 2016.)

Ravintola Casa Maressa työntekijöille jaettiin vuoden 2016 alussa kuusiportainen palveluohjeistus, joka pyritään saamaan käytäntöön jokaisen asiakkaan kohdalla. Portaat ovat

asiakkaan tervehtiminen, juoman suosittelu, teemaviikoista kertominen, ruoan suosittelu, ruoan maistumisen varmistaminen sekä asiakkaan hyvästeleminen. Liitteenä 1. on palveluohjeistus kokonaisuudessaan.

Kaikki palveluohjeistuksen kohdat ovat tärkeitä, mutta Casa Maressa on korostettu varsinkin tervehtimistä ja hyvästelemistä. Tervehtiminen ja kohtaaminen asiakkaan kanssa luovat ensivaikutelmaa ja hyvästeleminen jää mieleen sekä antaa viimeisen silauksen palvelutapahtumalle. Kun asiakas astuu sisään Casa Mareen, häntä tervehditään iloisesti ja kuuluvasti sanomalla ”hyvää päivää tai hyvää iltaa” ja lähtiessä sanotaan ”hyvää päivän jatkoa tai hyvää illan jatkoa”. Asiakkaalle myös tarjotaan ravintolaan tullessa apua jos hän näyttää sitä tarvitsevan tai sanotaan ystävällisesti ”pieni hetki” (Reinboth 2008, 72).

Tervehtimiseen ja hyvästelemiseen liittyy olennaisesti toivottaminen. Toivotetaan asiakas tervetulleeksi ravintolaan tai, kuten Casa Maressa, toivotetaan lähtiessä hyvää päivän jatkoa. Toivotuksia on monia erilaisia ja sillä ei olekaan niin väliä mitä toivottaa, kunhan toivottaa jotakin. Tärkeintä on, että toivotus on aidon kuuloinen. (Reinboth 2008, 73.)

### **3.4 Asiakaspalautteiden tärkeys yritykselle**

Palvelun laatua tarkkaillaan asiakaspalautteiden avulla. Asiakkailta saadaan palautetta asiakastytyväisyystutkimuksilla, mystery shopping-käynneillä, nettipalautteilla sekä kirjallisilla ja suorilla palautteilla. Palautteiden avulla seurataan palveluun liittyviä vahvuuksia, kartoitetaan asiakkaiden tarpeita ja etsitään mahdollisia kehittämiskohteita. Yrityksen toimintaa muutetaan palautteiden perusteella ja pyritään sitä kautta parempaan asiakastytyväisyyteen. (Heikkilä 2005, 26–28.)

Muutokset yrityksen toiminnassa edellyttävät usein palvelukoulutusta, seuranta ja valvontaa. Henkilöittäin on käytävä läpi, mitä muutos tarkoittaa juuri omassa työssä, persoonassa ja työyhteisössä. (Heikkilä 2005, 28). Palautteen keräämisestä ei ole hyötyä ellei niiden perusteella tehdä konkreettisia muutoksia. Halutun tason ylläpitäminen ei myöskään onnistu jos henkilöstö ei tiedä miten toimia tai jos kukaan ei valvo eikä seuraa toimintaa.

Jokaisessa yrityksessä on oltava jonkinlainen järjestelmä, jonka avulla kerätään jatkuvasti palautetta asiakkailta (Juuti 2015, 143). Samoin yrityksessä on oltava myönteinen ja avoin ilmapiiri palautteen antamiselle. Asiakkaita tulee houkutella antamaan palautetta ja tehtävä se helpoksi. Asiakkaan tyytyväisyyttä kannattaa kysellä palvelutapahtuman aikana ja korostaen, että mahdollisista puutteista saa ja pitääkin kertoa. Kun asiakas saadaan pu-

humaan palvelutapahtuman aikana, tilanne on mahdollista korjata. Siten välttyään siltä, että asiakas lähtee tyytymättömänä, ei tule takaisin ja laittaa liikkeelle negatiivista puhetta yrityksestä. (Reinboth 2008, 102–103.)

Systemaattinen palautteen kerääminen vaatii henkilöstön kouluttamista suoran palautteen antamiseen ja vastaanottamiseen (Juuti 2015, 143). Positiiviset palautteet tulee ottaa vastaan kiitellen, mutta miettiä samalla, mitä voitaisiin tehdä vielä paremmin. (Koljonen 2012, 30). Negatiivisten palautteiden kohdalla korostuu reklamaatioihin reagoiminen. Tilanne täytyy pyrkiä korjaamaan tai korvaamaan asiakkaalle ja palaute on aina vietävä eteenpäin. Reklamaatiotilanteissa tärkeää on osoittaa asiakkaalle, että häntä kuunnellaan ja hänen palautettaan arvostetaan. Asiallisessa asiakaspalautteessa on aina mahdollisuus ottaa opiksi. (Launis 2015.)

Reklamaatiotilanteilta ei voi välttyä. Se johtuu siitä, jokainen suhtautuu asiakaspalveluun subjektiivisesti eli ihmiset arvostavat asiakaspalvelussa erilaisia asioita. Asiakaspalvelu kulutetaan ja tuotetaan samanaikaisesti, joten sen laatua ei voi etukäteen täysin varmistaa. Virheitä voi kuitenkin ennaltaehkäistä. Ennaltaehkäisyyn liittyy, että opitaan aikaisemmista virheistä ja asiakastyytymättömyystilanteista. Tärkeänä periaatteena on asioiden tekeminen oikein ensimmäisellä kerralla. Siihen päästään ohjenuorien, perehdytyksen, itsearvioinnin ja asiakasvierailujen avulla. (Reinboth 2008, 102–103.)

Ravintola Casa Maressa korostetaan reklamaatiotilanteiden hoitamista onnistuneesti. Tärkeintä on, että alun perin tyytymätönkin asiakas saadaan lähtemään ravintolasta tyytyväisenä. Tulee osata lukea asiakasta ja tunnustella, millaista korvausta hän on vailla. Usein virvokkeiden poistaminen laskulta tai kahvin ja jälkiruoan tarjoaminen saattaa riittää. Pahimmassa tapauksessa ravintola voi joutua korvaamaan koko laskun, jotta asiakas saadaan lähtemään tyytyväisenä ja tulemaan takaisin myös jatkossa. Korvaukset täytyy tehdä vilpittömästi, katsoa asiakasta silmiin ja pyytää anteeksi (Launis 2015).

Aina asiakasta ei saada tyytyväiseksi, vaikka yritys tekisi kaikkensa. Se on vaikeaa, kun kyseessä on tuore asiakassuhde, asiakkaalla on kielteinen kuva yrityksestä tai kun reklamaatiotilanteen korjaaminen epäonnistuu. Edellä mainittujen asioiden lisäksi reklamaatiotilanteiden onnistunutta hoitamista edesauttaa, että tilanteen hoitaa se henkilö, jolle tilanne osuu. Työntekijöille annetaan tarvittava koulutus ja he saavat itse hoitaa tilanteet tietyissä rajoissa. Jos työntekijä ei itse pysty ratkaisemaan tilannetta, esimies tulee avuksi. Jos tyytymätön asiakas saadaan korjaavilla toimenpiteillä erittäin tyytyväiseksi, asiakkaan sitoutuminen yritykseen kasvaa. (Reinboth 2008, 103–104.)



Asiakaspalautteiden kerääminen vaikuttaa myönteisesti yrityksen toimintaan ainakin k uudella eri tavalla. Palautteiden avulla voidaan parantaa palvelua, mitata asiakastytyväsyyttä, luoda parempaa asiakaskokemusta, lisätä asiakasuskollisuutta, tehdä parempia päätöksiä sekä löytää ja luoda molempia hyödyttäviä asiakassuhteita. (Beard 29.9.2014.)

Asiakaspalautteiden kerääminen ja asiakastytyväisyyden mittaaminen on tärkeää, mutta pelkästään niiden avulla ei saada riittävästi tietoa palvelutilanteisiin liittyvistä käytännöistä. Johdon täytyy osata hyödyntää asiakasrajapinnassa työskenteleviltä tulevaa informaatiota. Heidän käytännön kokemukset asiakkaiden kanssa antavat arvokasta tietoa asiakkaiden tarpeista ja toiveista sekä mahdollisista kehittämiskohteista. (Talentvectia 2016e.)

## **4 Asiakaskyselytutkimuksen toteuttaminen ravintola Casa Maressa**

Luvussa kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta. Esitellään tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat, perustellaan menetelmävalinta, kerrotaan kyselylomakkeen rakenteesta ja tutkimuksen toteuttamisesta ja lopuksi tulosten purkuun käytetyistä analyyseistä.

### **4.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelmat**

Opinnäytetyössä tutkittiin ravintola Casa Maren asiakkaiden arvostuksia koskien asiakaspalvelua. Selvitettiin, mitä asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä asiakkaat pitävät suuressa arvossa ja mitkä eivät ole niin tärkeitä. Saatuihin vastauksiin tukeutuen tutkimuksen tavoitteena on löytää kehitysehdotuksia asiakaspalveluun liittyen. Vastausten perusteella Casa Maren palvelutoimintaa muutetaan ja kehitetään ja perimmäinen tarkoitus on asiakastytyväisyyden paraneminen.

Työllä on kaksi tutkimusongelmaa, joihin tulee saada vastaukset tavoitteen saavuttamiseksi. Ne ovat, että minkälaista asiakaspalvelua haluavat arki-iltojen asiakkaat sekä minkälaista asiakaspalvelua haluavat viikonloppuiltojen asiakkaat. Tutkimuksella halutaan selvittää eroavatko arki-iltojen asiakkaiden ja viikonloppuiltojen asiakkaiden arvostukset toisistaan ja jos eroavat niin miltä osin. Siten Casa Maren asiakaspalvelua voidaan kehittää enemmän sen asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

### **4.2 Tutkimusmenetelmän valinta**

Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeiden avulla. Tutkimuksessa käytettiin määrällistä eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käytetään, kun tunnetaan tarkasteltava ilmiö ja siihen liittyvät tekijät eli tiedetään mitä mitataan (Kananen 2011, 12). Tutkimuksessa tarkasteltava ilmiö on asiakaspalvelu. Ilmiön mitattavat tekijät nostettiin ravintola Casa Maren palvelumanuaalista tai ovat tekijöitä, joita yleisesti liitetään hyvään asiakaspalveluun.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkittavan ilmiön tekijät, eli tässä tapauksessa asiakaspalvelun eri tekijät, muutetaan muuttujiksi. Määrällisessä tutkimuksessa näitä muuttujia mitataan ja lasketaan niiden suhteiden välisiä vuorovaikutuksia sekä eri tekijöiden esiintymistä. Saatuja tuloksia käsitellään analyyseinein tilasto-ohjelmia apuna käyttäen. (Kananen 2011, 12–14.)

Kvantitatiivisella tutkimuksella pyritään yleistettävään tietoon. Siinä tutkitaan pientä joukkoa ja saadaan otos, jonka edellytetään edustavan koko perusjoukkoa. Tässä tutkimuk-

sessä oli kaksi perusjoukkoa, ravintola Casa Maren arki-iltojen asiakkaat sekä viikonloppuiltojen asiakkaat. Otoksen täytyy olla riittävän suuri, jotta saadut tulokset ovat luotettavia ja niiden voidaan katsoa kuvaavan koko perusjoukkoa. Määrällisellä tutkimuksella halutaan tietoa, joka on perusteltua, luotettavaa ja yleistettävää. (Kananen 2011, 17–18.) Siksi se oli sopivin tutkimusmenetelmä tähän työhön.

Määrällisen tutkimusmenetelmän hyvinä puolina on sen nopeus ja tehokkuus. Siinä pystytään keräämään tietoa suurelta määrältä ihmisiä ja saatua tietoa on helppo analysoida. Tutkimuksen suurimpana ongelmana ovat virhemahdollisuudet. On mahdollista, että tutkimuksen otos ei vastaa todellista perusjoukkoa, jolloin saadut tulokset ovat virheellisiä. Otoksen pitäisi olla kaikilta ominaisuuksiltaan perusjoukon pienoiskuva, mutta siinä onnistutaan harvoin täydellisesti. (Kananen 2011, 22.)

### **4.3 Kyselylomakkeen rakenne**

Tutkimuksen kyselylomake on kaksisivuinen. Ensimmäisellä sivulla on saate, jossa kerrotaan tutkijan taustatiedot, opinnäytetyön aihe ja kyselyn tavoite. Lisäksi mainitaan, että kyselyn täyttäminen vie noin viisi minuuttia ja vastaukset tullaan käsittelemään nimettömänä ja luottamuksellisesti. Kaikkien kyselyn täyttäneiden kesken arvotaan kolmen ruokalajin illallinen kahdelle, mikä mainitaan saatteessa ja sivun alareunassa on tilaa yhteystiedoille. Lopuksi kiitetään vastauksista ja toivotetaan hyvää kevään odotusta. Kyselylomake on liitteenä 2.

Varsinainen tutkimuskysymys ja siitä johdetut apukysymykset löytyvät lomakkeen toiselta sivulta. Tutkimuskysymys on, miten tärkeänä asiakas pitää seuraavia Casa Maren asiakaspalveluun liittyviä väittämiä. Tutkimuskysymys on johdettu tutkimusongelmista ja sen avulla saadaan tutkimusongelmiin vastaus (Kananen 2011, 26). Tässä tutkimuksessa tutkimuskysymys on sisällytetty apukysymyksiä edeltävään kysymystekstiin. Kysymysteksti tulee esittää tarkasti ja selkeästi virhetulkintojen välttämiseksi (Kananen 2011, 21). Siksi se on pidetty lyhyenä ja yksiselitteisenä korostaen sitä, että kyselyssä kysytään tekojen tärkeyttä eikä asiakkaan kokemuksia asiakaspalvelusta.

Kyselylomakkeen kysymykset ovat niin sanottuja apukysymyksiä, jotka tuottavat vastauksen tutkimuskysymykseen (Kananen 2011, 27). Näitä apukysymyksiä on lomakkeella 11 ja ne kaikki koskevat asiakaspalvelua. Ne on aseteltu Likertin asteikon mukaisesti viisiporraisella järjestysasteikolla, jossa toisena ääripäänä on ”ei yhtään tärkeää” ja toisena ääripäänä ”erittäin tärkeää”. Keskeltä löytyy neutraali vaihtoehto ”en osaa sanoa”, jos asiakas kokee, ettei kysymys koske häntä, tai jos hän ei ole juuri samaa eikä eri mieltä.

On tärkeää, että kyselylomakkeen kysymysten mittari on samanlainen, jotta tulokset ovat keskenään vertailukelpoisia. Samoin kysymysten tulee olla yksiselitteisiä ja selkokielellä ilmaistuja, jotta jokainen vastaaja ymmärtää ne samalla tavalla. Kysymys ei saa johdatella eikä pitää sisällään useampaa kysymystä. Muuten tulokset ovat virheellisiä ja tutkimus vääristyy. (Kananen 2011, 14, 43.)

Seuraavaksi lomakkeella kysytään vastaajan taustatietoja. Ne ovat sukupuoli, ikä, asuin-kaupunki ja kaupunginosa. Lisäksi halutaan tietää, mitä kautta hän on saanut tiedon Casa Maresta. Ne eivät sinänsä ole oleellisia tietoja tutkimuksen kannalta, mutta antavat yritykselle tärkeää informaatiota sen asiakasprofiilista. Voi myös olla mielenkiintoista katsoa, eroavatko eri sukupuolta olevien tai eri-ikäisten arvostukset toisistaan.

Lomakkeen viimeinen kysymys on avoin kysymys, jossa kysytään vapaita kehitysehdotuksia tai ideoita Casa Maren palveluun liittyen. Kysymyksessä sanaa palvelu on korostettu, jotta vastaukset pysyisivät sen rajoissa. Lomakkeessa on avoin kysymys, koska sen avulla on mahdollista saada syvempää tietoa asiakkaiden toiveista tai asiakkaiden kokemista epäkohdista palveluun liittyen.

Lomakkeen ulkoasun on oltava selkeä, siisti ja houkutteleva. Kyselylomakkeen kysymykset haluttiin pitää yhdellä sivulla, ettei lomakkeesta tulisi liian pitkä. Asiakkaat eivät jaksaa täyttää liian pitkiä lomakkeita ja voivat ärsyntyä niistä. Lomakkeen täyttäminen voi häiritä koko ravintolakäyntiä jos siihen menee liian kauan aikaa. Siksi tämä kysely haluttiin pitää yhdellä sivulla, pitäen kuitenkin huolta, että teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu eikä lomaketta ole ahdettu liian täyteen. Aivan kyselyn loppuun kiitettiin vielä toistamiseen vastauksista.

#### **4.4 Tutkimuksen toteuttaminen**

Kyselylomake esiteltiin kahdella Casa Maren pöytäseurueella, joiden kommenttien jälkeen siihen tehtiin viimeiset muutokset. Väite ”palvelu on persoonallista” ei ollut tarpeeksi ymmärrettävä, joten se muutettiin muotoon ”palvelussa on persoona mukana”. Samoin viimeisessä avoimessa kysymyksessä korostettiin, että vastausten tulisi liittyä palveluun, koska esitetauslomakkeessa siinä oli kommentti ruokien liian suuresta annoskoosta. Lomakkeen testaaminen on tärkeää, koska se antaa tietoa kysymysten ymmärrettävyydestä sekä tarpeellisuudesta (Heikkilä 2008, 61).

Tutkimus toteutettiin ajalla 8.3.–3.4.2016. Viikonloppuiltojen asiakkailta lomakkeita kerättiin kolmelta viikonlopulta, koska ravintola oli pääsiäisen kiinni. Arkiasiakkailta lomakkeita kerättiin kyseisen neljän viikon aikana aina noin kahtena iltana viikossa. Kyselylomakkeita päätettiin jakaa henkilökohtaisesti asiakkaille. Arkisin tutkimuksen toteuttaja keräsi lomakkeet itse, mutta viikonloppuisin muut tarjoilijat auttoivat.

Kyselylomakkeita tulostettiin päivittäin tarvittava määrä. Niin tehtiin, jotta lomakkeen alustuksessa oleva päivämäärä pysyi oikeana. Samoin oltiin kaiken aikaa selvillä siitä, onko kyselyn täyttäjä ollut arki-illan vai viikonloppuillan asiakas.

Lomakkeiden jakamisen sijaan vaihtoehtona olisi ollut laittaa kyselyitä valmiiksi pöytiin ja kannustaa asiakkaita täyttämään niitä. Lomakkeiden henkilökohtaiseen jakamiseen päädyttiin, koska haluttiin saada vain yksi täytetty lomake yhdeltä ruokaseurueelta. Jos saman pöydän kaikki asiakkaat vastaisivat kyselyyn, otos ei olisi edustava, koska saman seurueen asiakkailla saattaa olla hyvin samantapaiset odotukset ja arvostukset ravintoläkäynniltä. Myös asiakasprofiili vääristyisi jos saman talouden henkilöt täyttäisivät monta lomaketta.

Kun lomakkeita jaetaan henkilökohtaisesti, on vastausprosentti luultavasti parempi. Tässä tutkimuksessa vain muutama asiakas kieltäytyi täyttämästä lomaketta. Samoin lomakkeen antaja pystyy vetoamaan asiakkaaseen, kertomaan tutkimuksen tarkoituksen vielä virhetulkintojen välttämiseksi sekä mainitsemaan, että lomake tulee täyttää itsenäisesti. Asiakaskäyttöön vetoaminen on oleellista, koska tutkimuksen onnistumiseen vaikuttaa se, että vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon (Kananen 2011, 30).

#### **4.5 Aineiston analysoiminen**

Kun olin saanut kerättyä kaikki kyselylomakkeet, eli 55 lomaketta sekä arki- että viikonloppuilloilta, alkoi aineiston analysoiminen. Tallensin kyselyni sähköisesti Webropoliiin, minkä jälkeen vein sinne lomakkeiden tiedot yksi lomake kerrallaan. Tallentaessani alkuperäisin kyselyn Webropoliiin, lisäsin siihen vielä kohdat lomakkeen numero ja ajankohta. Lomakkeiden numeroinnilla varmistin sen, että pystyin tarvittaessa palaamaan tiettyyn lomakkeeseen ja ajankohdalla sen, että pystyin vertailemaan arki- ja viikonloppuilloilta saatuja vastauksia toisiinsa.

Aineiston analysoimisessa hyödynsin Webropolin lisäksi Exceliä. Webropolilla sain suoria jakaumia sekä ristiintaulukointeja ja Excelillä tein kuvioita. Vein tulokset Webropolista Exceliin ja tein kuvioita vastaajien taustatekijöistä. Tutkimusongelmiin vastauksen tuovien

apukysymysten analysoinnissa käytin Webropolia ja ristiintaulukointeja. Ristiintaulukointien avulla pystyin vertailemaan arki- ja viikonloppuiltojen vastauksia toisiinsa.

Avoimen kysymyksen vastauksia en vienyt ollenkaan Webropoliin. Kirjoitin arki- ja viikonloppuiltoilta tulleet kehitysehdotukset ja muut kommentit Wordiin. Pidin arki-illoilta ja viikonloppuiltoilta tulleet vastaukset erillään, jotta pystyn tuloksissa vertailemaan niitä toisiinsa. Samoista kommenteista pidin kirjaa tukkimiehenkirjanpidolla ja ryhmittelin vastauksia teemoittain. Samalta vastaajalta saattoi tulla useampiakin hyviä kommentteja. Avoimen kysymyksen kohdalla jokainen eri asiaan liittyvät kommentti on laitettu omaksi kohdaksi, vaikka ne olisivat tulleet samalta henkilöltä.

## 5 Tutkimustulokset

Kyselylomakkeita kerättiin yhteensä 110, arki-iltojen sekä viikonloppuiltojen asiakkailta molemmilta 55 kappaletta. Luvussa esitellään ensin vastaajien taustatiedot, minkä jälkeen kerrotaan varsinaiset tutkimustulokset asiakaspalvelun eri tekijöiden tärkeydestä. Lopuksi puretaan avoimeen kysymykseen saadut vastaukset ja esitellään tulosten yhteenveto.

Luvussa esitellään Webropolilla saadut ristiintaulukoinnit, jotka antavat jotakin oleellista tietoa eroista arki-iltojen sekä viikonloppuiltojen asiakkaiden tai muiden asiakasryhmien välillä. Loput taulukot löytyvät liitteestä 3. Arki-iltojen asiakasmäärä on taulukoissa 54, koska yhteen lomakkeeseen oli jäänyt lomakkeen ajankohta kirjaamatta. Samoin muutama vastaaja oli jättänyt vastaamatta osaan kysymyksistä ja siksi lukumäärät ovat muuttamassa taulukossa vähemmän kuin 54 tai 55.

### 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kaikista kyselyyn vastanneista miehiä oli 40 (39 %) ja naisia 62 (61 %). Kahdeksan vastanneista ei kertonut sukupuoltaan. Miehistä 26 oli arki-iltojen asiakkaita ja 14 viikonloppuiltojen asiakkaita. Vastaavasti naisista 25 vastasi kyselyyn arkena ja 37 viikonloppuna.

Miesten ja naisten vastauksien väliltä ei löytynyt huomattavia eroja. Suurin ero sukupuolten välillä koski väitettä ”henkilökunta suosittelee minulle juotavaa”. Kumpikaan sukupuoli ei pitänyt juoman suosittelusta erityisen tärkeänä, mutta naiset arvostivat sitä selkeästi miehiä enemmän.

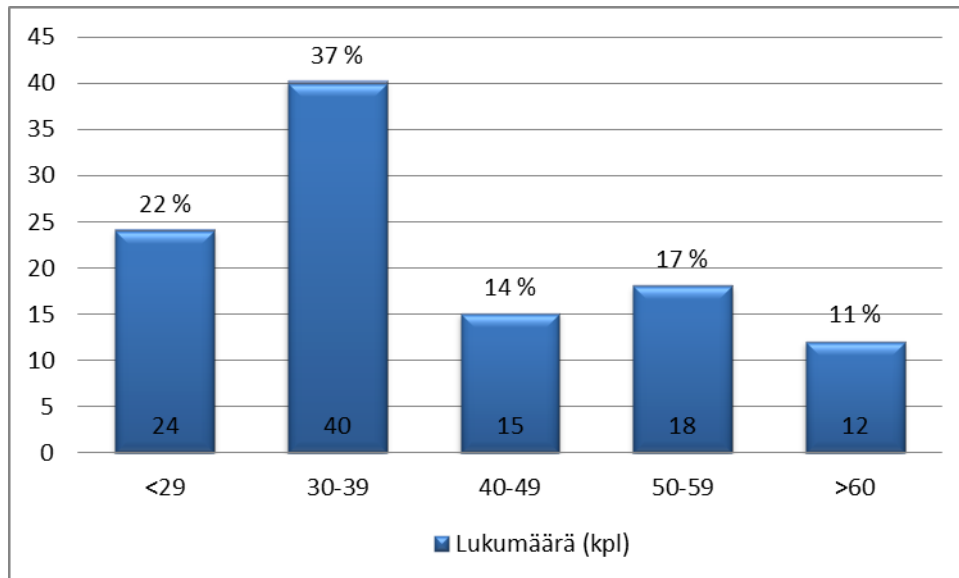
Taulukko 2. kuvaa sitä, miten miesten ja naisten vastaukset ovat jakautuneet vaihtoehtojen välillä. Lukumäärien lisäksi vastaukset on ilmoitettu selkeyden vuoksi myös prosentteina, koska naisvastaajien ja miesvastaajien lukumäärät eivät olleet samat. Naisista suurin osa eli 19 vastaajaa ja 30,7 prosenttia piti juoman suosittelusta ”melko tärkeänä”. Miehistä suurin osa eli 12 vastaajaa 30 prosenttia piti sitä ainoastaan ”hieman tärkeänä”. Miesten kaikkien vastausten keskiarvo väitteeseen oli 2,83 ja naisten 3,42.

Taulukko 2. Juoman suosittelun tärkeys miesten (n=40) ja naisten (n=62) mielestä

Juoman suosittelun tärkeys.	Mies	Nainen	Yhteensä
Ei yhtään tärkeää	5 12,5 %	3 4,8 %	8 7,8 %
Hieman tärkeää	12 30 %	11 17,7 %	23 22,5 %
En osaa sanoa	10 25 %	17 27,4 %	27 26,5 %
Melko tärkeää	11 27,5 %	19 30,7 %	30 29,5 %
Erittäin tärkeää	2 5 %	12 19,4 %	14 13,7 %
Lukumäärien keskiarvot	2,83	3,42	3,1

Kyselylomakkeen viisi ikäryhmää olivat alle 29-vuotiaat, 30–39-vuotiaat, 40–49-vuotiaat, 50–59-vuotiaat sekä yli 60-vuotiaat. Kuviossa 2 kuvataan vastaajien ikäjakaumaa. Pylväät kuvaavat vastaajien lukumäärää kappaleina ja niiden yläpuolella on kyseisen ryhmän lukumäärä prosentteina. Selkeästi suurin ikäryhmä oli 30–39-vuotiaat, johon kuului 37 prosenttia vastaajista. Seuraavaksi suurin ikäryhmä oli alle 29-vuotiaat, joita oli vastaajista 22 prosenttia. 40–49-vuotiaita oli 14 prosenttia ja 50–59-vuotiaita 17 prosenttia. Vähiten vastaajia oli ikäryhmässä yli 60-vuotiaat. Ikänsä ilmoittaneista 109 vastaajasta ainoastaan 12 henkilöä eli 11 prosenttia oli yli 60-vuotiaita.





Kuvio 2. Vastaajien (n=109) ikäjakauma

Suurimmat erot ikäryhmien väliltä löytyivät, kun verrattiin yli 60-vuotiaita muihin ikäryhmiin. Erityisen suuri ero oli tuloksissa koskien ruoan maistuvuuden tiedustelua (Taulukko 3). Yli 60-vuotiaat pitivät sitä keskiarvollisesti ”melko tärkeänä”, koska vastausten keskiarvoksi saatiin neljä. Kuusi vastaajaa yhdestätoista yli 60-vuotiaasta vastaajasta piti ruoan maistuvuuden tiedustelua ”erittäin tärkeänä”. Se on paljon, koska muut ikäryhmät olivat lukumäärältään suurempia, mutta eivät silti saavuttaneet yhtä korkeaa lukua. Muiden ikäryhmien vastaukset jakaantuivat tasaisemmin eri vaihtoehtojen välille.

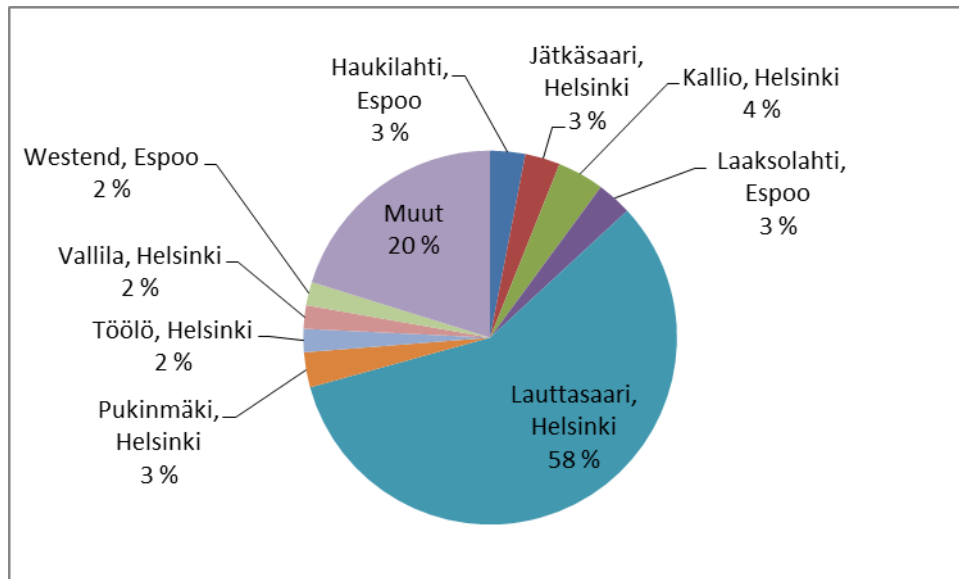
Taulukko 3. Ruoan maistuvuuden tiedustelun tärkeys eri ikäryhmien (n=108) välillä

Ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun	Ikä				
	<29 (N=24)	30-39 (N=40)	40-49 (N=15)	50-59 (N=18)	>60 (N=11)
1=ei yhtään tärkeää	5	4	2	3	1
2=hieman tärkeää	6	11	5	3	1
3=en osaa sanoa	4	8	1	3	1
4=melko tärkeää	8	13	7	7	2
5=erittäin tärkeää	1	4	0	2	6
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,75</b>	<b>3,05</b>	<b>2,87</b>	<b>3,11</b>	<b>4</b>

Kaikki kyselyyn vastanneet kertoivat asuinpaikkonsa ja 75 prosenttia heistä asui Helsingissä. Espoossa asui 19 prosenttia vastaajista ja Vantaalla 3 prosenttia. Jäljelle jääneet kolme prosenttia asuivat sattumanvaraisesti muissa Suomen kaupungeissa.

Kuvio 3 hahmottaa sitä, missä kaupunginosissa vastaajat asuvat. Kysymykseen oli vastannut ainoastaan 99 vastaajaa. Huomattavasti suurin osa, jopa 58 prosenttia vastaajista,

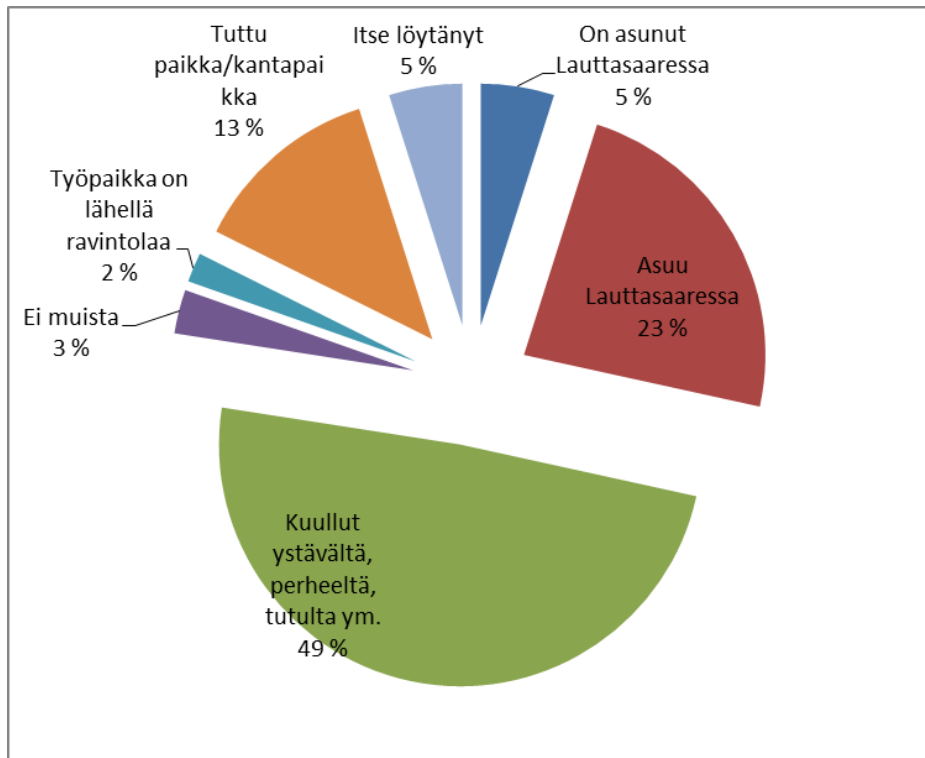
asuu Lauttasaareissa eli he tulevat ravintola Casa Maren läheisyydestä. Satunnaisia yksittäisiä kaupunginosia oli 20 prosenttia ja muuten vastaajat jakaantuivat kuviosta löytyviin Helsingin ja Espoon kaupunginosaan.



Kuvio 3. Vastaajien (n=99) kaupunginosat

Lomakkeen viimeinen taustatietokysymys oli, mitä kautta asiakas on saanut tiedon Casa Maresta. 110 vastaajasta 102 oli vastannut kyseiseen kysymykseen. Kysymyksessä ei ollut vastausvaihtoehtoja, vaan siihen sai kirjoittaa vapaasti. Siitä huolimatta samoja vastauksia tuli paljon ja niitä oli helppo ryhmitellä teemoittain.

Noin puolet vastaajista on kuullut ravintolasta ystävältä, perheenjäseneltä tai muulta tuttavalta. Vastaajista 23 prosenttia asuu tällä hetkellä Lauttasaareissa ja tietää ravintolan sitä kautta ja 5 prosenttia on asunut siellä jossain vaiheessa elämäänsä. Ravintola Casa Mare on tuttu paikka vuosien varrelta, ellei jopa kantapaikka, 13 prosentille vastaajista ja 3 prosenttia ei edes muista, miten on alun perin ravintolaan päätenyt. Viisi prosenttia on itse löytänyt ravintolan sattumalta tai internetistä ja kahden prosentin työpaikka on lähellä ravintolaa. (Kuvio 4.)



Kuvio 4. Mitä kautta vastaajat (n=102) ovat saaneet tiedon Casa Maresta

## 5.2 Eri asiakaspalveluun liittyvien tekijöiden arvostus arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden mielestä

Luvussa esitetään saadut tulokset koskien eri asiakaspalveluun liittyvien tekijöiden arvostusta arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden mielestä. Luku on jaettu neljään alalukuun, jotka ovat tervehtimisen ja hyvästelemisen tärkeys, juoman ja ruoan suosittelun tärkeys, asiantuntevuuden, erityistoiveiden toteuttamisen ja persoonallisen palvelun tärkeys sekä ruoan maistuvuuden tiedustelemisen ja henkilökunnan saatavuuden tärkeys.

### 5.2.1 Tervehtimisen ja hyvästelemisen tärkeys

Tutkimuskysymyksistä ensimmäinen koski tervehtimistä ja viimeinen hyvästelemistä. Niitä on pidetty Casa Maressa erittäin tärkeinä asioina ja korostettu, että niiden pitää toimia jokaisen asiakkaan kohdalla. Henkilökuntaa ohjeistettiin aina pitämään silmällä ovea ja tervehtimään ja hyvästelemään asiakkaita myös työn ohessa. Hyvä näin, koska tulosten mukaan myös asiakkaat pitävät niitä tärkeinä asioina.

Arki-iltojen ja viikonloppuiltojen vastauksissa ei kummankaan kohdalla löytynyt suuria eroja, vaan molemmat pitivät niitä keskiarvillisesti ”melko tärkeinä”. Arki-iltojen vastausten tervehtimisen keskiarvo oli 4,37 ja hyvästelemisen 4,19. Viikonloppuiltojen samat luvut

olivat 4,58 ja 4,24 eli hieman korkeammat. Tervehtimisen ja hyvästelemisen ristiintaulukoinnit löytyvät liitteestä 3.

### 5.2.2 Juoman ja ruoan suosittelyn tärkeys

Jos Casa Maressa on jotain palvelupolun kohtaa korostettu tervehtimisen ja hyvästelemisen lisäksi, niin se on suosittelu. Siksi on mielenkiintoista, että tulosten mukaan asiakkailta tuntui olevan neutraali suhtautuminen suositteluun. Se ei ollut heille erityisen tärkeää, mutta ei se myöskään heitä haitannut. Taulukko 4. havainnollistaa, miten juoman suosittelusta koskevat vastaukset jakaantuivat arki-iltojen ja viikonloppuiltojen asiakkaiden kesken.

Taulukko 4. Juoman suosittelyn tärkeys arki-iltojen ja viikonloppuiltojen vastaajien (n=109) mielestä

Henkilökunta suosittelee minulle juotavaa	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=55)
1=ei yhtään tärkeää	6	2
2=hieman tärkeää	18	7
3=en osaa sanoa	14	15
4=melko tärkeää	15	17
5=erittäin tärkeää	1	14
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,76</b>	<b>3,62</b>

Juoman suosittelyn kohdalla arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden välinen ero on suuri. Arki-iltojen asiakkaista suurin osa eli 18 vastaajaa on vastannut, että juoman suosittelu on ainoastaan ”hieman tärkeää”. Viikonloppuiltojen asiakkaista suurin osa on vastannut ”melko tärkeää”. Viikonloppuasiakkaista 14 on myös vastannut, että juoman suosittelu on ”erittäin tärkeää”, kun arki-iltojen asiakkaista vain yksi vastaaja on sitä mieltä. (Taulukko 4.) Tätä tulosta selittää osaksi se, että naisista suurin osa piti juoman suosittelusta ”melko tärkeänä”. Naisvastaajia oli viikonloppuna 37 ja arkena 25.

Ruoan suosittelyssä ei ole yhtä selkeitä eroja. Niin arki-iltojen kuin viikonloppuiltojenkin kyselyyn vastanneista suurin osa on pitänyt ruoan suosittelusta ”melko tärkeänä”. Myös muuten vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti, vaikka tulosten mukaan viikonloppuiltojen asiakkaat näyttävät pitävän ruoan suosittelua hieman tärkeämpänä kuin arki-iltojen asiakkaat. Kukaan ei esimerkiksi ole vastannut ettei ruoan suosittelu olisi yhtään tärkeää, kun arki-iltojen asiakkaista niin on vastannut viisi henkilöä. (Taulukko 5.)

Taulukko 5. Ruoan suosittelamisen tärkeys arki- ja viikonloppuiltojen vastaajien (n=108) mielestä

Henkilökunta suosittelee minulle jotakin ruoka-annosta	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=54)
1=ei yhtään tärkeää	5	0
2=hieman tärkeää	16	10
3=en osaa sanoa	9	19
4=melko tärkeää	22	20
5=erittäin tärkeää	2	5
<b>Keskiarvo</b>	<b>3</b>	<b>3,37</b>

Arki-iltojen vastauksissa ruoan suosittelamista koskeva vastauksien hajonta on suuri. Suurimmat luvut löytyvät kohdista ”hieman tärkeää” ja ”melko tärkeää”. Vastaajista 22 on pitänyt ruoan suosittelamista melko tärkeänä ja 16 hieman tärkeänä. (Taulukko 5.) Taulukko 6. selittää ainakin hieman tätä havaintoa. Vanhemmista ikäryhmistä eli 50–59-vuotiaista ja yli 60-vuotiaista suurin osa on pitänyt ruoan suosittelamista ”melko tärkeänä”. Alle 29-vuotiaat ja 40–49-vuotiaat ovat pitäneet väitettä ”hieman tärkeänä”. Ikäryhmän 30–39-vuotiaiden vastaukset jakautuvat tasaisemmin vaihtoehtojen välille, mutta suurin osa on pitänyt ruoan suosittelamista ”melko tärkeänä” ja toiseksi suurin osa ”hieman tärkeänä”.

Taulukko 6. Ruoan suosittelamisen tärkeys arki-iltojen ikäryhmien (n=54) mielestä

Henkilökunta suosittelee minulle jotakin ruoka-annosta	Ajankohta, Ikä				
	arki-ilta, <29 (N=9)	arki-ilta, 30-39 (N=22)	arki-ilta, 40-49 (N=5)	arki-ilta, 50-59 (N=12)	arki-ilta, >60 (N=6)
1=ei yhtään tärkeää	1	4	0	0	0
2=hieman tärkeää	4	6	4	1	1
3=en osaa sanoa	0	5	0	3	1
4=melko tärkeää	3	7	1	8	3
5=erittäin tärkeää	1	0	0	0	1
<b>Keskiarvo</b>	<b>2,89</b>	<b>2,68</b>	<b>2,4</b>	<b>3,58</b>	<b>3,67</b>

Tutkiessani ruoan suosittelamisen hajontaa sukupuolen kannalta, huomasin, että arki-iltojen miesten vastauksissa näkyi sama hajonta. Arki-iltoina kyselyyn oli vastannut 26 miestä ja heistä 11 piti ruoan suosittelamista erittäin tärkeänä ja 10 hieman tärkeänä. Yritin tutkia mistä se johtuu, mutta en löytänyt sille selitystä. Miesten arki-iltojen ikäryhmien väliltä ei löytynyt selittäviä eroja.

Mielenkiintoista on, että tämän tutkimuksen mukaan arki-iltojen asiakkaat pitävät ruoan suosittelusta tärkeämpänä ja viikonloppuiltojen asiakkaat juoman suosittelusta. Arki-iltojen vastaajista suurin osa eli 22 vastaajaa on pitänyt ruoan suosittelusta ”melko tärkeänä”. Juoman suosittelusta koskien suurin osa eli 18 vastaajaa on pitänyt sitä ainoastaan ”hieman tärkeänä”. Viikonloppujen asiakkaiden kohdalla ero ei ole yhtä selkeä, mutta 14 vastaajaa piti juoman suosittelusta ”erittäin tärkeänä”, kun ruoan suosittelemisessa sama luku on viisi. Pitää ottaa huomioon, että erot tämän tutkimuksen lukujen välillä ovat pieniä eikä otos ole kovin suuri. Varmoja johtopäätöksiä ei voida tehdä.

### **5.2.3 Asiantuntevuuden, erityistoiveiden toteuttamisen ja persoonallisen palvelun tärkeys**

Lomakkeella kysyttiin palvelun asiantuntevuuden tärkeyttä, mikä liittyy osittain suositteluun. Ruoille on vaikea antaa juomasuosituksia, jos henkilökunta ei ole niihin perehtynyt eikä tiedä mikä juoma käy millekin ruoalle. Arki-iltojen ja viikonloppuiltojen asiakkaiden vastaukset erosivat ainoastaan kohdissa ”melko tärkeää” ja ”erittäin tärkeää”. Vastaukset myös painottuivat niihin kohtiin, sillä vain yksi vastaaja kummastakin ajankohdasta on valinnut kohdan ”hieman tärkeää” ja kolme kohdan ”en osaa sanoa”. Kukaan ei valinnut vaihtoehtoa ”ei yhtään tärkeää”. (Liite 3.)

Arki-illan asiakkaista 21 on pitänyt palvelun asiantuntevuutta ”melko tärkeänä” ja 29 ”erittäin tärkeänä”. Kaikkien vastausten keskiarvo on 4,44. Viikonloppuilta kerätyistä vastauksista asiantuntevuus oli 14 vastaajalle ”melko tärkeää” ja 37 vastaajalle ”erittäin tärkeää”, vastausten keskiarvo on, 4,58. (Liite 3.) Ero arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden välillä ei ole suuri, mutta saattaa johtua siitä, että viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat kokonaisuudessaan suosittelua enemmän kuin arki-iltojen asiakkaat. Suositteluun tarvitaan asiantuntevuutta ja voi olla, että viikonloppuisin asiakkaat haluavat tietää enemmän ruoista ja niille sopivista juomista.

Palvelun asiantuntevuutta ennen lomakkeella kysyttiin miten tärkeää on, että henkilökunta pyrkii toteuttamaan asiakkaan erityistoiveet ja että palvelussa on persoona mukana. Näihin kahteen kysymykseen arki- ja viikonloppuilloilta saadut vastaukset olivat hyvin samantaisia. Tulokset painottuvat molemmissa kysymyksissä selkeästi kohtiin ”melko tärkeää” ja ”erittäin tärkeää”. Samoin kummassakaan kysymyksessä kukaan vastaajista ei ole ympeköinyt vaihtoehtoa ”ei yhtään tärkeää”. Väitteessä ”henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni” arki-iltojen tulosten keskiarvo oli 4,43 ja viikonloppuiltojen 4,3. Väitteessä ”palvelussa on persoona mukana samat keskiarvot olivat 4,26 ja 4,44. Kokonaisuudessaan taulukot ovat liitteessä 3.

Väite ”henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni” on lomakkeen ainoa väite, jossa arki-iltojen asiakkaiden vastausten keskiarvo on edes hieman korkeampi kuin viikonloppuiltojen vastausten. Kummaltakin ajankohdalta 47 vastaajaa on pitänyt väitettä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Ero johtuu siitä, että neljän viikonloppuillaan asiakkaan mielestä erityistoiveiden toteuttaminen on vain hieman tärkeää, kun arki-iltojen asiakkaista sitä mieltä on yksi vastaaja. (Taulukko 7.) Ero on kuitenkin hyvin pieni ja otoksen tulisi olla suurempi, jotta voitaisiin tehdä luotettavia johtopäätöksiä siitä, onko erityistoiveiden toteuttaminen todella arki-iltojen asiakkaille tärkeämpää.

Taulukko 7. Väitteen henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni tärkeys arki- ja viikonloppuiltojen vastaajien (n=108) mielestä

Henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilla (N=54)
1=ei yhtään tärkeää	0	0
2=hieman tärkeää	1	4
3=en osaa sanoa	6	3
4=melko tärkeää	16	20
5=erittäin tärkeää	31	27
<b>Keskiarvo</b>	<b>4,43</b>	<b>4,3</b>

#### 5.2.4 Palvelun ystävällisyyden ja palvelutilanteessa asiakkaaseen keskittymisen tärkeys

Palvelun ystävällisyys oli tulosten mukaan ”erittäin tärkeää” suurimmalle osalle kaikista kyselyyn vastanneista. Arki-iltojen 54 vastaajasta 43 oli sitä mieltä ja viikonloppuiltojen 55 vastaajasta 50. Jäljelle jääneistä vastaajista suurin osa oli pitänyt sitä ”melko tärkeänä”. Keskiarvot tuloksissa olivat arki-iltojen kohdalla 4,72 ja viikonloppuiltojen kohdalla 4,89. (Liite 3.) Tämän kysymyksen kohdalla ei tietenkään oletettu, että jollekin palvelun ystävällisyys ei olisi yhtään tärkeää. Haluttiin nähdä, miten se sijoittuu muiden kysymysten kanssa ja tulos oli, että asiakkaiden mielestä se on tärkeintä asiakaspalvelussa (Kuvio 10).

Sen suurimpia eroja ei löytynyt myöskään väitteestä ”henkilökunta keskittyy vain minuun palvelutilanteessa”. Molemmat asiakasryhmät ovat melko poikkeuksetta pitäneet sitä melko tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Arki-iltojen asiakkaista 86,8 prosenttia ja viikonloppuiltojen asiakkaista 89 prosenttia ovat valinneet vaihtoehdon neljä ”melko tärkeää” tai viisi ”erittäin tärkeää”. Liitteessä 3. on väitteen taulukko, josta näkyvät tarkat lukumäärät.

### 5.2.5 Ruoan maistuvuuden tiedustelemisen ja henkilökunnan saatavuuden tärkeys

Kuten taulukko 8. havainnollistaa, väite ”ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun” jakoi mielipiteitä. Suurimmat luvut kummankin asiakasryhmän osalta löytyvät kohdista hieman tärkeää ja melko tärkeää. Molemmista ryhmistä 13 vastaajaa on pitänyt väitettä ”hieman tärkeänä”. Arki-iltojen vastaajista 19 ja viikonloppuiltojen vastaajista 17 on sitä mieltä, että ruoan maistuvuuden tiedustelu on ”melko tärkeää”. Loput asiakasryhmien vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti vaihtoehtojen välille. Arjen asiakkaiden keskiarvo väitteeseen on 3,04 ja viikonloppun asiakkaiden 3,07.

Taulukko 8. Ruoan maistuvuuden tiedustelun tärkeys arki- ja viikonloppuiltojen vastaajien (n=108) mielestä

Ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun	Ajankohta	
	arki-ilta (N=53)	viikonloppuilta (N=55)
1=ei yhtään tärkeää	7	8
2=hieman tärkeää	13	13
3=en osaa sanoa	9	9
4=melko tärkeää	19	17
5=erittäin tärkeää	5	8
<b>Keskiarvo</b>	<b>3,04</b>	<b>3,07</b>

On syytä tutkia ja pohtia, mistä noin suuri hajonta väitteessä voisi johtua. Tulosta selittäviä tekijöitä ei kuitenkaan löytynyt niin ikäryhmistä kuin sukupuolistakaan. Miesten ja naisten sekä kaikkien ikäryhmien, yli 60-vuotiaita lukuun ottamatta, kaksi suurinta vastaajaryhmää olivat juuri vaihtoehtoissa ”hieman tärkeää” ja ”melko tärkeää”. Kaikesta päätellen ruoan maistuvuuden tiedusteleminen vain jakaa mielipiteitä.

Taulukko 9. kuvaa, miten tärkeää henkilökunnan saatavuus on arki-iltojen ja viikonloppuiltojen asiakkaiden mielestä. Vastaukset painottuvat kohtiin ”melko tärkeää” ja ”erittäin tärkeää” eikä kahden asiakasryhmän välillä ole löydettävissä huomattavia eroja. Viikonloppuiltojen asiakkaat pitivät henkilökunnan saatavuutta kokonaisuudessaan hieman arki-iltojen asiakkaita tärkeämpänä. Esimerkiksi vain kaksi heistä on vastannut väitteeseen ”ei yhtään tärkeää” tai ”hieman tärkeää”, kun arki-iltojen asiakkaista samoin on vastannut kuusi.



Taulukko 9. Henkilökunnan saatavuuden tärkeys arki- ja viikonloppuiltojen vastaajien (n=109) mielestä

Henkilökunta on saatavilla koko ruokailuni ajan	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=55)
1=ei yhtään tärkeää	1	1
2=hieman tärkeää	5	1
3=en osaa sanoa	8	12
4=melko tärkeää	27	25
5=erittäin tärkeää	13	16
<b>Keskiarvo</b>	<b>3,85</b>	<b>3,98</b>

Uskon, että väitteillä ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun ja henkilökunta on saatavilla koko ruokailuni ajan, on yhteys. Molempien väitteiden kohdalla suurin osa vastaajista oli vastannut ”melko tärkeää”. Henkilökunnan saatavuuden kohdalla seuraavaksi eniten ääniä on kuitenkin saanut vaihtoehto ”erittäin tärkeää”, kun taas ruoan maistuvuuden tiedustelun kohdalla seuraavana oli vaihtoehto ”hieman tärkeää”. Luulen, että ne joille ruoan maistuvuuden tiedustelu ei ole erityisen tärkeää, arvostavat sitä, että henkilökunta on tarvittaessa saatavilla nopeasti ja helposti. Jos asiakas ei saa henkilökuntaan kontaktia, on hänen mahdotonta tilata lisää juotavaa tai tehdä reklamaatiota jos ruoka ei vastaa hänen odotuksiaan.

### 5.3 Asiakkaiden kehitysehdotukset palveluun liittyen

Kyselylomakkeella oli yksi avoin kysymys, jossa kehoitettiin vastaajia antamaan vapaita kehitysehdotuksia tai ideoita Casa Maren palveluun liittyen. Läheskään kaikki eivät kysymykseen vastanneet, mutta monelta vastaajalta tuli useampiakin ideoita. Tässä luvussa käydään läpi arki-iltojen asiakkailta ja viikonloppuiltojen asiakkailta tulleet kommentit rinnakkain ja verrataan niitä toisiinsa.

Arki-iltojen avoimen kysymyksen vastauksissa ravintolaa keuhuttiin ja sen positiivisia puolia tuotiin esille kahdeksan kertaa. Viidessä vastauksessa ”homman” sanottiin toimivan hyvin ja palvelua pidettiin hyvänä, ystävällisenä sekä toimivana. Muissa vastauksissa keuhuttiin ravintolan konseptia ja pidettiin ravintolaa viihtyisänä. Yksi kyselyyn vastannut asiakas ylisti ravintolaa jopa siitä, että se on paras lähiökuppila Helsingissä ja että siellä on aktiivinen ote ja hyvä ruoka.

Viikonloppuiltojen avoimissa vastauksissa ravintolaa keuhuttiin kymmenen kertaa. Kahdeksan kommenttia liittyi palveluun ja niissä keuhuttiin palvelun olevan ystävällistä, aktiivista ja

iloista. Kommenteissa kehoitettiin henkilökuntaa myös jatkamaan samaan malliin, eli rennosti ja kotoisesti, mutta kuitenkin asiantuntevasti. Kahdessa kommentissa keuhuttiin ensisijassa ravintolan tunnelmaa. Tunnelman sanottiin olevan ihana ja rento, minkä ansiosta ravintolaan on aina kiva tulla.

Ravintola Casa Maressa on kaksi työntekijää, joiden voidaan sanoa olevan ravintolan sydän. He ovat olleet siellä töissä jo kymmenen vuotta, joten he tuntevat monet asiakkaista. Asiakkaat pitävät heistä ja he ovat onnistuneet luomaan kestäviä asiakassuhteita. Nämä kaksi työntekijää mainitaan arki-iltojen vastauksissa kaksi kertaa. Heidän sanotaan olevan tärkeitä persoonia ravintolalle ja toivotaan, että heidät pidetään tyytyväisinä.

Kyseiset Casa Maren kaksi työntekijää mainittiin viikonlopuilta saaduissa vastauksissa neljästi. Heitä keuhataan paljon ja toisen sanotaan jopa olevan vuosituhannen työntekijä. Toisesta puolestaan sanotaan, että muut työntekijät voisivat ottaa hänestä mallia tuoden palveluun siten enemmän iloisuutta ja persoonaa.

Arki-iltojen vastauksissa esiintyy yhdeksän kertaa, että henkilökunta on liian kiireinen. Kuudessa vastauksessa sanotaan suoraan, että henkilökuntaa tulisi olla enemmän ja toivotaan nopeampaa palvelua. Muut vastaukset ovat konkreettisimpia, mutta johtuvat selvästi juuri henkilöstövajeesta. Vastauksissa mainitaan, että tilauksen ottaminen kestää joskus turhan pitkään, kuten myös laskun saaminen. Yhden vastauksen perusteella tarjoilijan huomiota on ajoittain vaikea saada. Vastaaja ehdottaakin, että aina kun tarjoilija on poistumassa huoneesta, hän katsoisi vielä kerran ympärilleen siltä varalta, että joku tarvitsee häntä.

Viikonloppuiltoina henkilökunnan kiire esiintyi kommenteissa jopa 14 kertaa. Kommenteista noin puolet liittyi siihen, että palvelu on hidasta ja puolet siihen, että henkilökuntaa ei ole saatavilla. Hitaaseen palveluun liittyvissä kommenteissa mainittiin monesti, että lasku viipyi turhan pitkään ja asiakkaan huomioiminen on hidasta. Kiireen takia osalta tarjoilijalta unohtui myös asiakkaan tervehtiminen. Asiakkaat toivoivatkin parempaa palveluun keskittymistä kiiretilanteissa ja lisää henkilökuntaa kiireisille viikonpäiville.

Puolet kiireeseen liittyvistä kommenteista liittyivät siihen, että henkilökuntaa ei ole saatavilla. Kahdesti mainittiin, että asiakkaiden tilaamia juomia jäi tulematta ja henkilökunta unohti pyytää anteeksi. Neljässä kommentissa ehdotettiin, että henkilökunta voisi käydä useammin kyselemässä mahdollisia lisätilauksia. Jälkiruokatoiveet olivat jääneet parilta pöydältä kysymättä ja eräskin seurue oli istunut kommenttinsa mukaan pöydässä melkein tunnin ilman, että tarjoilija tuli kysymään lisätilauksia. Yksi asiakas oli sitä mieltä, että kii-

reisinä aikoina palvelun taso on laskenut huomattavasti ja huomauttaa, että jos tarjoilija olisi paremmin tavoitettavissa, myös myyntiä tulisi enemmän.

Viikonloppuiltojen kommentteissa, arki-illoista poiketen, tuli esille, että tarjoilijat eivät aina tuntuneet olevan ajan tasalla. Kommenteissa mainittiin kuudesti, että pöydässä kävi monta kertaa useampi tarjoilija kysymässä samoja asioita kuin edellinen. Asiakkaat toivoivatkin henkilökunnalta järjestelmällisyyttä, sillä yksi tarjoilija riittää hyvin hoitamaan yhtä asiaa. Kyselyyn vastanneista kaksi huomasi, että ravintolassa oli uusia työntekijöitä sekä harjoittelijoita. Yhdessä kommentissa sanottiin, ettei uutta henkilökuntaa saa jättää ilman valvontaa tai homma kaatuu. Toinen kommentti koski harjoittelijoita. Siinä sanottiin, että on hienoa, kun ravintola ottaa paljon harjoittelijoita, mutta he voisivat rohkeasti sanoa jos heillä ei ole esimerkiksi anniskelu-oikeutta ja sen takia juomien tuleminen kestää.

Palveluun liittyen annettiin myös muutamia muita kehitysehdotuksia niin arki-iltojen kuin viikonloppuiltojen vastauksissa. Arki-iltojen vastauksissa mainittiin, että ruokailun jälkeen voisi ehdottaa kahvia ja jälkiruokaa ja, että vesikannun voisi viedä pöytään heti asiakkaiden saavuttua. Samoin mainittiin, että jos harjoittelijoita olisi hieman vähemmän, niin palvelusta jäisi tasalaatuisempi kuva. Mielestäni vesikannun vieminen pöytään heti on hyvä idea, koska se nopeuttaa ja helpottaa tarjoilijoiden työtä. Kahvin ja jälkiruoan ehdottamisen puolestaan pitäisi aina kuulua palveluun, joten siinä on parannettavaa.

Viikonloppuina palveluun liittyvät kehitysehdotukset koskivat henkilökunnan koulutusta sekä pöytiinohjausta. Ehdotettiin, että henkilökunnalle voitaisiin antaa koulutusta ruoka- ja juomalistasta, jotta he osaisivat paremmin vastata asiakkaiden kysymyksiin koskien esimerkiksi sitä, että mitä missäkin on. Toivottiin myös pöytiinohjausta ja yhdessä vastauksessa tuli esille parempi reklamaatiotilanteiden hoitaminen. Yksi kyselyyn vastannut asiakas kuitenkin huomautti, että ravintolan kannattaa olla varovainen muuttaessaan toimintaansa, koska sillä on paljon kanta-asiakkaita, jotka ovat tottuneet nykyiseen.

Kehitysehdotuksia tuli muuhunkin kuin palveluun liittyen. Arki-illoilta tulleita hyviä ehdotuksia olivat kanta-asiakastarjoukset sekä tilauksesta järjestettävät viini- ja olut-tasting palvelut. Tasting-palvelut mainittiin myös viikonloppuiltojen vastauksissa ja ravintola on juuri tehnyt oman kanta-asiakaskorttinsa, jolla saa alennuksia ruoasta ja muutamista juomatuotteista. Viikonloppujen kehitysehdotuksissa ehdotettiin viini- ja olut-tasting palvelujen lisäksi tasting-menua, joka voisi liittyä esimerkiksi teemaviikkoihin. Asiakkaat olivat myös sitä mieltä, että ravintola voisi päivittää useammin Facebook-sivujaan ja viisi vastaajaa mainitsi, että ravintolan sisustusta voisi päivittää modernimmaksi.

Muut arki-iltojen ehdotukset liittyivät ruokalistaan, parkkipaikkoihin ja aukioloaikoihin. Samoin viikonloppuilta tulleista ehdotuksista kuusi liittyivät ruokalistaan tai teemaviikkoihin. Loput ehdotuksista koskivat asiakaspaikkoja ja take-away palveluja.

Viikonloppuiltoilta tuli enemmän kehitysehdotuksia kuin arki-illoilta. Luulen sen johtuvan siitä, että viikonloppuisin ihmiset vaativat palvelulta ja koko ravintolakokemukselta enemmän. Viikonloppuisin ravintolaan mennään nauttimaan ja hakemaan elämyksiä ja silloin asioiden halutaan sujuvan ongelmitta. Viikonloppuisin henkilökunta on kiireisempää kuin arki-iltoina, joten mahdolliset epäkohdat tulevat paremmin esille.

#### **5.4 Tulosten yhteenveto**

Ravintola Casa Maren yleisin asiakas on tulosten mukaan 30–39-vuotias helsinkiläinen mies tai nainen. Hän asuu Lauttasaassa ja on ehkä juuri sitä kautta löytänyt ravintolan. Toinen vaihtoehto on, että hän on kuullut ravintolasta perheeltä, ystävältä tai tutulta.

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset koskivat juoman ja ruoan suosittelua sekä ruoan maistuvuuden tiedustelua. Ne ovat tärkeitä asioita ravintolan palvelumanuaalin (Liite 1) kannalta ja henkilökuntaa on opastettu toimimaan juuri niin joka tilanteessa. Siksi on oleellista, että tulosten mukaan asiakkailta oli melko neutraali suhtautuminen näihin asioihin. Kaikkien kolmen väitteen kohdalla sekä arki- että viikonloppuiltojen vastausten keskiarvot olivat noin 3, mikä oli lomakkeella määritelty sanoin ”en osaa sanoa”.

Viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat juoman suosittelusta huomattavasti arki-iltojen asiakkaita enemmän. Ruoan suosittelun kohdalla ero ei ollut yhtä selkeä, mutta silti se oli viikonloppujen asiakkaille tärkeämpää. Tärkeä huomio on myös, että tulosten mukaan arki-iltojen asiakkaat pitivät ruoan suosittelusta juomaa tärkeämpänä, kun taas viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat enemmän juoman suosittelusta.

Väitteen ”ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun” kohdalla arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden väliltä ei löytynyt eroja. Se on kuitenkin tulosten kannalta merkittävä, koska se yhdessä juoman ja ruoan suosittelun kanssa olivat kolme väitettä, joita asiakkaat pitivät vähiten tärkeinä. Väite jakoi paljon mielipiteitä, koska suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että maistuvuuden tiedusteleminen on joko ”melko tärkeää” tai ”hieman tärkeää”.

Avoimella kysymyksellä saadut tärkeimmät kehitysehdotukset koskivat henkilökunnan kiireellisyyttä sekä tarjoilijoiden välistä kommunikaatiota. Arki-iltojen vastauksissa mainit-

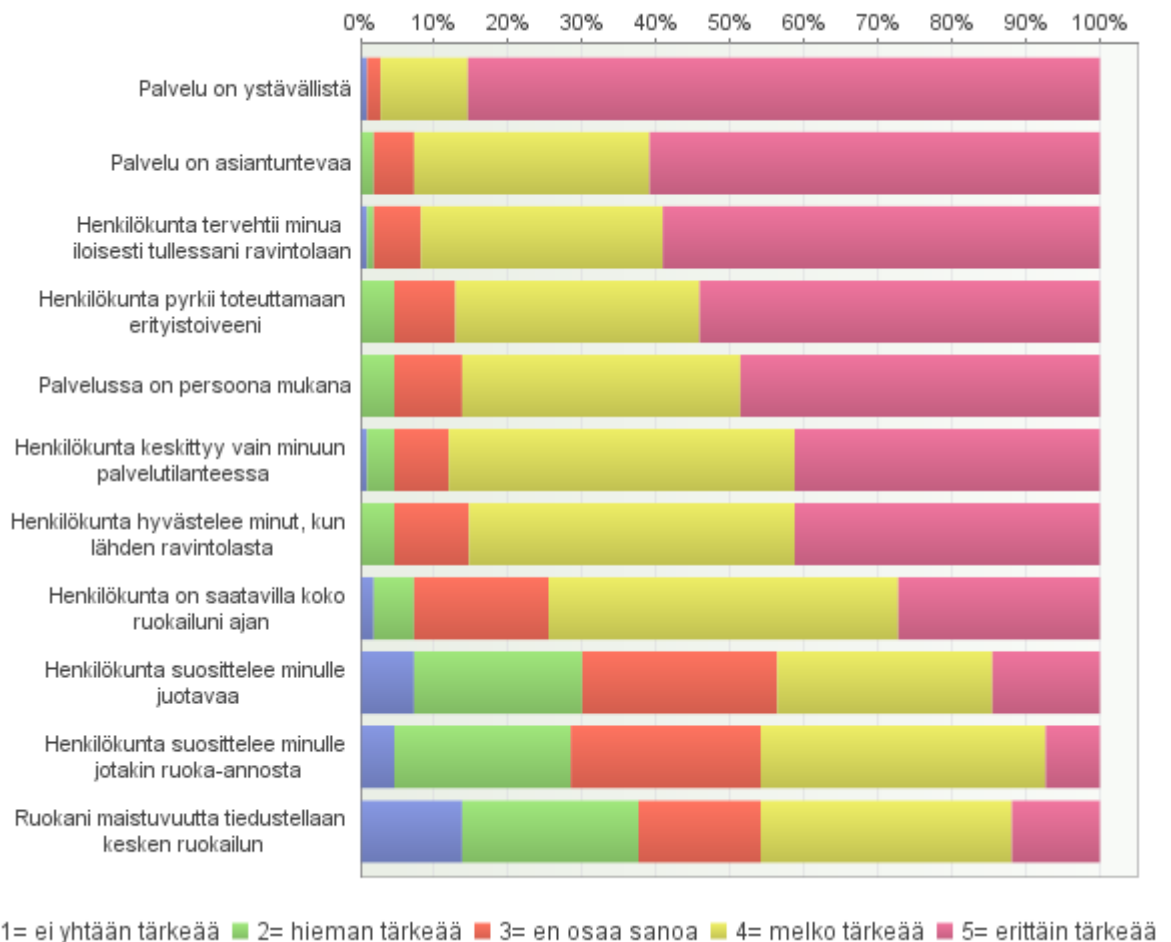
tiin yhdeksän kertaa, että henkilökunta on liian kiireinen ja viikonloppuiltojen vastauksissa 14 kertaa. Viikonloppuiltojen vastauksissa mainittiin kuudesti, että tarjoilijat eivät aina tunnuneet olevan ajan tasalla, eivätkä tienneet mitä toinen tarjoilija oli jo tehnyt.

Kiireeseen liittyvissä kommentteissa toivottiin ravintolaan lisää henkilökuntaa ja nopeampaa palvelua. Toivottiin, että henkilökunta olisi paremmin saatavilla, jotta olisi helpompi tehdä lisätilauksia. Kuten taulukko 9 havainnollistaan, henkilökunnan saatavuus on asiakkaille tärkeää. Tarjoilijoiden välistä kommunikaatiota koskevissa kommentteissa toivottiin lisää järjestelmällisyyttä toimintaan ja huomautettiin, että yksi tarjoilija riittää hoitamaan yhtä asiaa. Pohdinnassa mietitään, mistä nämä asiat johtuvat ja miten niitä voisi parantaa.

Kuvioon 5. on listattu kaikki lomakkeella kysytyt asiakaspalvelun tekijät tulosten mukaiseen tärkeysjärjestykseen. Arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaat yhdessä ovat pitäneet palvelun ystävällisyyttä ja asiantuntevuutta sekä iloista tervehtimistä kaikista tärkeimpinä asioina. Kolme vähiten tärkeintä asiaa ovat olleet juoman ja ruoan suosittelu sekä ruoan maistuvuuden tiedusteleminen kesken ruokailun. Muut väitteet sijoittuvat melko pienin eroin keskelle.

Kun katsellaan pelkästään arki-iltojen vastauksia ja niiden tärkeysjärjestystä, se on hieman erilainen kuvioon 5. verrattuna. Tärkeimmät erot ovat, että väite ”henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni” on arki-asiakkaille kolmanneksi tärkein asia ja iloinen tervehtiminen vasta neljänneksi tärkein. Tulosten mukaan myös hyvästeleminen on arki-asiakkaille tärkeämpää kuin väite ”henkilökunta keskittyy vain minuun palvelutilanteessa”. Vähiten tärkeintä heille on juoman suosittelu, sen jälkeen ruoan suosittelu ja sitten maistuvuuden tiedusteleminen.

Viikonloppuiltojen asiakkaille vähiten tärkeä asia puolestaan on ruoan maistuvuuden tiedustelu, seuraavaksi vähiten ruoan suosittelu ja sitten juoman suosittelu. Kolmen kärki on sama kuin kuviossa 5. eli palvelun ystävällisyys, asiantuntevuus sekä iloinen tervehtiminen. Keskelle jäävät väitteet ovat hieman eri järjestyksessä, mutta erot ovat niin pieniä, että ne eivät ole merkittäviä.



Kuvio 5. Asiakaspalveluun liittyvät tekijät niiden tärkeyden mukaan kaikkien vastaajien (n=110) mielestä

Kaiken kaikkiaan viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat kaikkea vähän enemmän, lukuun ottamatta väitettä ”henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni”. Kuten jo mainittu se oli toisaalta odotettavissa. Viikonloppuisin ravintolaan mennään nauttimaan ja irrottautumaan arjesta. Silloin halutaan kaiken sujuvan ongelmitta eikä mahdollisia epäkohtia ehkä siedetä yhtä kärsivällisesti kuin arkena.

## 6 Pohdinta

Luvussa tarkastellaan saatuja tuloksia. Tuloksia arvioidaan ja niiden perusteella tehdään johtopäätöksiä ja konkreettisia kehitysehdotuksia. Sen jälkeen pohditaan tutkimuksen onnistumista, omaa onnistumista ja lopuksi esitellään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

### 6.1 Tulosten tarkasteleminen

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kehitysehdotuksia Casa Maren asiakaspalveluun liittyen. Tutkittiin, mitä asiakaspalveluun liittyviä tekijöitä ravintolan arki-iltojen ja viikonloppuiltojen asiakkaat pitävät suuressa arvossa ja mitkä eivät ole niin tärkeitä. Perimmäinen tarkoitus on Casa Maren asiakkaiden asiakastyytyväisyyden paraneminen palvelutoimintaa muuttamalla ja kehittämällä.

Tutkimuksen kaksi tutkimusongelmaa olivat, minkälaista asiakaspalvelua haluavat arki-iltojen asiakkaat ja minkälaista palvelua haluavat viikonloppuiltojen asiakkaat. Selvitettiin, eroavatko näiden kahden asiakasryhmän arvostukset toisistaan ja jos eroavat niin miltä osin. Tutkimusongelmiin täytyi saada vastaus tavoitteen saavuttamiseksi ja asiakaspalvelun kehittämiseksi enemmän ravintolan asiakkaiden tarpeita vastaavaksi.

Arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaat yhdessä olivat pitäneet palvelun ystävällisyyttä, asiantuntevuutta ja iloista tervehtimistä tärkeimpinä asiakaspalvelun tekijöinä. Heidän välillä ei löytynyt eroja näissä asioissa, vaan molemmat ryhmät pitivät niitä todella tärkeinä. Palvelun ystävällisyys ja asiantuntevuus löytyivät myös Sentraalin vuoden 2015 huhtikuussa Taloustutkimuksella teetetystä asiakaspalvelututkimuksesta (Reinikainen 16.6.2015). Tutkimuksessa ne oli määritelty lainalaisuuksiksi, joihin palvelu tukeutuu ja joiden täytyy aina olla kunnossa.

Palvelun ystävällisyys pääsi sijoille vuonna 2014 tehdyssä kotimaisessa ravintolaruokailun trenditutkimuksessa. Siinä tutkittiin ruokailupaikan valintaan vaikuttavia tekijöitä ja palvelun ystävällisyys oli sijalla seitsemän. Asiakaspalveluun liittyvistä tekijöistä vain palvelun nopeus sijoittui ystävällisyyttä paremmin sijalle kuusi. (Mara 2014.) Henkilökunnan asiantuntevuus puolestaan löytyi Harvardin yliopiston tekemästä tutkimuksesta. Tutkimuksessa tutkittiin, mitä asiakaspalvelun osa-alueita asiakkaat arvostavat ja yli 50 prosenttia oli pitänyt henkilökunnan asiantuntevuutta tärkeänä. (Dougherty & Murthy 2009.) Yhdenmukaiset tutkimustulokset parantavat tutkimuksen luotettavuutta lisäten sen reliabiliteettia (Heikkilä 2008, 187).

Illoinen tervehtiminen on tärkeää, koska tervehtiminen luo asiakkaalle ensivaikutelman yrityksestä. Asiakas täytyy huomioida heti hänen tullessa ravintolaan tervehtimällä, tarjoamalla apua tai sanomalla ystävällisesti ”pieni hetki” (Reinboth 2008, 73). Asiakasta ei saa jättää oman onnensa nojaan ja kuten tutkimuksen tuloskin kertoo, asiakkaille tervehtiminen on erittäin tärkeää.

Arki-iltojen ja viikonloppuiltojen asiakkaille vähiten tärkeitä asiakaspalvelun tekijöitä olivat juoman suosittelu, ruoka-annoksen suosittelu ja viimeisenä ruoan maistuvuuden tiedusteleminen kesken ruokailun. Erot muihin asiakaspalvelun tekijöihin olivat huomattavan suuria ja on syytä miettiä, mistä niin suuret erot voisivat johtua. Tulos on myös yllättävä, koska juoman ja ruoan suosittelu ja ruoan maistuvuuden tiedustelu ovat kaikki osa yrityksen palveluohjeistusta ja niitä on pidetty tärkeinä asioina.

Viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat juoman ja ruoan suosittelusta arki-iltojen asiakkaita enemmän. Juoman suosittelemisessä ero ryhmien välillä oli huomattavasti suurempi. Kokonaisuudessaan viikonloppuiltojen asiakkaat arvostivat enemmän juoman suosittelusta ja arki-iltojen asiakkaat ruoan suosittelusta. Uskon sen johtuvan siitä, että arkisin monet ehkä tyytyvät veteen tai johonkin alkoholittomaan juomaan. Viikonloppuisin juominen korostuu ja halutaan löytää juuri se sopiva juoma ruoalle.

Luulen, että suosittelulla ja palvelun asiantuntevuudella on yhteys. Suositteluun tarvitaan asiantuntevuutta, joka tulosten mukaan oli toiseksi arvostetuin asiakaspalvelun tekijä. Casa Maressa voitaisiin suoran suosittelun sijaan opettaa henkilökuntaa kyselemään ja karvoittamaan asiakkaan tarpeita ennen suosittelua. Asiakkaat ovat kiinnostuneita eri asioista ja kyselemällä suosittelua saataisiin ohjattua oikeaan suuntaan.

Asiantuntijuuden ollessa asiakkaille niin tärkeää, henkilöstön ammattitaitoa tulisi kehittää jatkuvasti. Ravintola Casa Mare voisi omien työntekijöidensä kesken järjestää esimerkiksi juomakoulutuksia tuotteista. Tällä hetkellä uusien tuotteiden, kuten uusien viinien, maistaminen on jokaisen omalla vastuulla. Ruoka- ja juomalistan uudistuessa voitaisiin maistaa ruoat ja niille sopivat juomat yhdessä. Se opettaisi henkilökunnalle paljon ja auttaisi suosittelua. Samoin Ravintolakolmio-ryhmä järjestää paljon erilaisia koulutuksia ja Casa Maren johto voisi miettiä keinoja, miten saada työntekijöitä käymään niissä enemmän. Henkilökunnan koulutus parantaa heidän ammatillista itsetuntoaan ja se näkyy asiakkaille parempana palveluna (Eräsalo 2011, 83).

Väitteen ”ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun” kohdalla arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden väliltä ei löytynyt eroja. Väitteessä oli paljon hajontaa, koska se oli



useimmille vastaajille joko ”hieman tärkeää” tai ”melko tärkeää”. Hajonnalle ei löytynyt selittäviä tekijöitä vaan ilmeisesti väite vain jakaa paljon mielipiteitä.

En voi varmasti väittää, että ruoan maistuvuuden tiedustelulla kesken ruokailun olisi yhteys henkilökunnan saatavuuteen, mutta niin voisi olettaa. Vaikka asiakas ei haluaisi henkilökunnan häiritsevän hänen ruokailuaan, hän luultavasti haluaa, että henkilökunta on saatavilla jos hänellä onkin jotain kommentoitavaa. Tätä oletusta puoltaa myös, että Sentraalin Taloustutkimuksella teetetyn asiakaspalvelututkimuksen mukaan henkilökunnan tavoitettavuus on yksi neljästä palvelun tärkeimmästä lainalaisuudesta (Reinikainen 16.6.2015).

Asiakkaiden antamista kehitysehdotuksista suurin ja tärkein osa koski henkilökunnan kiireisyyttä sekä henkilökunnan välistä kommunikaatiota. Kiireisyys ilmeni siten, että asiakkaiden mielestä palvelu oli liian hidasta ja henkilökuntaa liian vähän. Henkilökunta ei ollut tarpeeksi hyvin saatavilla, joten kontaktin saaminen asiakaspalvelijaan ja lisätilausten tekeminen oli hankalaa.

Tietoperustan luvussa 3.3. esitelyjen tutkimusten perusteella palvelun nopeus on jopa tärkein asiakaspalvelun tekijä. Sentraalin Taloustutkimuksella teettämässä asiakaspalvelututkimuksessa palvelun ystävällisyyden ja asiantuntijuuden lisäksi tärkeimmät palvelun lainalaisuudet ovat tavoitettavuus ja nopeus (Reinikainen 16.6.2015). Kotimaisessa ravintolaruokailun trenditutkimuksessa palvelun nopeus on asiakaspalvelun tekijöistä korkeimmalla sijalla eli sijalla kuusi (Mara 2014). Samoin asiakkaan tarpeiden nopea tyydyttäminen on noussut esille Harvardin yliopiston tekemässä asiakaspalveluun liittyvässä tutkimuksessa (Dougherty & Murthy 2009).

Asiakkaat arvostavat palvelun nopeutta. Se voi joskus turhauttaa henkilökuntaa, kun tuntuu, ettei asiakas jaksa odottaa laskua edes viittä minuuttia. Tässä tutkimuksessa kiireeseen liittyen tuli kuitenkin niin paljon kommentteja, että on syytä miettiä miksi henkilökunta on niin kiireinen tai miksi henkilökuntaa on liian vähän.

Ravintola Casa Marella on ollut vaikea alkuvuosi. Se joutui olemaan putkiremontin takia kiinni pari viikkoa ja remontti on haitannut asiakkaita ja henkilökuntaa koko kevään. Myynnit eivät ole olleet odotetulla tasolla ja, kun myynti pienenee, on myös henkilökunnan määrää vähennettävä. Siten tehot pysyvät halutulla tasolla. Luonnollisesti se vaikuttaa palvelun tasoon ja saatavuuteen, kun asiakaspiikkeinä henkilökuntaa ei ole tarpeeksi töissä.

Ravintola käyttää paljon harjoittelijoita, tänä keväänä sillä oli parhaillaan neljä harjoittelijaa samaan aikaan. Harjoittelijoista on suuresti apua, mutta he vievät myös henkilökunnan aikaa. He eivät tiedä talon toimintatapoja, joten heitä on neuvottava jatkuvasti ja monet heistä eivät saa anniskella. Parempi keino voisi olla tarvittaessa teettää vuokrafirman työntekijöillä lyhyitä vuoroja asiakaspiikkien yli.

Toinen osa negatiivisesta palautteesta johtui työntekijöiden välisestä kommunikation puutteesta. Tarjoilijat eivät keskustelleet keskenään vaan tekivät samoja asioita ja asiakkaat toivoivat toimintaan lisää järjestelmällisyyttä. Kommunikaation sujuvuus on osa yrityksen sisäistä palvelukulttuuria ja vaikuttaa siihen, kuinka onnistunut ulkoinen palvelukulttuuri asiakasrajapinnassa on (Hanuman 2015).

Ongelmaan auttaisi selkeämpi asema- tai vastuujako. Jokaisella tarjoilijalla olisi omat pöytänsä, joista hän huolehtisi ensisijassa. Apua saisi pyytämällä ja tarjoamalla, mutta muuten toisten asemien pöydissä ei käytäisi. Selkeällä asemajaolla vältetään myös se, että jokin pöytä jää pitkäksi aikaa ilman huomiota, kuten muutaman vastaajan kohdalla oli käynyt.

Ravintola Casa Mare on tottunut siihen, että se on lauttasaarelaisten toinen olohuone ja alueen suosituin ravintola. Syksyllä 2016 Lauttasaareen avautuu metro, mikä tarkoittaa, että ravintola saa uusia kilpailijoita. Ravintolalla on kesä aikaa valloittaa asiakkaiden sydämiä ja varmistaa, että se säilyttää ykköspaikkansa syksyllä.

Toivon, että tämän tutkimuksen tulokset auttavat ravintolaa kohdistamaan asiakaspalveluaan paremmin oikeihin asioihin. Samoin toivon, että antamani ehdotukset tulosten viemisestä käytäntöön ovat hyödyllisiä ja, että ravintola ottaa jotain niistä käyttöön. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on asiakastyytyväisyyden paraneminen ja tulosten pitäisi antaa eväitä siihen.

## **6.2 Tutkimuksen onnistuminen**

Tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä käsitteitä ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti kuvaa, että kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä mitä sen pitikin mitata. Kvantitatiivisen tutkimuksen näkökulmasta validiteettiin vaikuttaa oleellisesti, kuinka onnistuneita lomakkeen kysymykset ovat eli tuovatko ne vastaukset tutkimusongelmaan. Reliabiliteetti kertoo tulosten ei-sattumanvaraisuudesta. Jos tutkimuksen reliabiliteetti on korkea, otoskoko on riittävän suuri, tulokset ovat linjassa keskenään sekä toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. (Heikkilä 2008, 186–187.)

Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Lomakkeen kysymykset on nostettu tietoperustassa käsitellyistä teemoista sekä ravintola Casa Maren palveluohjeistuksesta (Liite 1). Kysymykset tuottavat vastauksen tutkimusongelmiin, jotka ovat minkäläistä asiakaspalvelua haluavat arki-iltojen asiakkaat ja minkäläistä asiakaspalvelua haluavat viikonloppuiltojen asiakkaat.

Jälkiviisaana olisin hieman muuttanut lomakkeen avoimen kysymyksen sanamuotoa. Alkuperäinen kysymys oli ”vapaita kehitysehdotuksia / ideoita Casa Maren palveluun liittyen”. Muuttaisin sen muotoon ”vapaita kehitysehdotuksia / ideoita Casa Maren asiakaspalveluun liittyen”. Palvelu yksinään on monimutkainen ja laaja ilmiö, joka voi tarkoittaa henkilökohtaista palvelua tai palvelua tuotteena (Grönroos 2000, 49). Muoto ”asiakaspalvelu” olisi ehkä rajannut vastauksia paremmin, koska nyt monet vastauksista eivät liittyneet asiakaspalveluun.

Jälkikäteen mieltäisin uudestaan myös lomakkeen kysymysten vastausvaihtoehtoja. Olin määritellyt kolmannen vastausvaihtoehdon sanoin ”en osaa sanoa”. Jos voisin tehdä lomakkeen uudestaan, sijoittaisin vaihtoehdon ”en osaa sanoa” ylimääräiseksi kohdaksi ja vaihtoehdon kolme määrittäisin sanoin ”ei tärkeää eikä ei-tärkeää”. Vaihtoehtoisesti voisin jättää molemmat kohdat pois, jolloin vastausvaihtoehtoja olisi neljä. Silloin vastaajien olisi pakko miettiä, onko asia hänelle tärkeää vai ei.

Tutkimuksen suurempi otoskoko olisi lisännyt reliabiliteettia. Tutkimuksessa kerättiin lomakkeita yhteensä 110 kappaletta noin yhden kuukauden aikana, mikä on kuitenkin ihan kattava vastausmäärä. Tulokset eivät olleet sattumanvaraisia, vaan arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden arvostuksista löytyi selkeitä eroja ja yhtäläisyyksiä.

Tutkimuksen toteutusta pohtiessani, mietin, olisiko lomakkeen keräämisen ajankohtaa pitänyt tuoda paremmin esille asiakkaille. Lomakkeita jakaessa henkilökunta olisi voinut korostaa tutkimuksen kartoittavan, että mitä asiakaspalvelun tekijöitä asiakas arvostaa eniten juuri tänään tullessaan ravintolaan. Siten olisi ehkä löydetty enemmän eroja arki- ja viikonloppuiltojen vastausten välillä. Nyt voi olla, että monet asiakkaista ovat vastanneet kysymyksiin hyvin yleisellä tasolla.

Myös itse tutkimus olisi luultavasti voitu tehdä paremmalla ajankohdalla. Ravintolassa oli putkiremontti tammikuussa 2016, minkä vaikutukset näkyivät ravintolassa pitkälle kevääseen. Putkiremontista johtuen ravintolaan oli vaikea tulla, sillä oli enää käytössä vain kolme omaa parkkipaikkaa ja remontista aiheutui melua koko kevään. Nämä asiat ovat vaikuttaneet negatiivisesti asiakaskokemukseen, tehden asiakkaat normaalia ärtyneimmiksi.

Kaiken kaikkiaan tutkimus onnistui kuitenkin hyvin. Toivoin löytäväni enemmän eroja arki- ja viikonloppuiltojen asiakkaiden välillä, mutta joka tapauksessa sain tärkeää tietoa siitä, mitä ravintola Casa Maren asiakkaat yleisesti arvostavat asiakaspalvelussa. Ravintolan palvelukulttuurissa huomattiin olevan portaita, joita asiakkaat eivät niin arvosta ja jää yrityksen tehtäväksi päättää, muuttaako se toimintaansa näiden tulosten perusteella. Luvussa 6.1. annoin esimerkkejä, miten ravintola voisi hyödyntää saatuja tuloksia ja muuttaa toimintaansa.

### **6.3 Oma onnistuminen**

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2016. Aiheen olin saanut esimieheltäni jo aiemmin, joten pääsin tammikuussa heti kirjoittamaan. Prosessi eteni tavanomaisen järjestyksen mukaan. Kirjoitin tietoperustan, suunnittelin kyselylomakkeen, keräsin aineiston, siirsin tulokset Webropoliin ja kirjoitin ne auki eri analyyseja apuna käyttäen. Viimeiseksi kirjoitin pohdinnan. Alkuperäisen suunnitelman mukaan opinnäytetyön piti olla valmis 15.5.2016. En aivan pysynyt alkuperäisessä aikataulussa vaan prosessi piteni muutamalla viikolla. Toisaalta, työstä tuli pidempi kuin osasin odottaa.

Aikataulun venymisestä huolimatta opinnäytetyöprosessi eteni jouhevasti. Tietoperustan kirjoittaminen oli aikaa vievää, mutta mielenkiintoista. Sopivia lähteitä löytyi paljon, mutta niiden karsiminen ei missään vaiheessa tuottanut minulle ongelmia. Samoin tekstin tuottaminen on minulle helppoa eikä tietoperustan kirjoittamisessa ollut sen suurempia kompastuskiviä. Siitä tuli hieman normaalia ja odotettua laajempi, mutta en halunnut jättää mitään pois, koska luvut tukevat toisiaan.

Tietoperustan jälkeen suunnittelin kyselylomakkeen. Virheeni oli, etten ensin perehtynyt lomakkeen laatimisen ohjeisiin kirjallisuuden kautta vaan tein sen ainoastaan ohjaajien ja esimieheni avustuksella. Tein lomakkeen liian nopeasti enkä käyttänyt tarpeeksi aikaa sen suunnitteluun. Jälkiviisaana tekisin lomakkeeseen pieniä muutoksia, joista olen kertonut luvussa 6.2.

Webropolin käyttö oli minulle uutta ja vaikeaa ja vaati perehtymistä. Sen takia erilaisten taulukoiden tekeminen ja tulosten auki kirjoittaminen vei tarkoitettua kauemmin. Ohjaajien avulla sain tuloksista tehtyä haluamiani taulukointeja. Tulosten kirjoittaminen oli minulle paljon tietoperustan kirjoittamista vaikeampaa ja monesti turhauttavaa. Mielestäni kuitenkin onnistuin löytämään oleelliset tulokset ja opin paljon Webropolin käytöstä.

Sain tehdä opinnäytetyöni itsenäisesti ja se sopii minulle parhaiten. Olen pitänyt esimieheni kanssa prosessin aikana kolme palaveria työhön liittyen. Ensimmäisessä palaverissa sovittiin tarkemmin tutkimuksen aiheesta, toisessa tehtiin yhdessä kyselylomaketta ja kolmannessa keskusteltiin saaduista tuloksista.

Vaikka pidän itsenäisestä työskentelystä, välillä tuntui, että olin yksin tutkimukseni kanssa. Esimieheni, jolta sain opinnäytetyöni aiheen, vaihtoi työpaikkaa kevään 2016 aikana ja työni ohjaaminen siirtyi ravintolapäälliköllemme. Myös hän irtisanoutui kevään aikana, joten hänellä oli luonnollisesti paljon asioita hoidettavana ja uusi ravintolapäällikkö perehdyttävänä. Pohdin, että jos työpaikalla työni ohjaaja olisi pysynyt samana koko ajan, niin ehkä hän olisi ollut sitoutuneempi työhön ja sen onnistumiseen.

Jos tekisin saman työn uudestaan, keräisin kyselylomakkeita enemmän. Se olisi vienyt enemmän aikaa, mutta lisännyt tutkimuksen luotettavuutta. Laajempi otos olisi tuonut mahdolliset erot arki- ja viikonloppuasiakkaiden välillä paremmin esille. Nyt erot joidenkin kysymysten kohdalla olivat niin pieniä, että niistä ei uskaltanut vetää johtopäätöksiä. Yksin en olisi pystynyt keräämään laajempaa otosta ajan takia, vaan olisin siinä tapauksessa tarvinnut enemmän apua työkavereiltani.

Opin paljon opinnäytetyöprosessin aikana. Minulle on tärkeää olla hyvä asiakaspalvelija työssäni ja johtamisnäkökulma palveluun kiinnostaa minua tulevan ammattini takia. Siksi tietoperustan kirjoittaminen ja eri lähteisiin perehtyminen oli hyödyllistä ja opettavaista ja kiinnostava aihe sai jaksamaan vaikeinkin hetkinä. Empiiristä osaa kirjoittaessa matkan varrella oli useampia kompastuskiviä. Selvisin niistä kuitenkin ja jos tulevaisuudessa teen uuden kvantitatiivisen tutkimuksen, osaan tehdä sen paremmin.

#### **6.4 Jatkotutkimus- ja tärkeimmät kehitysehdotukset**

Tutkimuksessa tutkittiin arki- ja viikonloppuilojen asiakkaiden arvostuksia koskien asiakaspalvelua. Tutkittiin, mitä tekijöitä he pitivät erittäin tärkeinä ja mitkä jäävät vähemmälle huomiolle. Kuviossa 5. on esitelty kyseiset tekijät tärkeysjärjestyksessä ylhäältä alaspäin.

Looginen jatkotutkimusehdotus tälle tutkimukselle olisi tutkia, miten asiakkaiden arvostamat tekijät toimivat Casa Maressa käytännön työssä. Asiakkaat pitivät palvelun ystävällisyyttä tärkeimpänä asiakaspalvelun tekijänä, joten jatkotutkimuksella tutkittaisiin, miten asiakkaat kokevat sen toimivan asiakaspalvelussa. Tutkimuksella selvitettäisiin, missä asiakaspalvelun tekijöissä on parannettavaa ja mitkä puolestaan toimivat jo.

Tutkimuksen tärkeimmät tulokset koskivat ruoan ja juoman suosittelua sekä ruoan maistuvuuden tiedustelua. Tulosten mukaan ne olivat asiakkaille vähiten tärkeitä asioita, mutta jossain kohdissa vastauksissa oli paljon hajontaa. Esimerkiksi ruoan maistuvuuden tiedustelussa hajontaa oli paljon, enkä löytänyt sille mitään selittävää tekijää. Näitä kolme kysymystä olisi mielenkiintoista tutkia tarkemmin, jotta saataisiin varmuutta siihen, että ovatko ne tärkeitä asioita palveluohjeistuksessa vai voitaisiinko ne jättää pois. Tutkimus onnistuisi luultavasti parhaiten haastattelujen avulla.

Asiakkaiden antamista vapaista kehitysehdotuksista suurin osa koski sitä, että henkilökunta on liian kiireinen. Jatkotutkimuksessa voitaisiin tutkia, mistä henkilökunta itse kokee kiireen johtuvan ja kokevatko he, että se on liian uuvuttavaa. Ravintolassa on jonkun verran työntekijöiden vaihtuvuutta ja tällä tutkimuksella selvitettäisiin työntekijöiden hyvinvointia.

Tutkimuksen apuna käytettiin ravintola Casa Maren uutta palveluohjeistusta (Liite 1). Ohjeistuksessa on esitelty palvelupolut aina asiakkaan tervehtimisestä asiakkaan hyvästelemiseen ja korostettu, että niiden pitäisi toimia jokaisen asiakkaan kohdalla. Hieman tästä tutkimuksesta irrallisena olisi mielenkiintoista tutkia, miten palveluohjeistuksen portaat toimivat käytännössä eli noudattaako henkilökunta niitä.

Luvussa 6.1. on esitelty konkreettisia kehitysehdotuksia, miten ravintola Casa Mare voisi kehittää toimintaansa. Tärkeimmät kehitysehdotukset koskivat suoraa suosittelua, henkilökunnan ammattitaidon kehittämistä sekä asema- ja vastuujakoa. Suoran suosittelun sijaan henkilökuntaa voisi opettaa vuoropuheluun asiakkaiden kanssa ja tarpeiden kartoittamiseen. Tarpeiden kartoittamiselle suosittelua saataisiin ohjattua oikeaan suuntaan ja ”turha” sekä väärin kohdistettu suosittelu vähenisi.

Asiantuntijuus on asiakkaille tärkeää ja henkilökunnan ammattitaitoa voisi kehittää hyödyntämällä ravintola Casa Maren sisäisiä sekä Ravintolakolmio-ryhmän yhteisiä koulutuksia. Casa Maren ruoka- ja juomalistan uudistuessa uusien tuotteiden maistelua ei enää jätettäisi henkilökunnan omalle vastuulle vaan ne maisteltaisi yhdessä ja johto kertoisi niistä samalla. Se lisäisi henkilökunnan ammattitaitoa ja helpottaisi suosittelua. Ruokia ja juomia voisi myös maistaa rinnakkain. Ketjun yhteisten koulutusten kohdalla tulisi miettiä, miten motivoida henkilökuntaa käymään niissä enemmän.

Kolmas kehitysehdotus koski selkeää asema- ja vastuujakoa. Jokaisella tarjoilijalla olisi oma alue, jonka hän hoitaisi ensi sijassa. Apua saisi kysymällä tai tarjoamalla. Selkeä asemajako vähentäisi sitä, että tarjoilijat käyvät samoissa pöydissä ja osa pöydistä unoh-

tuu. Samoin se parantaisi asiakaskokemusta, kun tarjoilijat eivät kävisi kyselemässä samoja asioita vaan asiakas voisi luottaa siihen, että häntä ei ole unohdettu.

Kehitysehdotukset eivät ole helposti toteutettavissa vaan ne vaativat osallistumista ja sitoutumista niin johdolta kuin henkilökunnaltakin. Uskon kuitenkin, että näitä asioita kehittämällä ravintola Casa Maren on mahdollista parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta koko asiakastyytyväisyyttä.

## Lähteet

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 1999. Yrityksen arvot & etiikka. WSOY. Helsinki.

Beard, R. 29.9.2014. Why Customer Feedback Is Important To Your Business (6 Reasons). Client Heartbeat. Luettavissa: <http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-feedback-is-important/>. Luettu: 23.3.2016.

Digimoguli. 14.1.2016. Asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen trendit 2016. Digimoguli -blogi. Luettavissa: <http://www.digimoguli.fi/blogi/asiakaspalvelun-ja-asiakaskokemuksen-trendit-2016>. Luettu: 24.3.2016.

Dougherty, D. & Murthy, A. 2009. What service customers really want. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2009/09/what-service-customers-really-want>. Luettu: 5.4.2016.

Ekonomi 2016. Onnellinen työyhteisö on myös tuottava. Luettavissa: <http://www.ekonomilehti.fi/onnellinen-tyoyhteiso-on-myois-tuottava/>. Luettu: 15.2.2016.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Restamark Oy. Vantaa.

Estep, M. 13.10.2011. 5 Steps to Creating a Customer Service Culture. Luettavissa: <http://www.unitiv.com/intelligent-help-desk-blog/bid/76490/5-Steps-to-Creating-a-Customer-Service-Culture>. Luettu: 21.1.2016.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. WSOY. Helsinki.

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

Hanuman 2015. Palvelustrategia = Asiakaskokemus = Brändi. Luettavissa: <http://www.hanuman.fi/palvelustrategia-asiakaskokemus-brandi/>. Luettu: 19.1.2016.

Heikkilä, L. 2005. Hyvällä palvelulla rakennetaan kilpailuetuja. Vitriini, 8, s. 26–28.

Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita Prima Oy. Helsinki.



- Honka, J. & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita Ab. Helsinki.
- Huuskonen, S. 30.11.2015. Esimies, auta asiakaspalvelijaa oivaltamaan työnsä merkitys. Kauppalehti blogit - Vieraskynä. Luettavissa: <http://blog.kauppalehti.fi/vieraskyna/iss-esimies-auta-asiakaspalvelijaa-oivaltamaan-tyonsa-merkitys>. Luettu: 18.2.2016.
- Issworld 2015. ISS tähtää suomalaisen palvelukulttuurin muutokseen. Luettavissa: <http://www.fi.issworld.com/media-news/news/2015/04/01/iss-tahtaa-suomalaisen-palvelukulttuurin-muutokseen>. Luettu: 17.2.2016.
- Jensen, R. 2009. The Dream Society. McGraw-Hill Education.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstöasiakaskeskeisyyteen. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän Ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Karjalainen 2015. PAM: Tarjoilijoiden työt teetetään asiakkailta. Luettavissa: <http://www.karjalainen.fi/uutiset/uutis-alueet/kotimaa/item/80514-asiakkaat-tottuneita-itsepalveluun-ravintoloissa-pam-toivoo-etta-palvelusta-maksettaisiin>. Luettu: 19.1.2016.
- Kaufman, J. 2010. 7 indisputable facts about motivation and commitment. ISHN, 2, 14, s. 86-87.
- Koivisto, M. 28.4.2009. Muistio. Palvelumuotoilu. Luettavissa: [http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/Palvelumuotoilu\\_MikkoKoivisto\\_Mustio2.pdf](http://www.lansi.fi/koko/Materiaalit/Palvelumuotoilu_MikkoKoivisto_Mustio2.pdf). Luettu. 23.3.2016.
- Koivuniemi 2016. Asiakaspalvelun kehittäminen. Kustannusosakeyhtiö Koivuniemi. Espoo. Luettavissa: [http://www.koivuniemi.com/c/document\\_library/get\\_file?uuid=fc4cc3d4-8692-4d82-bc9b-01f74406e8bf&groupId=10157](http://www.koivuniemi.com/c/document_library/get_file?uuid=fc4cc3d4-8692-4d82-bc9b-01f74406e8bf&groupId=10157). Luettu: 19.1.2016.
- Koljonen, L. 2012. Ostakaa, olkaa hyvä. Suomen Kuvalehti, 35, s.29–35.
- Kontu, J. 2014. Minä-kuluttaja. Kasvokkain, 3, s.9–11.

Kubo 2015. Mitä voimme oppia palvelukulttuurin ykkösmaasta Japanista? Luettavissa:  
<http://www.kubo.fi/mita-kaikkea-voimme-oppia-palvelukulttuurin-ykkosmaasta-japanista/>.  
Luettu: 20.1.2016.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Avaintulos Oy. Jyväskylä.

Launis, M. 2015. Nöyrästi, ei nöyristellen. Luettavissa:  
<http://shakerlehti.fi/artikkelit/noyrasti-ei-noyristellen/>. Luettu: 20.1.2016.

Mara 2014. Ravintolaruokailun trenditutkimus 2014. Luettavissa:  
<https://mara.fi/site/attachments/ravintolaruokailun-trenditutkimus.pdf>. Luettu: 19.1.2016.

Mara 2015. Tuleva vuosi alkaa laskevassa myynnissä. Mara-alan kuluva vuosi yleistä taloustilannetta parempi. Luettavissa:  
[http://mara.fi/site/attachments/Suhdanne\\_2115\\_2\\_4.pdf](http://mara.fi/site/attachments/Suhdanne_2115_2_4.pdf). Luettu: 25.3.2016.

Mara 2016. Matkailu- ja ravintola-alan suhdannebarometri. Luettavissa:  
<http://www.mara.fi/toimiala/tilastoja-ja-tutkimuksia/suhdanteet/suhdannebarometri-2>. Luettu: 24.2.2016.

Milicevic, S. 12.9.2014. Työhyvinvoinnista, johtamisesta ja työelämästä. Asiakaspalvelu on yrityksen käyntikortti. Luettavissa:  
<https://seijamilicevic.wordpress.com/2014/09/12/asiakaspalvelu-on-yrityksen-kayntikortti/>.  
Luettu: 19.1.2016.

Palvelutoiminta 2016. Palveluiden ja palvelukulttuurin (asenne) kehittäminen. Luettavissa:  
[http://palvelutoiminta.blogspot.fi/p/palvelukulttuuri\\_1.html](http://palvelutoiminta.blogspot.fi/p/palvelukulttuuri_1.html). Luettu: 21.1.2016.

Pohjaväre, K. 2015. Halvalla vai hymyn kera? Suomalainen palvelukulttuuri elää murros-aikaa. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/halvalla\\_vai\\_hymyn\\_kera\\_suomalainen\\_palvelukulttuuri\\_elaa\\_murrosai-kaa/8158154](http://yle.fi/uutiset/halvalla_vai_hymyn_kera_suomalainen_palvelukulttuuri_elaa_murrosai-kaa/8158154). Luettu: 10.2.2016.

Ravintolacasamare 2016. Casa Mare. Luettavissa:  
<http://www.ravintolacasamare.com/casa-mare/>. Luettu: 27.1.2016.

Ravintolakolmio 2016. RK-ryhmä. Luettavissa:  
<http://www.ravintolakolmio.fi/page.php?pagelid=3>. Luettu: 27.1.2016.

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Tammi. Helsinki.

Reinikainen, P. 16.6.2015. Onnistuneen asiakaspalvelukokemuksen peruspilarit. Sentraali- Blogi & Tiedotteita. Luettavissa: <http://www.sentraali.fi/onnistuneen-asiakaspalvelukokemuksen-peruspilarit/>. Luettu: 4.4.2016.

Sentraali 2012. Minkäläistä asiakaspalvelua suomalaiset kuluttajat haluavat? Luettavissa: <http://www.slideshare.net/Sentraali/sentraali-minklaista-asiakaspalvelua-suomalaiset-kuluttajat-haluavat-final>. Luettu: 5.4.2016.

Studio55 2014. Tämä mättää suomalaisessa asiakaspalvelussa – "Ei tilannetajua". Luettavissa: <http://www.studio55.fi/tastapuhutaan/article/tama-mattaa-suomalaisessa-asiakaspalvelussa-ei-tilannetajua/2811408>. Luettu: 10.2.2016.

Talentvectia 2014. Wau-palvelu menee asiakkaan sydämeen. Luettavissa: [http://www.talentvectia.com/sites/default/files/imce/documents/alko\\_wau-palvelu\\_menee\\_asiakkaan\\_sydameen\\_renewal\\_2014.pdf](http://www.talentvectia.com/sites/default/files/imce/documents/alko_wau-palvelu_menee_asiakkaan_sydameen_renewal_2014.pdf). Luettu: 5.3.2016.

Talentvectia 2016a. Palvelukulttuurin kehittäminen. Luettavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/palvelukulttuurin-kehittaminen>. Luettu: 20.1.2016.

Talentvectia 2016b. Asiakasymmärrys ja käytännöt. Luettavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/asiakasymmarrys-ja-kaytannot#page>. Luettu: 9.3.2016.

Talentvectia 2016c. Palvelujen ja tarjooman konseptointi. Luettavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/palvelujen-ja-tarjooman-konseptointi#page>. Luettu: 9.3.2016.

Talentvectia 2016d. Segmentointi. Luettavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/segmentointi#page>. Luettu: 9.3.2016.

Talentvectia 2016e. Asiakaskokemuksen muotoilu. Luettavissa: <http://www.talentvectia.com/fi/asiakaskokemuksen-muotoilu#page>. Luettu: 15.3.2016.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy. Helsinki.

VTT 2012. Arvioimalla oivallukseen. Opas matkalle palvelukulttuuriin. Luettavissa:  
[http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK\\_opas.pdf](http://www.vtt.fi/files/sites/ServChange/PKK_opas.pdf). Luettu: 26.1.2016.

Väätäinen, M. 13.3.2015. Miksi jokaisen johtajan tulisi ymmärtää asiakkaiden palvelupolku? Luettavissa: <http://www.solita.fi/ajankohtaista/miksi-jokaisen-johtajan-tulisi-ymmartaa-palvelupolku/>. Luettu: 23.3.2016.

Wiley, C. 1995. What motivates employees according to over 40 years of motivation surveys. *International Journal of Manpower*, 18, 3, s. 263-280.

Yle 2010. Suomalainen palvelukulttuuri rapistuu. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/suomalainen\\_palvelukulttuuri\\_rapistuu/6163197](http://yle.fi/uutiset/suomalainen_palvelukulttuuri_rapistuu/6163197). Luettu: 19.1.2016.

## Liitteet

### Liite 1. Casa Maren palveluohjeistus

## CASAN PALVELUOHJEISTUS

Kun nämä saadaan käytäntöön ollaan jo pitkällä 😊 :

1. Tervehdi kaikkia kuuluvasti (hyvää iltaa, hyvää päivää, tervetuloa)
2. Suosittele asiakkaalle alkijuomaa ja jos tilaa vettä, kysy maistuisiko kivennäisvesi
3. Kerro teemaviikoista
4. Suosittele aina jotain ruoka-annosta, asiakkaan tilatessa ruokaa suosittele annoksen kanssa aina tiettyä juomaa.
5. Käy varmistamassa pöydässä että ruoka maistuu 5 min sisällä annoksen tuonnista
6. Hyvästele asiakkaat ja toivota heidät tervetulleeksi uudelleen! (Hyvää illan jatkoa, hyvää päivän jatkoa, tervetuloa uudelleen)

## Liite 2. Asiakaskysely ravintola Casa Marelle

### Asiakaskysely ravintola Casa Marelle

Hyvä ravintola Casa Maren asiakas,

Olen hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelija HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulusta. Tämä asiakaskysely on osa opinnäytetyötäni, jonka aiheena on ravintola Casa Maren palvelukulttuurin kehittäminen. Kyselyn tavoitteena on kehittää Casa Maren asiakaspalvelua teidän vastausten perusteella. Tyytyväisyytenne on Casa Marelle tärkeää ja vastaamalla tähän kyselyyn autatte sitä kehittämään palveluaan entistä paremmaksi.

Kyselyyn vastaaminen vie noin viisi minuuttia. Vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti. Vastaajien kesken arvotaan kolmen ruokalajin illallinen kahdelle ravintola Casa Maressa. Jättämällä yhteystietonne tämän sivun alareunaan olette mukana arvonnassa.

Kiitos vastauksistanne ja ihanaa kevään odotusta!

Ystävällisin terveisin,

Vilma Eronen

[vilma.eronen@myy.haaga-helia.fi](mailto:vilma.eronen@myy.haaga-helia.fi)

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulu

---

Nimi:

---

Osoite:

---

Puhelin:

---

Sähköposti:

---

Arvioikaa seuraavia Casa Maren asiakaspalveluun liittyviä väittämiä asteikolla 1-5 (1=Ei yhtään tärkeää, 2=Hieman tärkeää, 3=En osaa sanoa, 4=Melko tärkeää, 5=Erittäin tärkeää). Ympyröikää itsellenne sopivin vaihtoehto sen **tärkeyden** mukaan.

Henkilökunta tervehtii minua iloisesti tullessani ravintolaan	1	2	3	4	5
Henkilökunta suosittelee minulle juotavaa	1	2	3	4	5
Henkilökunta suosittelee minulle jotakin ruoka-annosta	1	2	3	4	5
Henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni	1	2	3	4	5
Palvelussa on persoona mukana	1	2	3	4	5
Palvelu on asiantuntevaa	1	2	3	4	5
Palvelu on ystävällistä	1	2	3	4	5
Henkilökunta keskittyy vain minuun palvelutilanteessa	1	2	3	4	5
Ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun	1	2	3	4	5
Henkilökunta on saatavilla koko ruokailuni ajan	1	2	3	4	5
Henkilökunta hyvästelee minut kun lähdän ravintolasta	1	2	3	4	5

Sukupuoli:  Mies  Nainen

Ikä:  <29  30-39  40-49  50-59  >60

Asuinkaupunki ja kaupunginosa:

---

Mitä kautta olette saaneet tiedon Casa Maresta:

---

Vapaita kehitysehdotuksia/ideoita Casa Maren **palveluun** liittyen:

---

---

---

---

---

Kiitos vastauksistanne!

### Liite 3. Ristiintaulukoinnit tutkimusongelman apukysymyksistä

#### 1. Arvioikaa seuraavia asioita niiden tärkeyden mukaan

Vastaajien määrä: 110

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=55)
<b>Henkilökunta tervehtii minua iloisesti tullessani ravintolaan</b>		
1=ei yhtään tärkeää	1	0
2=hieman tärkeää	1	0
3=en osaa sanoa	5	2
4=melko tärkeää	17	19
5=erittäin tärkeää	30	34
Keskiarvo	4,37	4,58

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=55)
<b>Henkilökunta suosittelee minulle juotavaa</b>		
1=ei yhtään tärkeää	6	2
2=hieman tärkeää	18	7
3=en osaa sanoa	14	15
4=melko tärkeää	15	17
5=erittäin tärkeää	1	14
Keskiarvo	2,76	3,62

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=54)
<b>Henkilökunta suosittelee minulle jotakin ruoka-annosta</b>		
1=ei yhtään tärkeää	5	0
2=hieman tärkeää	16	10
3=en osaa sanoa	9	19
4=melko tärkeää	22	20
5=erittäin tärkeää	2	5
Keskiarvo	3	3,37



	Ajankohta	
<b>Henkilökunta pyrkii toteuttamaan erityistoiveeni</b>	<b>arki-ilta (N=54)</b>	<b>viikonloppuilta (N=54)</b>
1=ei yhtään tärkeää	0	0
2=hieman tärkeää	1	4
3=en osaa sanoa	6	3
4=melko tärkeää	16	20
5=erittäin tärkeää	31	27
Keskiarvo	4,43	4,3

	Ajankohta	
<b>Palvelussa on persoona mukana</b>	<b>arki-ilta (N=53)</b>	<b>viikonloppuilta (N=55)</b>
1=ei yhtään tärkeää	0	0
2=hieman tärkeää	3	2
3=en osaa sanoa	5	5
4=melko tärkeää	20	21
5=erittäin tärkeää	25	27
Keskiarvo	4,26	4,33

	Ajankohta	
<b>Palvelu on asiantuntevaa</b>	<b>arki-ilta (N=54)</b>	<b>viikonloppuilta (N=55)</b>
1=ei yhtään tärkeää	0	0
2=hieman tärkeää	1	1
3=en osaa sanoa	3	3
4=melko tärkeää	21	14
5=erittäin tärkeää	29	37
Keskiarvo	4,44	4,58

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=54)	viikonloppuilta (N=55)
<b>Palvelu on ystävällistä</b>		
1=ei yhtään tärkeää	1	0
2=hieman tärkeää	0	0
3=en osaa sanoa	1	1
4=melko tärkeää	9	4
5=erittäin tärkeää	43	50
Keskiarvo	4,72	4,89

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=53)	viikonloppuilta (N=55)
<b>Henkilökunta keskittyy vain minuun palvelutilanteessa</b>		
1=ei yhtään tärkeää	1	0
2=hieman tärkeää	2	2
3=en osaa sanoa	4	4
4=melko tärkeää	27	24
5=erittäin tärkeää	19	25
Keskiarvo	4,15	4,31

	Ajankohta	
	arki-ilta (N=53)	viikonloppuilta (N=55)
<b>Ruokani maistuvuutta tiedustellaan kesken ruokailun</b>		
1=ei yhtään tärkeää	7	8
2=hieman tärkeää	13	13
3=en osaa sanoa	9	9
4=melko tärkeää	19	17
5=erittäin tärkeää	5	8
Keskiarvo	3,04	3,07

	Ajankohta	
<b>Henkilökunta on saatavilla koko ruokailuni ajan</b>	<b>arki-ilta (N=54)</b>	<b>viikonloppuilta (N=55)</b>
1=ei yhtään tärkeää	1	1
2=hieman tärkeää	5	1
3=en osaa sanoa	8	12
4=melko tärkeää	27	25
5=erittäin tärkeää	13	16
Keskiarvo	3,85	3,98

	Ajankohta	
<b>Henkilökunta hyvästelee minut, kun lähdän ravintolasta</b>	<b>arki-ilta (N=53)</b>	<b>viikonloppuilta (N=55)</b>
1=ei yhtään tärkeää	0	0
2=hieman tärkeää	4	1
3=en osaa sanoa	3	8
4=melko tärkeää	25	23
5=erittäin tärkeää	21	23
Keskiarvo	4,19	4,24