

# **Euroopan paras museoravintola**

## **Askelmerkit parempaan asiakaskokemukseen**

Anu Huhtala

Opinnäytetyö

Marraskuu 2018

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk

Tekijä(t) Huhtala, Anu	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä Marraskuu 2018
	Sivumäärä 78	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi <b>Euroopan paras museoravintola</b> Askelmerkit parempaan asiakaskokemukseen		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, ylempi amk		
Työn ohjaaja(t) Anne Törn-Laapio		
Toimeksiantaja(t) Joenniemen ravintolat Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää käsitettä parhaasta eurooppalaisesta museoravintolasta asiakaskokemuksen ja arvonmuodostuksen kysymysten kautta. Työn tarkoitus oli määrittää kohdeorganisaatiolle suuntaviivoja kohti parempaa asiakaskokemusta, palvelun laatua ja visiota Euroopan parhaasta museoravintolasta.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusotetta hyödyntäen. Teoreettinen viitekehys koostui palvelukeskeisestä strategiasta, asiakaskokemuksesta ja arvon muodostuksesta asiakaskokemuksen kehittämisessä. Tutkimus toteutettiin avoimena asiantuntijahaastatteluna ja strategiakeskustelujen avulla.</p> <p>Tulosten perusteella Euroopan paras museoravintola tarjoaa palveluita museon asiakkaille visuaalisessa ja ainutlaatuisessa ympäristössä niistä lähtökohdista, missä asiakas kulloinkin on. Paras museoravintola tarjoaa mutkattoman, laadukkaan ja johdonmukaisen sekä kokonaisvaltaisen elämyksen viestien palveluista selkeästi eri kohderyhmät huomioiden. Henkilöstö koostuu rohkeista ja persoonallisista asiantuntijoista ja tarinankertojista, jotka samaistuvat ravintolan ja toimintaympäristön arvoihin. Heitä yhdistää uteliaisuus asiakasta, toimintaympäristöä ja yrityksen taloudellista menestystä kohtaan. Toimintaa kehitetään asiakkaan lähtökohdista huomioiden liiketoiminnan taloudelliset resurssit ja toiminnan kannattavuus.</p> <p>Strategian jalkauttaminen vaatii avointa keskustelua ja henkilöstön sitoutumista organisaation arvoihin. Työkaluna voisi toimia tulokortin käyttöönotto palvelutoiminnan erityispiirteet huomioiden. Jo rekrytointivaiheessa on tärkeää tunnistaa osaamistarpeet. Prosessien kirkastamisella, huolellisella perehdytyksellä, kielitaidon sekä tekniikan ja palveluosaamisen lisäkoulutuksella päästään tasalaatuisempaan tulokseen.</p>		
Avainsanat ( <a href="#">asiasanat</a> ) Asiakaskokemus, arvonmuodostus, museoravintola, palvelukeskeinen strategia		
Muut tiedot ( <a href="#">salassa pidettävät liitteet</a> )		

Author(s) Huhtala, Anu	Type of publication Master's thesis	Date November 2018 Language of publication: Finnish
	Number of pages 78	Permission for web publication: x
Title of publication <b>The best museum restaurant in Europe</b> Steps towards better customer experience		
Degree programme Master`s Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Törn-Laapio, Anne		
Assigned by Joenniemen ravintolat Oy		
Abstract  <p>The aim of the thesis was to specify the concept of the best museum restaurant in Europe via questions about customer experience and value creation. The purpose of this study was to present proposals to the assignor about better customer experience and service quality and a vision of the best museum restaurant in Europe.</p> <p>The study had a qualitative research approach. The theoretical framework consisted of service-oriented strategy, customer experience and value creation. The study was implemented by using open expert interviews and strategy discussions.</p> <p>Based on the results, the best museum restaurant in Europe offers services to the visitors of the museum in a visual and unique environment based on the customers' current situation. The best museum restaurant offers an easy-going, high-quality, linear and holistic experience by clearly communicating about its services with the different target groups in mind. The staff consists of courageous and personal experts and story-tellers who share the values of the restaurant and operational environment. Factors that unite the personnel are curiosity towards the customer, the operational environment and the financial success of the organization. The operations are developed from the perspective of the customers' current situation by also paying attention to the financial resources and profitability of the business.</p> <p>Implementing a service-oriented strategy requires open conversation and staff who is committed to the organizations values. The Balanced Scorecard, considering the terms of the service operations, could be a valid tool for implementing the strategy. It is important to recognize the need for different kinds of competence already at the recruitment phase. By investing in clear processes and by offering thorough orientation as well as additional language, technical and service skills training, it is possible to reach more homogenous quality.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> ) Customer experience, customer value, museum restaurant, service-oriented strategy		
Miscellaneous ( <a href="#">Confidential information</a> )		

## Sisältö

<b>1</b>	<b>Johdanto .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Museoravintola .....</b>	<b>5</b>
	2.1 Museoravintola osana kokonaisu-elämystä ja kulttuurimatkailutarjontaa.....	5
	2.2 Kohdeorganisaatio: Ravintola Gösta .....	6
<b>3</b>	<b>Palvelustrategia.....</b>	<b>8</b>
	3.1 Strategia käsitteenä .....	8
	3.2 Palvelukeskeinen strategia .....	10
<b>4</b>	<b>Asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo.....</b>	<b>16</b>
	4.1 Asiakaskokemus .....	16
	4.2 Asiakkaan kokema arvo ja sen muodostuminen .....	18
<b>5</b>	<b>Tutkimuksen toteutus ja tulokset.....</b>	<b>21</b>
	5.1 Tutkimuksen tavoite .....	21
	5.2 Asiantuntijahaastattelu.....	21
	5.3 Strategiakeskustelut .....	27
	5.4 Tutkimustulokset .....	27
	5.4.1 Asiantuntijahaastattelu .....	28
	5.4.2 Kohdeorganisaation strategia .....	51
<b>6</b>	<b>Johtopäätökset.....</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Pohdinta.....</b>	<b>60</b>
	6.1 Pohdinta.....	60
	6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset.....	63

<b>Lähteet .....</b>	<b>66</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>70</b>
<b>Liite 1.</b> Strategian laatimisen prosessimalli .....	70
Liite 2. Haastattelukysymykset ja apukysymykset suomeksi .....	71
Liite 3. Interview and supporting questions in English .....	72
Liite 4. Asiakastyytyväisyyskyselylomake, Serlachius-museot .....	73
Liite 5. Asiakastyytyväisyyskyselyn avoimet vastaukset 2017 .....	75

**Kuviot**

Kuvio 1. Yrityksen elämäntehtävä.....	8
Kuvio 2. Palvelun laadun johtamisohjelman seitsemän osaohjelmaa.....	11
Kuvio 3. Asiakaskokemuksen eri osa-alueet.....	17
Kuvio 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät.....	18
Kuvio 5. Arvoketju.....	19

**Taulukot**

Taulukko 1. Kohdeorganisaation SWOT-analyysi.....	48
---	----

# 1 Johdanto

Museoravintoloista on tullut suosittuja ja vetovoimaisia kohteita maailmalla. Tämä trendi on rantautunut myös Suomeen. Museoravintolat toimivat palveluna palvelun sisällä varsinaisen matkailukohteen yhteydessä, mutta toisaalta taas omina itsenäisinä palveluntarjoajina. Tämän opinnäytetyön kohdeorganisaation visio on olla Euroopan paras museoravintola vuonna 2020.

Museoravintolat ovat palvelutarjonnaltaan ja hintatasoltaan eri tyyppisiä fine dining -ravintoloista lounas-, pikaruoka- ja kahvilapalveluita tarjoaviin ravintoloihin, joten vertailu ei ole ihan yksinkertaista. Museoravintoloiden paremmuuslistauksia löytyy kansainvälisistä blogijulkaisuista ja ravintola-alan ammattilehtien julkaisuista, mutta aihetta ei ole varsinaisesti tutkittu aiemmin.

Kohdeorganisaation visiolla on luotu tavoite toiminnalle, mutta sen jalkauttaminen on haasteellista ilman perusteellista avaamista henkilöstölle. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää kohdeorganisaation asiakkaiden sekä alan asiantuntijoiden näkökulmaa parhaasta eurooppalaisesta museoravintolasta asiakaskokemuksen ja arvonmuodostuksen kysymysten kautta sekä tehdä ehdotuksia palvelun kehittämiseen ja paremmuuden määrittämiseen. Tutkimuskysymys on: Miten strategian tavoitteet voidaan jalkauttaa palvelun kehittämiseksi, jotta parhaan museoravintolan visio voidaan saavuttaa?

Työn teoreettinen viitekehys koostuu palvelukeskeisestä lähestymistavasta strategiaan ja palvelujohtamiseen, asiakaskokemukseen sekä arvonmuodostukseen liittyvistä tekijöistä ja niiden määrittelystä. Tutkimuksen perustana tässä työssä vertaillaan kahden erilaisen organisaation arvoja. Strategiakeskusteluiden pohjalta analysoidaan kohdeorganisaation strategian peruspilareita. Haastattelutulosten analyysillä pyritään luomaan ja esittämään ehdotuksia Euroopan parhaan museoravintolan määrittämiseksi. Työn tarkoitus on määrittää kohdeorganisaatiolle suuntaviivoja kohti parempaa asiakaskokemusta, palvelun laatua ja tavoitetta Euroopan parhaasta museoravintolasta.

## 2 Museoravintola

### 2.1 Museoravintola osana kokonaiselämystä ja kulttuurimatkailutarjontaa

Museoravintolalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä museoympäristössä toimivaa julkista tilaa, johon tullaan nauttimaan ruokaa ja juomaa. Museoravintola toimii osana isompaa kokonaisuutta, osana kokonaiselämystä.

*Jos katsotaan historiaa, niin museon piti vain esitellä vanhoja teoksia ja vanhoja esineitä, et sehän alkoi joskus kuuskytluvulla, kun museoihin alkoi tulla ravintoloita. Puhutaan tuosta Louisianasta Tanskassa, joka oli ensimmäinen museo, joka avasi kahvilan. Modernissa ajattelussa museoon ei tulla vain akateemisista syistä, vaan sinne tullaan viihtymään ja pitämään hauskaa ja mahdollisesti tullaan syömään hyvin ja siinä hyvä ravintola on a ja o. (Sivonen 2018).*

Kim Seversonin (2017) Museums With Such Good Taste (Meaning the Restaurant, Dear) -artikkelissa, New York Timesissa, kuvataan museoita, joissa ravintolatoiminta on vahva osa kokonaiselämystä. Esimerkiksi Pittsburghissa sijaitsevassa Carnegien taidemuseossa on aloitettu ohjelma nimeltä Feast (juhlat, pidot, kestit), jossa ruokaa ja ruokailua käytetään alleviivaamaan näyttelyiden teemoja. Seversonin haastatteleman Carnegien taidemuseon sosiaalisten elämysten johtaja Laura McDermitin mielestä ruoka entistä tärkeämmässä osassa museoiden kokonaisvaltaisten elämysten luomisessa. Nashvillen Frist Center for the Visual Arts -museon toimitusjohtaja Susan H. Edwardsin mukaan näkymä siitä, mitä museoiden tulee tarjota, muuttuu, koska ihmiset haluavat sosiaalisia kohtaamisia taiteen parissa enemmän kuin akateemisia kokemuksia. (Severson 2017.)

Museoravintolatrendi on Euroopassa vahvoilla. Museoihin tullaan ruokailemaan. Museoravintolat toimivat paitsi osana museon palveluita, myös itsenäisinä palveluntuottajina. Sarolahden ja Tiaisen (2018) uutisartikkelin mukaan kansainvälinen trendi ravintolasta museon vetonaulana on vauhdittanut myös uudistushaluja Suomessa.

Museoravintolat ovat palvelun tasoltaan, ruokalistoiltaan ja hinnoiltaan eri tyyppisiä. Barrowsin ja Vieiran ravintolaluokitusta, joka pääpiirteiltään perustuu edellisiin kolmeen toimintaa erottavaan tekijään, voidaan käyttää hyvin museoravintoloihin. Eri tyyppisten museoravintoloiden kirjo sisältää kaikki kuusi erilaista ryhmittymää: fine dining, Casual/Upscale casual, Quick Service, Sandwiches/Casual, Pizza ja



Cafeteria/Buffer (Barrows & Vieira 2013, 373.) Muutama museoravintola kantaa jopa arvostettua Michelin-tähteä, esimerkiksi Guggenheim-museon yhteydessä toimiva Nerua-ravintola Espanjan Bilbaossa, Rijksmuseumin RIJKS®-ravintola Hollannin Amsterdamissa, Soulages-museon Café Bras Ranskan Rodezissa ja Mudec-museon Enrico Bartolini -ravintola Italian Milanossa.

Matkailun edistämiskeskuksen kulttuurimatkailun kehittämisstrategian (2013) mukaan Suomen tämänhetkinen kulttuurillinen matkailutarjonta koostui etupäässä tapahtumista ja kulttuurihistoriallisista käyntikohteista. Tuotteistettuja ohjelmallisia kulttuurillisia matkailupaketteja, joissa huomioidaan kohderyhmien kiinnostuksen kohteena olevia paikallista elämäntapaa, ruokakulttuuria ja designia esittelevää tarjontaa, ei ole riittävästi antamaan kuvaa kattavasta kulttuuritarjonnasta. (Kulttuurimatkailun kehittämisstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018, 2013.) Museot yhteistyössä museoravintoloiden kanssa, kokonaiselämyksen ja uudenlaisten ohjelmapakettien tuottajana, vastaavat palvelutarjonnallaan kansainvälisten kohderyhmien kiinnostukseen.

## **2.2 Kohdeorganisaatio: Ravintola Gösta**

Kohdeorganisaatio, ravintola Gösta, toimii palveluna palvelun sisällä ja toisaalta omana itsenäisenä yrityksenä Serlachius-museoiden siipien suojassa ja varjossa. Ravintolakäynti ei edellytä museovierailua. Palvelun järjestämisen painopisteet muokautuvat kahvilapalveluista a la carteen, ryhmälounaista korkeatasoisiin bankettitilaisuuksiin ja perhejuhlista kokouspalveluihin sekä catering-palveluihin. Barrowsin ja Vieiran (2013, 373) luokituksen mukaan kohderavintola voidaan luokitella ryhmään Casual/Upscale casual. Ravintola Göstan palvelutuotteet nivoutuvat museoympäristöön taidenäyttelyiden mukaan nimettyjen ja erilaisten teemamenujen ja kahvilatuotteiden sekä toimintaympäristöstä, tässä yhteydessä museoympäristö, ja sen historiasta innoitujen palvelutuotteiden avulla.

Ravintola Gösta on museoravintola, joka tarjoaa palvelujaan Serlachius-museoiden kolmessa eri toimipisteessä erityyppisille kohderyhmille, jotka voidaan jakaa kahteen pääryhmään:

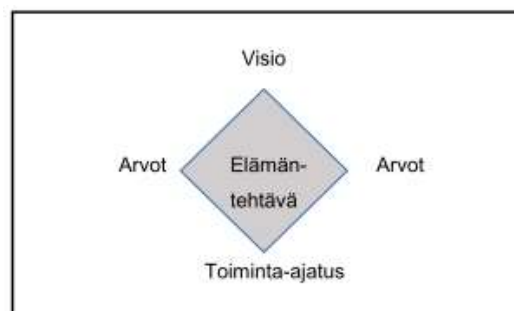
- 1. museovierailijoille** museon aukioloaikana (kotimaiset ja kansainväliset ryhmämatkailijat ja individuaalimatkailijat) ja tilauksesta muuna aikana (ryhmät ja museon tapahtumien vierailijat).
- 2. ravintolan vierailijoille** museon aukioloaikana ja tilauksesta aukioloaikojen ulkopuolella (ryhmämatkailijat, individuaalimatkailijat, yritysasiakkaat, erilaiset yhteisöt ja yhteistyökumppanit).

### 3 Palvelustrategia

Strategian johtaminen ja operatiivinen johtaminen ovat molemmat yhtä tärkeässä asemassa organisaation menestyksen kannalta, ja niitä ei ole syytä erottaa toisistaan. Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan operatiivinen erinomaisuus voi alentaa tuotantokustannuksia, parantaa laatua ja lyhentää prosessi- ja läpimenoaikoja, mutta ilman strategista visiota ja ohjausta yritys ei todennäköisesti pysty saavuttamaan kestävästä menestystä pelkillä operatiivisilla parannuksilla (Mts. 15.) Strategiaguru Michael Porterin (1996, 61) mukaan operatiivinen tehokkuus ja strategia ovat molemmat olennaisia erinomaisessa tuloksessa, joka lopulta on ensisijainen tavoite jokaiselle yritykselle.

#### 3.1 Strategia käsitteenä

Varsinaisen strategian käsite on lähtöisin Kreikasta. Turtian (2001, 934) sivistyssanakirjassa strategia määritellään sotataitona, sodanjohtotaitona, taitona saavuttaa sodan päämäärä sotatoimin käyttämällä oikeita keinoja tai taitona valita oikeat keinot haluttuun päämäärään pääsemiseksi. Strategia määritellään toimintasuunnitelmana; usein samana kuin taktiikka. Kamensky (2015, 23) puolestaan määrittelee liikeyrityksen strategian seuraavasti: "Strategian avulla yritys hallitsee ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä sekä niiden välisiä vuorovaikutussuhteita siten, että kannattavuus-, jatkuvuus- ja kehittymistavoitteet voidaan saavuttaa". Porterin (1996, 62-67) mukaan strategia on tietoinen valinta toimia eri tavoilla kuin muut. Ei ole vain operatiivista tehokkuutta. Tavoitteena on löytää oma erityinen asema arvoketjussa ja luoda ylivoimaista kilpailuetua muihin toimijoihin nähden.



Kuvio 1. Yrityksen elämäntehtävä (Mukaellen Kamensky 2015, 34.)

Yritykset elämäntehtävä (kuvio 1) koostuu toiminta-ajatuksista, arvojen ja vision laamisesta tai niiden vahvistamisesta (Kamensky 2015, 34.) Toiminta-ajatus vastaa kysymykseen: Miksi organisaatio on olemassa? Toiminta-ajatuksen tulisi antaa yrityksen johdolle ja sen henkilöstölle kuva kokonaistavoitteesta, johon heidän tulisi yhdessä pyrkiä (Kaplan & Norton 2015, 56-57; Kamensky 2015, 34.)

Visio on organisaation tahtotila. Siinä määritellään lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet. Se on kuvaus siitä, millä tavalla ja kuinka paljon organisaation on tarkoitus luoda arvoa tulevaisuudessa. (Kamensky 2015, 34; Kaplan & Norton 2015, 58-61.) Kaplanin ja Nortonin (2015) mukaan vision tulisi ilmaista, kuinka yritys haluaa muiden näkevän itsensä. (Mts. 58-59.) Arvot ovat niitä periaatteita, joiden mukaan organisaatio toimii. Arvot määrittelevät organisaation asenteen, käytösmallit ja luonteen. (Kamensky 2015, 34-35; Kaplan & Norton 2015, 57-58.)

Kaplanin ja Nortonin (2009) strategian laatimisen prosessimallin (Liite 1) mukaan seuraavassa vaiheessa tarkastellaan yrityksen strategiaan vaikuttavia ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä, minkä jälkeen on luonnollista siirtyä avainkysymysten määrittelemiseen ja analysoimiseen (Mts. 56.) Strategian keskeisistä elementeistä on kyettävä luomaan yhteinen ymmärrys ja näkemys. Näistä voidaan koostaa synteesianalyseja, joiden avulla määritellään strategian tavoitteet, määritellään muutostarpeet toiminnalle ja valitaan liiketoiminnalle sopiva strategia. (Kamensky 2015, 30-31; Kaplan & Norton 2009, 56.) Kamenskyn (2015) strategisen arkkitehtuurin mukaan organisaation on myös pystyttävä toimimaan valitsemiensa suuntaviivojen ja toimenpiteiden mukaisesti (Mts. 30.)

Organisaatiossa on tehtävä monenlaisia strategisia päätöksiä. Grönroosin (1998) mukaan strategiat eivät ole toisiaan poissulkevia. Kokonaisvaltaista päätöksentekoa ja päätöksen toteuttamista varten tulisi valita kuitenkin vain yksi strategia. Grönroos tarkastelee yhtenä näkökulmana aihetta asiakkaalle siirrettävän osaamisen kautta. Neljä perusvaihtoehtoa ovat *teknisen laadun strategia*, *hintastrategia*, *imagostrategia* ja *palvelustrategia*. (Mts. 41.) Kamensky (2015, 26-27) puolestaan puhuu vuorovaikutuslähtöisestä strategiasta tämän aikakauden kehitysvaiheena. Suhteessa ympäristöön useammat organisaatiot tarvitsevat vahvoja verkostoja ja suorastaan tietyn ekosysteemin. Organisaatiossa tarvitaan yhä moniulotteisempia vuorovaikutussuhteita niin yksilöiden, tiimien, yksiköiden kuin toimintojenkin välillä. Kohdeorganisaation toiminnan

luonteen vuoksi tässä työssä luonnollinen valinta on toimintojen tarkasteleminen vuorovaikutuslähtöisen, palvelukeskeisen strategian kautta.

### **3.2 Palvelukeskeinen strategia**

Tämän opinnäytetyön palvelukeskeisen strategian teoriaosuus perustuu pääosin Christian Grönroosin teoriaan (1998; 2010.) Palvelun kulutus on prosessin, ei lopputuotteen kulutusta. Palvelun tuotantoprosessi on osittain avoin järjestelmä, jossa asiakas palvelun havaitsemisen ja kuluttamisen ohella osallistuu palvelun tuottamiseen. Palvelujen ja palvelukilpailun ei pitäisi perustua vain kustannusnäkökohtiin ja sisäiseen tehokkuuteen, vaan johdon tulisi kiinnittää huomionsa asiakassuhteisiin ja asiakkaiden kanssa tapahtuvaan vuorovaikutukseen. (Grönroos 2010, 256-263.) Työntekijät, jotka ovat yhteydessä asiakkaisiin, ovat palveluyrityksen avainresursseja. Johtajien on ymmärrettävä tulosten tavoittelun lomassa myös asiakkaiden tarpeet ja toiveet sekä palvelun kokonaislaatu unohtamatta tekniikkaa, toimivia järjestelmiä sekä joustavia menettelytapoja ja sääntöjä. (Grönroos 1998, 38.)

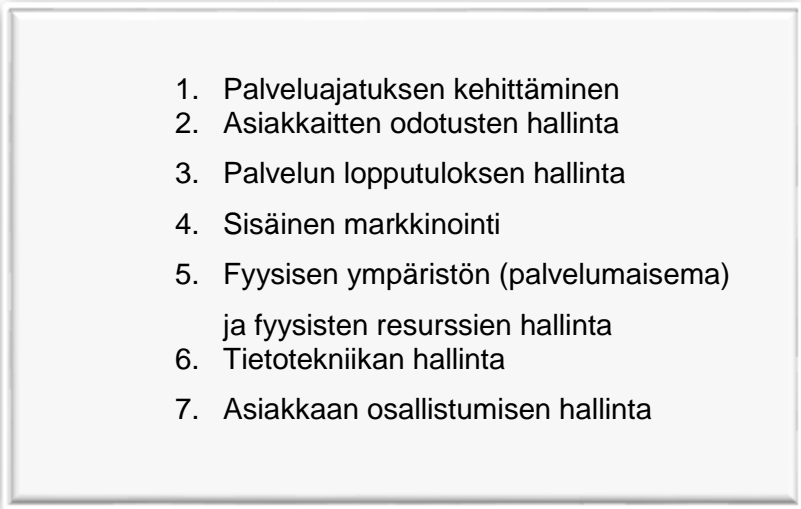
Grönroosin (1998) mukaan palvelustrategian tarkoitus on auttaa yritystä yksilöllistämään ja erittelemään tarjontansa, luomaan lisäarvoa asiakkailleen ja pitämään kilpailijat omien asiakassuhteidensa ulkopuolella. Palvelustrategia merkitsee asiakassuhteen lujittamista palveluja luomalla. Kustannusnäkökohtia, tuottavuutta, teknistä laatua, hintaa ja sisäiseen tehokkuuteen liittyviä asioita ei pidä unohtaa. Kilpailuetu saavutetaan tarjoamalla arvoja ja hyötyjä, joiden pohjana ovat asiakkaille tarjottavat palvelut tai palvelunomaiset ainekset. (Mts. 43-44, 160-161.)

#### **Palvelun laadun johtamisohjelma**

Grönroos (2010) käsittelee palvelun laadun tärkeitä näkökohtia palvelun laadun johtamisohjelman kautta. Sen tarkoituksena on auttaa johtajia toteuttamaan palvelustrategiaa ja vastaamaan kiristyvän palvelukilpailun haasteisiin. (2010, 156-158.) Palveluorganisaatioissa voiton määräävät ulkoinen tehokkuus ja asiakkaan kokema palvelun laatu, kunhan palvelu kulutetaan niin, että palvelun tuotantokustannukset eivät nouse palvelusta saatavia tuottoja suuremmiksi (2010, 257.) Palveluita on kyettävä tarjoamaan sellaiseen hintaan, että toiminta-alueella on riittävä potentiaali, joka on valmis maksamaan palveluntuottajan tarjoamasta laadusta. Grönroosin (2010)

mukaan palvelun laadun parantaminen ei vaadi useinkaan lisäkustannuksia. Tarvi-  
taan parempaa ymmärtämystä asiakassuhteista, laadun kokemisesta ja toiminnalli-  
sesta laatu-ulottuvuudesta, minkä jälkeen resurssien käyttäminen on järjestelmälli-  
sempää ja markkinahakuisempaa. (2010, 262-263.)

*Laadun määritelmä* on standardisoitu. Suomen standardisoimisliiton uutiskirjeessä  
laatua kuvataan arkikielessä ominaisuutena, joka on kohteelle ominaista, ja erityi-  
sesti sellaista, mikä koetaan hyvänä. Laatu on hyvän ja onnistumisen käsite (Anttila, J.  
& Jussila, K. 2016.) Kansainvälisen ISO 9000 -standardin mukaan laatu käsitteenä  
määrittelee missä määrin kohteen luontaiset ominaisuudet täyttävät vaatimukset  
(ISO 9000: 3.6.2). Grönroosin (2000) *palvelun laadun* määritelmän mukaan laatu on  
sitä, mitä asiakkaat kokevat subjektiivisesti. Johto ei voi yksinään päättää laadusta,  
vaan laadun on perustuttava asiakkaiden tarpeisiin (1998, 111.)

- 
1. Palveluajatuksen kehittäminen
  2. Asiakkaitten odotusten hallinta
  3. Palvelun lopputuloksen hallinta
  4. Sisäinen markkinointi
  5. Fyysisen ympäristön (palvelumaisema)  
ja fyysisten resurssien hallinta
  6. Tietotekniikan hallinta
  7. Asiakkaan osallistumisen hallinta

Kuvio 2. Palvelun laadun johtamisohjelman seitsemän osaohjelmaa (mukaellen Grön-  
roos 2010, 156-158.)

Laatu alkaa Grönroosin (2010) mukaan asiakaskeskeisten palveluajatus-  
kehittämisestä asiakkaiden odotusten mukaisesti. Vuorovaikutusprosessia on kyettävä kehittä-  
mään ja hallitsemaan sovittujen palveluajatus- ja kohdeasiakkaiden erityistarpeiden  
mukaan. Laadun toteutuminen asiakaskokemuksessa on kilpailuetu, joka perustuu  
kontaktihenkilöiden kohteliaisuuteen, joustavuuteen ja yleiseen palveluhalukkuuteen  
sekä heidän kykyynsä ja haluunsa toimia osa-aikaisina markkinoijina. (Mts. 156-158.)

Lahtinen ja Isoviita (2000) tarkentavat näkökulmaa siten, että sisäisen markkinoinnin tavoitteena on koko henkilökunnan sitouttaminen markkinointi- ja palvelupainotteiseen toimintatapaan: mitä et pysty myymään omalle henkilökunnallesi, et pysty myymään muillekaan. Hyvä ja motivoitunut henkilökunta on siinä mielessä edullinen kilpailukeino, että sen jäljiteltävyys on vaikeaa. (2000, 92-93.) Myös Grönroosin (2010) mukaan työntekijöitä tulisi pitää palveluntarjoajan ensimmäisinä markkinoina (Mts. 18.)

### **Henkilöstön osaaminen ja asiakkaiden vaatimustaso**

Asiakkaiden vaatimukset kasvavat jatkuvasti. Vaatimukset henkilöstön asiakasymmärrykseen ja palveluosaamiseen kasvavat samassa suhteessa. Strategiseen konsultointiin erikoistunut yritys Bain & Company tuotti yhteistyössä The Institute of Customer Servicesin kanssa tutkimuksen avaintrendeistä ja haasteista asiakaspalvelussa Iso-Britanniassa. Tutkimuksen mukaan asiakkaiden palveluodotusten kasvaessa yrityksillä ei ole muuta vaihtoehtoa kuin investoida asiakaspalveluun. (The future of customer service 1999, 1-3). Mitä paremmin asiakassuhdetta hoidetaan, sitä parempi on toiminnallinen laatu ja sitä helpompaa asiakkaan on säilyttää suhteensa palvelun tarjoajaan. (Grönroos 2010, 162.)

Lahtinen ja Isoviita (2000) kuvaavat palvelujen tuottamisen vaiheittaisena tapahtumasarjana, prosessina, jonka pääosissa näyttelevät palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat (Mts. 59). Grönroos (2010) korostaa, että asiakaskokemuksen tulee olla palvelutuotannon keskiössä. Palveluprosessi ei kuitenkaan suju aina suunnitellusti. Työntekijät tekevät virheitä, järjestelmät kaatuvat, asiakkaat voivat aiheuttaa häiriötä muille asiakkaille, tai asiakas ei ehkä halua osallistua prosessiin, jolloin palveluprosessi ei johda hyvään tulokseen ja aiottua laatutasoa ei saavuteta. Grönroos alleviivaa, että jokainen asiakkaalle ongelmallinen tilanne on palveluntarjoajalle tilaisuus osoittaa sitoutumista palveluun. (Mts. 158.)

Laadun varmistamiseksi ja parhaan mahdollisen asiakaskokemuksen saavuttamiseksi palveluntarjoajan on löydettävä konseptiinsa sopiva, ammattitaitoinen, teknisesti ja ihmissuhdetaidoiltaan osaava sekä kehittymistähtoinen henkilökunta, joka kykenee noudattamaan yhteisesti sovittua linjaa. Perehdytyksen on oltava riittävä, asianmukai-

nen ja henkilöstön on sopeuduttava palveluasenteeltaan raamiin, jonka johto on määrittänyt. (Grönroos 2010, 158, Lahtinen & Isoviita, 59.) Osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat tärkeitä jo rekrytointivaiheessa. Nokelaisen (2010) mukaan taustalla on oltava myös jatkuva itsensä kehittämisen kyky ja halu. Ikä ja työkokemus eivät välttämättä tee ammattitaitoisesta henkilöstä eksperttiä. (2010, 4-12.)

Bain & companyn tutkimuksen mukaan tärkeintä on investoida ihmisiin, jotka kykenevät vaikuttamaan asiakkaisiin. Palveluhenkilökunnan on kyettävä ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia, joka tarkoittaa, että nämä henkilöt tarvitsevat varmuutta, tietoa ja vapauden, jotta he voivat toimia tehtävässään tuloksellisesti. Yritysten tulisi keskittyä rekrytointiin, koulutukseen, osaamisen tunnistamiseen ja kannustamiseen/palkitsemiseen. (The future of customer service 1999, 1-3.) Nokelainen (2010) esittää ammatilliseen huippuosaamiseen liittyvässä teemanumeron julkaisussaan, että ammatillisen huippuosaajan avainominaisuuksia ovat stressinsietokyky, pitkäjänteisyys, kehityskyky, kilpailunhalu, kiinnostus työhön, sosiaalisuus ja ajankäytön hallinta (Mts. 4-12.) Yksilön vastuuta itsensä ja osaamisensa kehittämisessä ei saa unohtaa. Työntekijöiden on kehitettävä osaamistaan kyetäkseen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja pysytteläkseen kilpailukykyisinä työmarkkinoilla.

Kaplan ja Norton (2009) muistuttavat, että arvojen juurruttaminen on vaikea tehtävä. Jotta ihmiset saataisiin toimimaan halutulla tavalla, yritysten on sekä palkattava oikeanlaisia ihmisiä, että perehdytettävä työntekijänsä yrityksen toiminta-ajatukseen ja arvoihin kattavan koulutuksen avulla. (Mts. 181.)

Asiakkailla on erilaisia tarpeita ja eri asiakkaat arvostavat erilaisia asioita palvelussa. Tämän päivän palveluhenkilökunnalta edellytetään ketteryyttä tunnistaa erilaisia asiakastyyppejä ja henkilökunnan tulisi osata toimia erilaisten asiakkaiden kanssa. Lahtinen ja Isoviita (2000) jaottelevat asiakkaat neljään ryhmään kriittisyyden perusteella:

1. *Liitännäispalvelukriittiset asiakkaat*, jotka arvostavat tavanomaista enemmän palvelutilanteen ensi- ja loppuvaikutelmaa.
2. *Ydinpalvelukriittiset asiakkaat*, joille tuotteen tekninen laatu ja mitattavat ominaisuudet ovat tärkeitä. He arvostavat välitöntä asiaan menemistä ja pitäytymistä seikoissa, jotka ovat tosia.



3. *Vähään tyytyväiset asiakkaat*, joille kelpaa melkein mikä vaan. Tätä hyväntahtoisuutta hyväksikäytettäessä asiakas voi loukkaantua pitkäaikaisesti.
4. *Ylikriittiset asiakkaat* valittavat herkästi kaikesta. Heidän kommentteillaan on vaikutusta myös muiden asiakasryhmien käyttäytymiseen. Heidän palvelemisekseen on tehtävä kaikki voitava, vaikka se tulisi kalliiksi.

Haasteena on se, miten tunnistaa nämä asiakastyypit. Henkilökuntaa tulisi opettaa palvelemaan kaikkia asiakasryhmiä samalla arvonannolla. Asiakkuus on kehittyvä ilmiö - ylikriittinen asiakas saattaa olla huomenna yrityksen puolestapuhuja, jos hänet palvellaan riittävän hyvin. (Mts. 60.)

### **Sisäinen markkinointi ja organisaation henkilöstön sopeuttaminen strategiaan**

Aiemmin todettiin, että henkilöstö on yrityksen tärkein markkinoinnin kohde. Jotta strategialla on mahdollisuus toteutua, on se kyettävä sopeuttamaan henkilöstön toimintaan. Henkilöstön on ymmärrettävä mistä yrityksen strategiassa on kysymys. Ilman motivaatiota strategian saavuttamiseen sen menestyksellinen toteutus on hyvin epätodennäköistä. (Kaplan & Norton 2009, 151-153.) Työntekijöiden sopeuttaminen strategiaan tapahtuu Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan perehdyttämällä työntekijät strategiaan, liittämällä työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteita ja kannustimia strategiaan ja sovittamalla koulutus- ja kehitysohjelmaa sovittelemalla strategiaan työntekijöiden osaamisen kehittämiseksi. (Mts. 168-169.)

Ensimmäinen vaihe motivoimisessa on toiminta-ajatuksen, arvojen, vision ja strategian viestiminen. Kaplanin ja Nortonin (2009) mukaan johto voi viestiä strategiasta strategiakartan ja tuloskortin (balanced scorecard) avulla organisaation toiminnan tarkoituksesta: kuinka organisaatio aikoo luoda pitkäaikaista arvoa ja kuinka jokainen yksilö voi auttaa organisaatiota tavoitteiden saavuttamisessa. Tämä motivoi henkilöstöä hoitamaan tehtävänsä paremmin, auttamaan organisaatiota menestymään. On myös varmistettava, että työntekijät ymmärtävät viestin (Mts. 168-170.)

Perinteisemmin teollisissa organisaatioissa käytettyä kehittämää yllä mainittua tuloskorttimallia on hyödynnetty myös palveluorganisaatioissa. Lindström on tutkinut diplomityössään suorituskyvyn johtamista pohtien tekijöitä, joita tulee huomioida logistiikkasektorin palvelutuotannon organisaation onnistumista mitattaessa ja palkittaessa. Lindströmin (2014) mukaan palvelutuotannon erityispiirteet tulee huomioida suoritusmittaristoa rakennettaessa, jolloin asiakkaan rooli tulee korostuneesti esiin. Mittaristoon tulee ottaa tulosmittareita, ennakoivia mittareita ja ympäristön muutosta selittäviä mittareita. Palkitsemismalleja tulee tutkia sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen näkökulmista huomioiden aineellisen ja aineettoman palkitsemisen erot. (Mts. 2.)

Suoritusten mittaamisen avulla suorituksia voidaan johtaa haluttujen tavoitteiden suuntaan. Mittaristo vaatii myös johtoa selvittämään ja määrittelemään yrityksen strategiset tavoitteet ja kannustaa strategian jalostamisessa yksikkö- ja yksilökohtaisiksi tavoitteiksi. (Ratinen 2005, 4.) Parhaiten tuloskortin käyttöön ottaminen on onnistunut niissä organisaatioissa, joissa sisäinen motivaatio on yhdistetty ulkoiseen motivaatioon, joka syntyy henkilökohtaisten suoritustavoitteiden ja kannusteiden soveltamisesta strategiaan. Saatuaan tietoa koko yrityksen strategiasta viestinnän ja koulutuksen kautta työntekijät laativat henkilökohtaiset tavoitteet, jotka tukevat strategisia tavoitteita ja luovat näin selkeän yhteyden organisaation strategisten tavoitteiden ja päivittäisen työn välille. (Kaplan & Norton 2009, 178.)

## 4 Asiakaskokemus ja asiakkaan kokema arvo

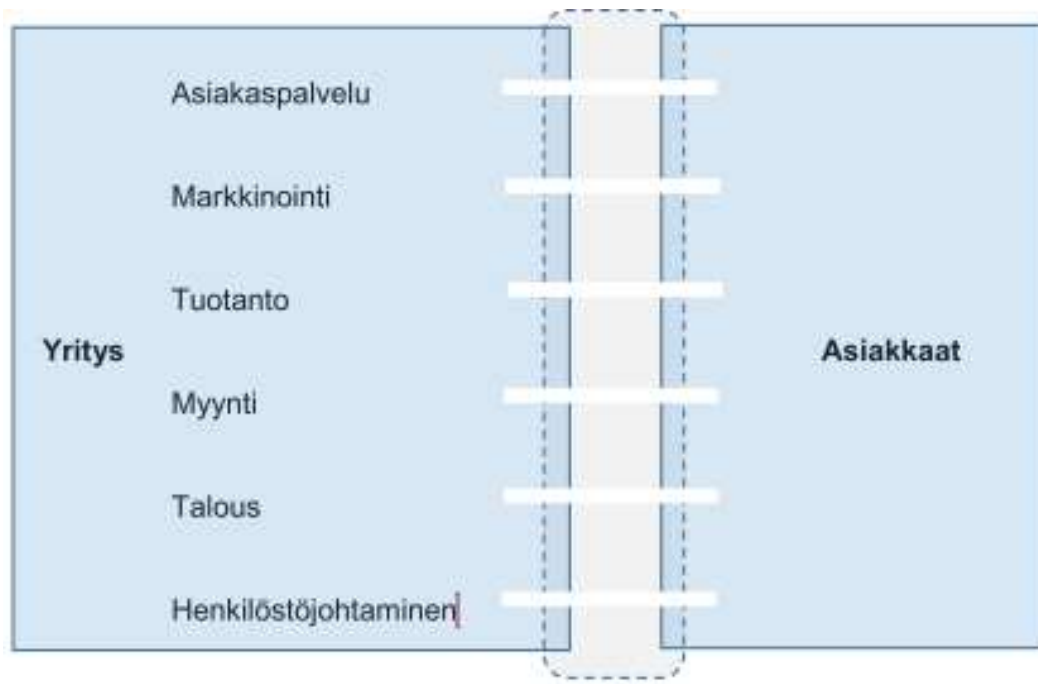
### 4.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksen arvo muodostuu asiakkaan kosketuspisteissä yrityksen kanssa. Sen luomiseen vaikuttaa kaikki, mitä yritys on ja tekee. Asiakas osallistuu aina oman asiakaskokemuksensa luomiseen ja hän on myös vastuussa vuorovaikutustyylistään. Parhaimmillaan asiakas toimii samoista lähtökohdista kuin kuka tahansa organisaation työntekijä. Hän on osallisena innostamassa ja tuomassa ideoita toimittajan palveluiden ja tuotteiden kehittämiseksi. (Kortesuo & Löytänä 2011, 16-21; Fisher & Vainio 2015, 14 ja 90.)

Asiakaskokemus perustuu asiakkaan kokemuksiin, tunteisiin, jota kohtaamispisteet yrityksen ja asiakkaan välillä herättävät. Mm. Fisherin ja Vainion (2015) sekä Kortesuon ja Löytänen (2011) mukaan palveluntarjoaja ei voi ennalta tietää mitkä asiat vaikuttavat kulloiseenkin kokemukseen. Asiakaskokemus on tunne ja kokemus, joka saa asiakkaan palaamaan uudestaan ja kertomaan muille positiivisesta kokemuksestaan. (Fisher & Vainio 2015, 9). Asiakaskokemukseen vaikuttavat tunteet ja alitajuiset tulkinat ja tämän vuoksi yrityksen on mahdollista vaikuttaa vain siihen, millaisia kokemuksia se haluaa luoda. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11).

Asiakaskokemus syntyy palveluntarjoajan ja asiakkaan vuorovaikutuksesta. Asiakas osallistuu palvelun havaitsemisen ja kuluttamisen ohella palvelun tuottamiseen. Vuorovaikutukseen vaikuttaa usea osatekijä varsinaisen palvelutilanteen lisäksi. Vaikka asiakaspalvelulla ja myynnillä on läheisin yhteys asiakkaiden kanssa, asiakaskokemukseen vaikuttaa näiden lisäksi usea muu osa-alue. (Kortesuo & Löytänä 2011, 11-15; Grönroos 2010, 256.) Positiivinen asiakaskokemus syntyy, kun asiakas huomioidaan, häntä kuunnellaan ja pyritään ymmärtämään hänen tilanteensa, asiakkaaseen pidetään yhteyttä ja hänen kysymyksiinsä vastataan viipymättä. (Fisher & Vainio 2015, 9.)

Kortesuo ja Löytänä (2011) ovat sisällyttäneet asiakaskokemukseen vaikuttavat osa-alueet seuraavaan kuvioon:

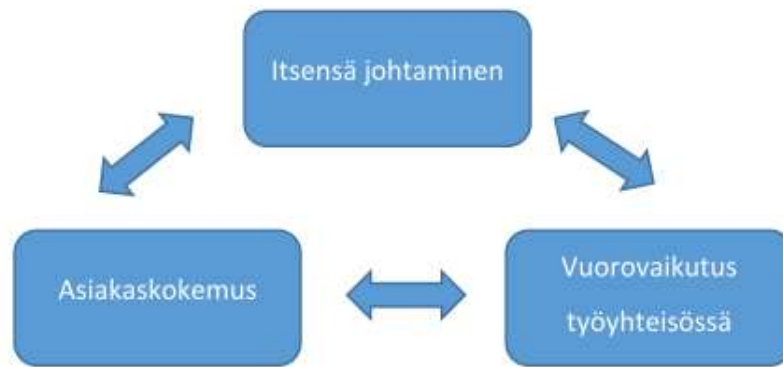


Kuvio 3, Asiakaskokemuksen eri osa-alueet (mukaellen Kortesus & Löytänä 2011, 15.)

Asiakaspalvelu ja myynti voivat luoda odotukset ylittäviä kokemuksia, jos yrityksen muut toiminnot mahdollistavat sen. Yllä olevan kuvion mukaan tuotanto, myynti, talous ja henkilöstöjohtaminen ovat aivan yhtä suuressa roolissa asiakaskokemuksen muodostumiseen. Jokaisen työntekijään palkka tulee asiakkaalta ja se maksetaan asiakaskokemuksen perusteella (Kortesus & Löytänä, 2011, 15).

Jotta jokainen yksilö ja yksikkö voi ymmärtää, miten oma toiminta vaikuttaa kokemuksen synnyttämiseen, tarvitaan läpinäkyvyyttä. Prosessien tulee olla riittävän yksinkertaisia ja organisaatiota pitää kouluttaa ymmärtämään, miten oma työtehtävä vaikuttaa palveluketjun onnistumiseen. (Kortesus & Löytänä 2011, 11-15; Fisher & Vainio 2015, 9-12).

Palvelukokemukset luodaan yhdessä työyhteisön voimin, mutta avainroolissa ovat yksilöt, jotka palvelevat asiakkaita (sisäisiä tai ulkoisia) sekä vaikuttavat omalla toiminnallaan muihin palvelua tuottaviin ihmisiin. Alla olevassa kuviossa kuvataan asiakkaan kokemukseen vaikuttavia tekijöitä yksilön näkökulmasta. (Fisher & Vainio 2015, 16.)

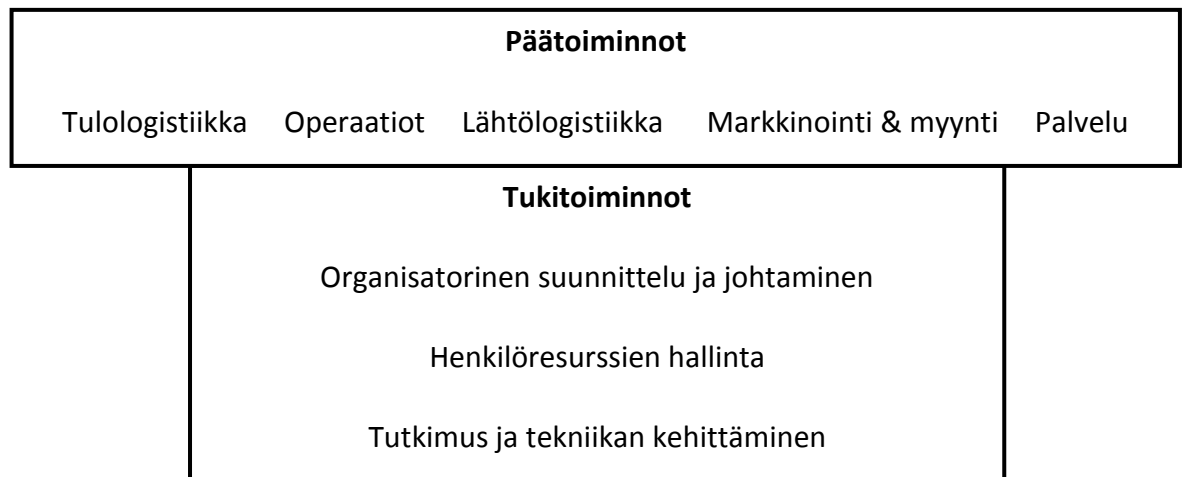


Kuvio 4. Asiakaskokemukseen vaikuttavat tekijät (mukaellen Fisher & Vainio 2015, 16.)

Kokemusten luominen edellyttää, että yritys asettaa asiakkaan toiminnan keskiöön ja järjestää sitten omat toimintonsa asiakkaan ympärille. Kun yritys luo kokemuksia, se voi erilaistaa toimintansa jopa uniikille tasolle. Kun toiminta on uniikkia, ei hintakilpailu uhkaa. Palvelutuotteen hiominen yrityksen omasta näkövinkkelistä ei riitä. Kokemus on aina asiakkaan tulkinta. (Kortesuo & Löytänä 2011, 19.) Asiakassuhde syventyy, kun asiakaskokemus on aidosti keskiössä.

#### 4.2 Asiakkaan kokema arvo ja sen muodostuminen

Michael Porter (1985, 55) esittää organisaation toiminnot arvoketjumallina (Value Chain) (Kuvio 5), joka on yksinkertainen prosessimalli organisaatiotoimintojen kokonaisuudessa. Jotta asiakkaan kokema arvoa kyetään ymmärtämään kokonaisuudessaan, on arvoketjumalliin perehtyminen tarpeen. Ostajan arvoketju osoittaa mikä on asiakkaalle tärkeää. (Grönroos & Ravald 1996, 22.) Toiminnot jaetaan strategisesti merkittäviksi viideksi päätoiminnoiksi ja niiden suorituskykyyn vaikuttaviksi neljäksi tukitoiminnoiksi. Mitä pidemmälle tuotteen tai palvelun tuotanto etenee arvoketjussa, sitä enemmän tietoa siihen sitoutuu ja sitä arvokkaampi se on. (Porter 1985, 55.)



Kuvio 5. Arvoketju (mukaellen Porter 1985, 55.)

Arvoa ja sen kehittymistä on tutkittu liikkeenjohdollisessa ajattelussa. 1990-luvulle saakka painopiste on ollut yrityksen arvon laskemisessa, jonka jälkeen kuluttajat ja kuluttajayhteisöt toimivat kilpailukyvyyn lähteenä ja yritykset kilpailukyvyyn portfoliona. Vuodesta 2000 alkaen on asiakkailta ja kuluttajilta selkeä rooli kilpailukyvyyn muodostajana. Johtamisen tärkeimpänä tehtävänä on johtaa arvoprosesseja siten, että yrityksen liiketoiminnalliset ja asiakasperusteiset arvot toteutuvat. (Lindberg-Repo 2005, 107-116.) Tässä tutkimuksessa pääpaino on arvoketjun viimeisessä päätoiminnossa, palvelussa, johon vaikuttavat omalta osaltaan kaikki organisaation muut toiminnot.

Arvokäsitettä voidaan lähestyä monesta eri lähtökohdasta. Asiakaskokemuksen arvo muodostuu yrityksen ja asiakkaan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakkaan kokema arvo pohjautuu hänen käyttökokemuksiinsa tuotteen ominaisuuksista, ominaisuuksien toimivuudesta ja käytön seurauksista. Tämän arvioinnin seurauksena kuluttaja pitää tuotetta muita vastaavina tai parempina. (Lindberg-Repo 2005, 122.)

Christian Grönroosin ja Päivi Voiman (2011) tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota siihen, että keskustelu arvon muodostuksen ja arvon yhdessä luomisen yhteneväisyyksistä ja eroista on jätetty suurimmaksi osaksi huomiotta. Arvo voi muodostua erilaisissa tilanteissa esim. käyttöarvona tai vaihtoarvona tai jossakin ihan muussa tilanteessa. (Mts. 2.)

Vargon ja Luschin (2006) palvelulogiikan mukaan asiakkaan palvelukokemus syntyy asiakkaan sisäisessä arvonluomisprosessissa. Arvo muodostuu palveluntarjoajan ja ku-

luttajan yhteistoiminnasta, mutta asiakas palveluntarjoajalla ei ole juurikaan mahdollisuuksia vaikuttaa siihen. (Mts. 44.) Yrityksen rooli ei ole toimia asiakasarvon luojana vaan toimia arvon yhteiskehittäjänä. Tarkoituksena on luoda asiakasuskollisuutta niin, että vakaa, molemminpuolisesti kannattava ja pitkäaikainen suhde on parempi. (Grönroos & Ravald, 1996, 19.)

Jukka Nieminen (2016) on tutkinut Pro Gradu -tutkielmassaan palvelulogiikkaa asiakkaan kokeman arvon muodostumisen lähtökohtana vakuutuspalveluissa. Niemisen mukaan asiakkailla on erilaisia odotuksia tuotteisiin ja palveluihin liittyen ja he kokevat niistä saatavat hyödyt ja uhraukset eri tavoin. Yrityksen arvon lisääminen tuotteisiin ja palveluihin tulee huomioida asiakkaan tilanne ja lähtökohta, jotta asiakas voi kokea saavansa siitä jotain. (Nieminen 2016, 18-19.)

On olemassa riski, että arvokonseptia käytetään ilman pyrkimystä ja sitoumusta ymmärrykseen mitä tarkoittaa arvon tarjoaminen asiakkaalle, kuinka lisätty arvo tulisi olla sidoksissa asiakkaan tarpeisiin ja miten kannattavaa se on osallisena oleville tahoille. (Grönroos & Ravald 1996, 19.)

## 5 Tutkimuksen toteutus ja tulokset

Museoravintolat ovat palvelutarjonnaltaan ja hinnoiltaan eri tyyppisiä, joten vertailu ja paremmuuden määrittely ei ole ihan yksinkertaista. Tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus luoda uudenlaista luokitusta huippuravintolalle, vaan tehdä ehdotuksia paremman asiakaskokemuksen tuottamiseen ja asiakasarvon luomiseen museoravintoloiden toimintakentällä, jossa asiakaskunta on heterogeenistä ja tarpeet palvelulle ovat hyvin erilaisia.

Tutkimuksessa hyödynnetään kvalitatiivista tutkimusotetta ja varsinainen tutkimus toteutetaan asiantuntijahaastatteluiden ja strategiakeskusteluiden avulla. Nämä menetelmät esitellään seuraavaksi tutkimustavoitteen esittelyn jälkeen.

### 5.1 Tutkimuksen tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä ehdotuksia kohdeorganisaation vision jalkauttamiseksi ja asiakaskokemuksen parantamiseksi. Tutkimuskysymys on: Miten kohdeorganisaation strategiset tavoitteet voidaan jalkauttaa palvelun kehittämiseksi, jotta parhaan museoravintolan visio voidaan saavuttaa?

Työn tarkoituksena on tehdä ehdotuksia strategian jalkauttamisesta kohdeorganisaation palvelutoimintaan. Kohdeorganisaation visiolla on luotu tavoite toiminnalle, mutta sen jalkauttaminen on haasteellista ilman perusteellista selkiyttämistä henkilöstölle. Strategiakeskusteluiden pohjalta analysoidaan kohdeorganisaation strategian peruspilareita.

### 5.2 Asiantuntijahaastattelu

Tutkimuksen menetelmävalintoja tehtäessä on ratkaisujen perustana käytettävä mm. tehokkuutta, tarkkuutta ja luotettavuutta. Kyselylomaketta käytetään sen helppouden vuoksi ehkä enemmän ei-tieteellisiin tarkoituksiin kuin haastattelua. Haastattelulla tavoitetaan enemmän henkilöitä, koska kieltäytymisprosentti on pienempi kuin lomaketutkimuksissa. Haastattelussa ei voida taata samaa anonyymiutta kuin kyselylomakkeella. Haastattelu on tutkijalle huomattavasti vaativampi ja edellyttää haastat-



telukoulutusta. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 13-16). Tutkimushaastattelu pohjautuu samoihin keinoihin ja vuorovaikutusta koskeviin oletuksiin kuin muutkin keskustelut. Haastattelut eroavat spontaaneista keskusteluista institutionaalisuutensa vuoksi. Haastattelulla on päämäärä ja sitä ohjaa tutkimuksen tavoite. (Hyvärinen, Nikander & Ruusuvuori 2017, 46.)

Haastattelumenetelmää valittaessa on otettava huomioon tutkimuksen taloudelliset ja ajankäytölliset resurssit. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi on valittu asiantuntijahaastattelu, jossa voidaan soveltaa monia haastattelutyppejä sen mukaan mitä tutkitaan ja millaiset ovat tutkimuskysymykset. Usein asiantuntijahaastattelu on teemahaastattelun eli puolistrukturoidun haastattelun muunnelma. (Hyvärinen ym. 2017, 220; Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.)

Jotta haastattelumateriaalin käsittely voidaan hoitaa tehokkaasti, sovelletaan tässä työssä puolistrukturoidun haastattelun menetelmää. Puolistrukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat tai lähes samat kysymykset samassa järjestyksessä. Joidenkin määritelmien mukaan puolistrukturoidussakin haastattelussa voidaan vaihdella kysymysten järjestystä ja sanamuotoa. Täysin yhtenäistä määrittystä osittain strukturoitujen haastattelujen toteutuksesta ei ole olemassa. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 47.) Haastattelu on teemoiteltu viiteen eri aihealueeseen ja jokaiselle teemalle on määritetty apukysymykset (Liite 2).

Tutkimuksessa haastatellaan viittä asiantuntijaa. Tällä yhdistelmällä pyritään kartoittamaan sekä asiakkaan, yhteistyökumppanin ja toimialan kansainvälisen asiantuntijan näkökulmia. Asiantuntijuus määrittyy tekemisessä ja vuorovaikutuksessa esimerkiksi ammatillisten tehtävien ja/tai institutionaalisten asemien kautta. Asiantuntijoita on usein myös muualla kuin virallisissa instituutioissa. Tutkijan on tehtävä selväksi oma näkemyksensä tutkimuksen kannalta olennaisesta asiantuntijuudesta ja mietittävä miten se vaikuttaa tutkimuskysymyksiin, haastatteluihin ja tuloksiin. (Hyvärinen ym. 2017, 216 ja 229.)

Serlachius-museoiden asiakaskyselyn (Liite 4) ravintolatoimintaa koskeva osio toimii tutkimuksen viitekehyksen lisäksi haastattelukysymysten laadinnan apuna ja pohjatietona tutkimukselle. Tutkimusmenetelmää valittaessa on pohdittu tutkimuksen ajankäyttöä, menetelmän validiutta ja kustannuksia. Haastateltavien asiantuntijoiden

haastattelut voidaan tehdä pääosin kasvotusten ravintolan tiloissa vierailujen yhteydessä, niissä hetkissä, kun asiakaskokemus syntyy.

Haastattelu on haastattelijan alulle panema ja ohjaama ennalta suunniteltu vuorovai-  
kutustilanne, jossa haastattelijalla on tutustunut tutkimuksen kohteeseen sekä käytän-  
nössä että teoriassa. On tärkeää, että tutkija osaa esittää itsensä asiantuntijana ja pe-  
rustella tutkimuksensa merkittävyyden haastateltavalle. Tavoitteena on, että haastat-  
telija saa luotettavaa informaatiota tutkimusongelman kannalta relevanteilta alueilta.  
Haastattelijan on motivoitava haastateltavaa ja ylläpidettävä hänen motivaatiotaan.  
Haastattelijalla on tunnettava roolinsa ja haastateltavan on voitava luottaa, että annettuja tie-  
toja käsitellään luotettavasti. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 26-28; Hyvärinen ym. 2017,  
222.)

Haastattelun käytännön järjestelyjen ennakkoinnissa on huomioitava haastattelun  
ajankohta, sopiva rauhallinen tila, haastattelun kesto ja välineistö. Ajallisesti tämän  
tutkimuksen haastattelut ajoittuvat vuoden 2018 lokakuulle, riippuen haastateltavien  
aikatauluista. Haastattelutilana toimii ravintolasali ja tarvittaessa erillinen kahvilatila.  
Puhelin- ja verkkoyhteydet mahdollistavat haastattelujen tekemisen matkojen takaa,  
myös kansainvälisesti (Hyvärinen ym. 2017, 221.) Kansainvälisen asiantuntijan haas-  
tattelu tehdään internetpuhelupalvelu Skypen tai puhelimen välityksellä. Haastattelun  
kesto on n. 1 tunti. Koehaastattelu toteutetaan kohderavintolassa ennen varsinaisten  
haastattelujen aloittamista, jotta laadittua kysymyspohjaa pystytään testaamaan ja  
tarvittaessa muokkaamaan.

### **Haastateltavien valinta**

Asiantuntijahaastatteluiden asiantuntijat on valittu asiakkaiden, yhteistyökumppanin  
sekä toimialan edustajista. On tärkeää, että kohdeorganisaation toimintaympäristön  
näkemys toiminnasta tulee esille selkeästi. Koska visio ulottuu kansainväliselle ken-  
tälle, on tarpeellista haastatella myös Euroopan muiden museoravintoloiden edusta-  
jia. Itse kohdeorganisaatiosta on valittu haastateltavaksi yrityksen johdon edustaja,  
jotta kyetään vertailemaan kohdeorganisaation strategisia lähtökohtia toimintaympä-  
ristön ja asiakkaiden näkemyksiin.

Haastateltavina toimii kaksi edustajaa organisaatiosta, joka toimii kohdeorganisaation  
yhteistyökumppanina, vuokranantajana ja asiakkaana, *Serlachius-museoiden* johtaja

*Pauli Sivonen* sekä museoiden kehittämisjohtaja *Päivi Viherkoski*. Euroopan museoravintoloiden edustajana toimii ruotsalaisen Fotografiska -museon keittiömestari ja Suomessa myös Strömsö-kokkina tunnettu *Paul Svensson*. Toista suunniteltua keittiömestarihaastattelua ei saatu toteutumaan. Ravintolan asiakkaiden edustajat haastateltiin spontaanisti vierailujen yhteydessä.

Valitut Serlachius-museoiden edustajat tuntevat kohdeorganisaation toiminnan hyvin niin yhteistyökumppanin kuin asiakkaan näkökulmasta. Serlachius-museot kehittävät jatkuvasti sekä palvelujaan että henkilökuntansa osaamista tavoitellen myös parasta mahdollista yhteistyötä kumppaneiden kanssa. Museot ovat vahvana toimijana kehittämässä toiminta-alueensa matkailukenttää niin palveluissa kuin sisällöntuotannossa. (Viherkoski 2014, 2-9.) Museosäätöön toimintastrategia linjaa osaltaan myös ravintolan toimintaa, joten valinta on perusteltu.

Serlachius-museoiden palveluiden ja viestinnän laatukäsikirjan mukaan Serlachius-museoiden tapa palvella on ottaa jokainen kävijä vastaan ystävänä ja kohtelemalla häntä vieraanvaraisesti. Vieraita halutaan yllättää uudenslaisin näkökulmin ja laadukkaalla toiminnalla niin korkeatasoisissa näyttelysisällöissä, rakentamisessa, tutkimustyössä, teosten esille laitossa, näyttelyiden sisällöissä ja viestinnässä. (Viherkoski 2014, 2-9.)

Serlachius-museoiden uudessa tekeillä olevassa strategiassa kansainvälisyys näyttäytyy suuremmissa mittakaavassa kuin aiemmin. Kansainvälinen näkökulma on myös vahvana osana ravintola Göstan visiota. Alla esitellään haastateltavat asiantuntijat. Asiakasnäkökulman osalta haastateltavien valinta tapahtuu asiakaskohtaamisten yhteydessä.

Päivi Viherkoski, Serlachius-museoiden kehittämisjohtaja vastaa muun muassa Serlachius-museoiden palveluista ja viestinnästä sekä niin kotimaisesta kuin kansainvälisestä markkinoinnista. Viherkoskella on haastateltavana monitahoinen rooli. Hän toimii yhtäältä yhteistyökumppanin ja toimintaympäristön edustajana strategiakeskustelussa ja toisaalta hän edustaa haastateltavana yhteistyökumppanin ja asiakkaan asiantuntijuusaluetta.

Pauli Sivonen, Serlachius-museoiden johtaja, edustaa haastateltavana asiantuntijuus- aluetta museoympäristöstä ja eurooppalaisten museoravintoloiden asiakasnäkökul- masta (rajaten ja jääväten osin pois mielipiteet kohdeorganisaation paremmuusteki- jöistä) sekä yhteistyökumppanin näkökulmasta.

Paul Svensson on Tukholman modernin valokuvataiteen museo Fotografiskan ravin- tolan keittiömestari ja yrittäjä. Svensson valittiin vuonna 2003 vuoden kokiksi arvos- tetussa kansainvälisessä Bocuse d’or -kilpailussa. Fotografiskan ravintola palkittiin Ruotsissa vuoden 2017 parhaana museoravintolana. Svensson edustaa asiantunti- juutta Euroopan museoravintolaliiketoiminnassa sekä yhteistyötahon näkökulmaa – Paul Svensson oli toteuttamassa Food&Art –tapahtumaa vierailevana huippukokkina Mäntässä 2017 ja 2018.

Tämän lisäksi haastatellaan kahta asiantuntijaa ravintolakäyntien yhteydessä. Nämä asiantuntijat ovat ravintolan asiakkaita, Tiia Tylli-Aliranta ja Laura Kuurne. Näissä haastatteluissa pyritään ottamaan huomioon eri kohderyhmien näkökulmat riippuen haastateltavien asiakkaiden asiantuntijuusalueista.

### **Haastattelun teemat**

Asiantuntijahaastattelulla pyritään selvittämään asiantuntijoiden näkemyksiä seuraavista teemoista:

1. Parhaan museoravintolan määritelmä
2. Palvelun laatu
3. Asiakaskokemuksen muodostuminen
4. Asiakaspalvelun arvo
5. Kohdeorganisaation kilpailutekijät

Haastattelun teemarungon vahvistamiseksi on pohdittu apukysymyksiä haastatteluti- lanteen ohjaamiseksi ja sujuvoittamiseksi (Liite 2). Englanninkieliset haastattelukysy- mykset ovat myös liitteenä (Liite 3).

## **Aineiston litterointi, purkaminen ja analyysi**

Tässä opinnäytetyössä litterointi tehdään valikoiden haastatteluaineistoa teema-alueiden mukaisesti. Aineiston litteroinnin tarkkuudesta ei ole yksiselitteistä ohjetta. Ennen litterointiin ryhtymistä olisi tiedettävä, minkälaista analyysiä aiotaan tehdä. Aineiston käsittely ja analysointi aloitetaan mahdollisimman pian keruuvaiheen jälkeen. Jos aineistoa ei ole jo keruuvaiheessa samanaikaisesti purettu ja tarkasteltu, on käsittelyyn ja analyysiin ryhdyttävä mahdollisimman pian. Aineisto on tällöin vielä tuore ja inspiroi tutkijaa. Ja jos tietoja on vielä joiltakin osin täydennettävä tai selvennettävä, on tämä helpoimmin tehtävissä heti haastattelujen jälkeen. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2015, 222-223; Hirsjärvi ja Hurme 2011, 135.) Litterointi toteutettiin jokaisen haastattelun jälkeen kahden vuorokauden sisällä.

Pääperiaate analyysitavan valinnassa on valita sellainen tapa, joka tuo parhaiten vastauksen ongelmaan. Laadullisessa tutkimuksessa kaikkea materiaalia ei ole tarpeen analysoida. Useissa oppaissa tavalliseksi menettelytavaksi esitetään, että analysointi tapahtuisi samanaikaisesti aineiston keruun, tulkinnan ja narratiivisen eli kerronnallisen raportoinnin kanssa. (Hirsjärvi ym. 2015, 223; Hirsjärvi & Hurme 2011, 136.) Tässä työssä tutkimusaineistoa analysoitiin tiivistämällä haastateltavien lausuntojen merkityksiä lyhempiin sanallisiin muotoihin ja merkitysten tulkintaan. Tällä tavalla ei tyydytty pelkän näkyvissä olevan tarkasteluun vaan pyrittiin löytämään myös piirteitä, jotka eivät ole suoranaisesti tekstissä lausuttuna. Tutkijalla on tällaisessa tapauksessa tietty näkökulma tutkittavaan asiaan ja hän tulkitsee haastattelua tästä näkökulmasta. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 137.)

Haastatteluaineisto purettiin teemoittain. Samoista teemoista syntyi keskustelua haastatteluiden eri vaiheissa. Kun haastatteluja ei pureta sanatarkasti, on haastatteluaineiston paras tulkitsija haastattelun tehnyt tutkija itse, sillä hän tuntee haastatteluaineistonsa parhaiten ja tunnistaa tallenteesta teema-alueet (Hirsjärvi ja Hurme 2011, 142.) Haastatteluaineisto käytiin läpi litterointivaiheessa ja sen jälkeen lukien litteroidut tekstit läpi useaan kertaan. Kolmannessa vaiheessa litteroituihin teksteihin tehtiin merkintöjä erivärisillä alleviivauksilla, jotta eri teemojen alla olevat merkitykselliset asiat saatiin helpommin ja korostetusti esille. Haastattelutuotteet vietiin teemoittain

yhteen eri haastateltavien osalta ja alkuperäiset litteroidut aineistot säilytettiin henkilöittäin, jotta alkuperäisiin haastatteluihin voidaan tarvittaessa palata ja ne säilyvät kokonaisuuksina mahdollista myöhempää tarkastelua varten. Aineistoa on luettava useaan kertaan, että siitä voidaan tehdä päätelmiä, että se herättää ajatuksia ja kysymyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 143.) Lukiessa kiinnitettiin huomiota pääasiallisesti asioiden toistuvuuteen eri teemojen alla ja toissijaisesti eriäväisyyksiin.

### **5.3 Strategiakeskustelut**

Sydänmaalakan (2012) mukaan on erittäin tärkeää, että organisaatiolla on yhteiset arvot, prosessit ja toimintatavat, joista pidetään kiinni. Organisaation kaikki seitsemän perusprosessia, joita ovat suorituksen, osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian sekä visionäärinen johtaminen, on hallittava hyvin, jotta koko organisaatio kukoistaa. (Mts. 63.) Kun kyseessä on palveluorganisaatio, joka toimii toisen organisaation sisällä, ei enää riitä, että arvomaailmaa tarkastellaan vain yhden toimijan kannalta. Kahden, symbioosisuhteessa toimivan, organisaation on tärkeää pyrkiä samansuuntaiseen linjaukseen. Tämän työn perustana käytiin keväällä 2018 strategiakeskustelut ravintola Göstan ja Serlachius-museoiden edustajan kanssa, jotta näiden erilaisten organisaatioiden toiminnan taustalla olevaa arvomaailmaa voitaisiin tarkastella.

### **5.4 Tutkimustulokset**

Aineiston kuvaileminen on analyysin perusta. Kuvailemisella pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 145.) Seuraavassa esitellään tutkimustulokset teemoittain narratiivin muodossa poimien teemojen alle haastatteluissa ilmenneet yhdistävät merkitykselliset tekijät ja nostaen sinne myös huomioita eriävistä kommentteista. Ensin käydään läpi asiantuntijahaastattelun ja sen jälkeen strategiakeskustelun tulokset. Analyysiohjelmaa ei ole käytettävissä.

### 5.4.1 Asiantuntijahaastattelu

#### Parhaan museoravintolan määritelmä

Kaikkien haastateltavien asiantuntijoiden vastauksia yhdistivät kuvailu ravintolan sijainnista museossa ja toiminnasta museoympäristössä. Palvelutarjonta on hyvin erilaista eri museoravintoloissa kahviloista fine dining –ravintoloihin ja joissakin harvoissa ravintoloissa melkein kaikkea tältä väliltä.

Seuraavat sanat ja kuvailut toistuivat asiantuntijoiden vastauksissa kysymykseen parhaasta museoravintolasta: *laatu, siisteys, tyylikkyys, elämys, kokemus, kaikille aisteille ja museon asiakkaita palveleva.*

Ravintolabisneksen näkökulmasta museoravintola käsitteenä kertoo ravintola-alan kehittymisestä ja kehittämisestä. Toimintaympäristöllä on iso merkitys.

*Kun menet perinteiseen ravintolaan, menet sinne ruuan ja joskus kokemuksen vuoksi, riippuen minkälaisesta ravintolasta on kysymys. Kun menet museoravintolaan, olet tavallaan valmistautunut kokemaan jotakin kaikilla aisteilla. (Svensson 2018).*

Museo- ja ravintolatoiminta näin ollen parhaassa tapauksessa tukevat toisiaan. Museovieraan näkökulmasta ravintolapalvelu voi tuoda ekstraa vierailuun museossa.

*Museolta ei välttämättä odota, että siellä on ravintola. Siellä on kokonaisvaltainen museoelämys ja sit se ravintola siihen päälle. Se on ekstraa, että ne yhdistyy jotenkin, missä te ootte jo onnistuneetkin, kuten esimerkiksi se Koen Vanmechelenin lounas, kun se taiteilija olikin siellä ilmielävänä tekemässä teidän ravintolassa alkuruokia, se niin kun ruumiillistuu, että tää sen taide oikeesti puhuu myös näin käytännössä. Ja teidän menut yhdistyy näyttelyihin ja ne puhuu samaa kieltä ja täydentää koko aistikokemuksen vierailulla. Se on mahtavaa, että täällä pystytään oikeasti tarjoamaan täydellinen elämys ja sillä pystytään yllättämään. (Tylli-Aliranta 2018).*

Ympäristöllä on siis suuri merkitys elämyksen syntyyn, mutta kaikki eivät saavu museoravintolaan museovierailun yhteydessä.

*Tarinat kiinnostavat lähtökohtaisesti ihmisiä, jotka tulevat katsomaan museota, että kun on kulttuurihistoriaa ja näyttelyiden sisältöjä. Sehän on kiva lisä, jos ne (tarinat) on sidoksissa siihen. Pääasia on kuitenkin se, että ruoka ois hyvää ja se ois lompakolle sopivaa. Mutta sitten toisaalta, esimerkiksi Fotografiska, joka on arvostettu ja hieno museo, niin odottaa, että ruokakin on ympäristöön sidoksissa, että se sopii siihen teemaan. Täällähän on ollut niitä taidemenuja ja ne on tosi kivoja, mutt musta se on kiva lisä enemmän ku välttämättömyys museoravintolassa. (Kuurne 2018).*

Svensson syventää tarinankerronta-ajatusta ja korostaa paremmuuden syntyvän työntekijöiden sitoutumisesta ja heittäytymisestä sekä ymmärryksestä, että jokainen työyhteisön jäsen on palvelutehtävässä.

*Sanoisin, että paras museoravintola olisi sellainen, missä ihmiset, jotka työskentelevät siellä, olisivat houstajia ja ravintolan tarinankertajia, jossa ihmiset ymmärtävät, että me olemme tiimi yhdessä. Tiedätkö, ihan kaikki. Ei ole väliä siivoatko vessoja tai jos olet pääkokki tai ravintolapäällikkö, että jokainen tuntee samoin ravintolaa kohtaan, ja jokainen tunnistaa itsessään tuon houstajan. (Svensson 2018).*

Kaikille kohderyhmille eivät ympäristö ja tarinat ole yhtä merkityksellisiä kuin toisille. Kynnys ravintolavierailuun on kyettävä pitämään matalalla, ja osa asiakkaista saapuu pelkästään ruokailemaan ilman museovierailua. Vaikka tarjotaan kokonaiselämyksiä ja tarinallisia palvelutuotteita, *samalla pitäis saada viesti läpi, että on ihan ok tulla haukkaamaan se hampurilainen (Viherkoski 2018).*

Museoravintoloille ja erityisesti kohdeorganisaatiolle sijaintinsa vuoksi olennaiseksi ominaisuudeksi nousi erilaisten asiakasryhmien palvelutarpeiden ymmärrys. Esimerkiksi perheellisten vierailijoiden näkökulmasta odotus on erilainen kuin aikuisväestä koostuvan matkailijaryhmän.



*Ravintolan pitää kyetä todella heterogeenisten ryhmien palveluun ja vastata niiden tarpeisiin. Kävijäryhmät ovat rahankäytöltään, tarpeiltaan ja kooltaan todella erilaisia koululaisryhmistä kaiken maailmalla nähneisiin vaativiin asiakkaisiin. Tähän kaikkeen tulisi taipua palvelussa ja menuissa. (Viherkoski, 2018).*

*On tärkeää, että lapset huomioidaan, että ne jaksaa istua paikoillaan, että on jotain pientä puuhaa, koska se voi taata sulle ruokarauhan tai sitten sä et saa syötyä rauhassa (Kuurne, 2018.)*

Kohdeorganisaatiota muista Euroopan museoravintoloista erottavaksi tekijäksi nousi vahvimpana sijainti. Lisäksi erottautumistekijöiksi koettiin laatu ja ainutlaatuinen ympäristö. Asiakasvirrat ovat Euroopan suurissa kasvukeskuksissa toisenlaisia kuin pohjoisen pienemmillä paikkakunnilla.

*Useat museoravintolat Euroopassa sijaitsevat isoissa asutuskeskuksissa palveluiden lähellä, jolloin museokävijän tarpeisiin vastaa myös koko se muu alueen palvelutarjonta. Ne ovat paljon sellaisia, että paljon ja nopeasti ruokitaan, tai kahvilatyypisiä, tai siellä on kaks tai kolme erilaista ravintolaa. Ja sit on niin kuin Bilbaon Guggenheim, jossa on todella korkeatasoinen fine dining, mutta hieman mutkattomampi ja edullisempi sitten myös olemassa. (Viherkoski 2018.)*

Erialaisten kohderyhmien tarpeisiin vastaamisen tarve toistuu museoravintoloissa ympäri Euroopan, mutta useimmat museot ovat vastanneet siihen sillä, että ravintolapalvelu on nopea ja mutkaton (Viherkoski 2018). Hinta-laatu -suhteen merkitys ja palvelun nopeus korostuvat useassa keskustelussa haastatteluiden edetessä. *Pitää olla myös mahdollisuus semmoiseen snack-välipalaan, jos sä oot lasten kanssa ravintolassa, sellaista helppoa, kohtuuhintaista ruokaa ja se pitää olla melko nopeeta* (Kuurne 2018.)

Työmatkailijan tai henkilöstöruokailun näkökulmasta ravintolan palvelussa ja ympäristössä korostuu rentous ja palvelun nopeus. *Semmonen rentous, että ei oo valkoisia*

*pöytäliinoja, vaan kohtuu lunkia, että siellä voi vaikka avata läppäriin ja tehdä hommia samalla* (Kuurne 2018.) Palvelun nopeuden merkitys korostuu myös yritysasiakkaan ja erilaisten ryhmämatkailijoiden näkökulmasta ennalta suunnitellut aikataulut määrittelevät ravintolavierailuun varatun ajan.

*Sä haluat vaan syödä nopeasti, ja sä haluat saada tasokasta ruokaa, mutta ei sua tarvii mitenkään hurmata, koska se on arkinen työpaikkaravintola, tai niin kuin kanttiini* (Sivonen 2018.). *Lounasaikaan homman täytyy toimia nopeasti, ilta- ja juhlatilaisuudet on eri asia* (Tylli-Aliranta 2018).

Kaikki haastateltavat olivat samalla linjalla siitä, että museoravintolan ei varsinaisesti tarvitse tuottaa jonkinlaista extreme-kokemusta ollakseen paras.

*Museoympäristössä toimivan ravintolan pitää pystyä tarjoamaan laatua, mutta tarviiko sen olla tällöinen erikoinen elämys tai kokemus, niin mun mielestä ei, koska sehän vaan pystyy erottumaan sillä – vastaamaan niiden erittäin vaativien asiakkaiden tarpeisiin, jos siellä vaan saa erittäin hyvää ruokaa ja hyvää palvelua, ja se on tyylikäs ja konsepti toimii* (Viherkoski 2018.)

Laadun merkityksellisyys toistui useaan otteeseen haastatteluvastauksissa. Tärkeänä koettiin

*tasalaatuisuus, ja semmoinen varmuus. Mutta myös yllätyksellisyyttä palvelussa, että menut vaihtuvat, mutta täällä niin on kai väkisinkin, kun ympäristö ja elämys kaikinensa vaihtuu. Ja on ihana, kun yhdistetään asioita, niin kun joskus on musiikkia ja se alkupala, minkä se taiteilija (Koen Vanmechelen) teki yhteistyössä teidän kanssa ja tarjoili. Koska ihmisiä kiinnostaa ihan hirmuisesti miten sitä (ruokaa) tehdään ja mitä kaikkia ulottuvuuksia siitä voi löytää.* (Tylli-Aliranta 2018.)

Hyvän lisän ja vakuuttavuuden tuo henkilöstön osaaminen ja sen lisäksi myös keittiötoiminnan tai -henkilökunnan näkyminen ravintolasalin puolella.

*Nykyäänhän kiinnostaa se, että mistä ruoka on peräisin. Se että toiminta on läpinäkyvää. On ihan hauska, että on jotain paistopisteitä tai että selkeästi tulee esille, että on tuoreet ja hyvät raaka-aineet mistä tehdään. Ruuan valmistus on tietysti mielenkiintoista, että jos se on jollakin tavalla näkyvää, vaikka pienimuotoisesti. Se on vähän niin kuin showta, että sä pääset näkemään miten jokin tehdään. (Kurne 2018.)*

Museoravintola -käsitettä myös kritisoitiin. Kansainvälisen markkinoinnin näkökulmasta museoravintola voidaan ymmärtää niin, että kyseessä on ravintola, joka on museoitu. Käsittävätkö asiakkaat ulkomailla väärin sen termin (Viherkoski, 2018). Käsitettä pohdittiin myös siltä kannalta, että lähtökohtaisesti museoon mennään museon näyttelyiden vuoksi,

*Outo määritelmä, koska se tulee vain siitä sijainnista, koska se sattuu vaan sijaitsemaan museossa. Ei sen tarvi erityisesti erota muista ravintoloista niin, että se olis jotenki museoravintola. Tärkeetä on, että se on mieleenpainuva, ainutlaatuinen, jollain tavalla, mikä sitten valitaankin tyyllilajiksi. (Sivonen 2018.)*

*Kyllä me nyt jossain muualla syödään. Aikalailla odottaa, että ne (museot) panostaa siihen museoasiaan ja siellä voidaan ottaa kahvit, mutta harva odottaa, että siellä voisi syödä täyden repertuaarin saati saada ravintolaelämyksen. (Tylli-Aliranta 2018.)*

On siis tärkeää määritellä ja avata käsite, jos sitä käytetään viestinnässä ja markkinoinnissa. Vaikka museoissa on ollut ravintoloita jo 1960-luvulta, ravintolan olemassaoloa museoympäristössä ei pidetä itsestäänselvyytenä. Signaali kasvavasta museoravintolatrendistä vahvistuu.

### **Palvelun laadun merkitys**

Palvelun laatu on monitahoinen käsite ja asiantuntijoilta saatiin myös monenlaisia vastauksia asiaan liittyen. Asiakkaan oma tilanne vaikuttaa myös laatukäsityksen syntymiseen. Hyvä palvelu on sitä, että

*palvelu sujuu niin ettei asiakas huomaa, että sitä on palveltu. Just niistä lähtökohdista mistä sinä tulet ja mitä sinä edustat. Ja sitten toisaalta se että siitä kokemuksesta, kun mä mietin ravintolaympäristöä, siitä tulee jotenkin niin miellyttävää, että sä pystyt keskittymään siihen olennaiseen. Ehkä siihen ruokaan, ehkä siihen sun kumppaniisi tai siihen seurueeseen, jonka kanssa sä tuut syömään. Sun ei tarvi ajatella sitä. Se vain sujuu miellyttävästi. (Viherkoski 2018.)*

Mutkattomuus ja helposti lähestyttävyyys palvelussa ja viestinnässä liitettiin myös hyvään laatuun. Palvelun nopeus ja toisaalta kiireetön kokemus koettiin myös tärkeinä tekijöinä. Tämä liittyy vahvasti asiakkaan omaan tilanteeseen palveluhetkellä.

*Tulijalla voi olla sellainen tilanne, jos on hieno ravintola, että osaanko mä käyttäytyä täällä. Että jos se palvelu on tarpeeksi rennon letkeetä, ja kuitenkin asiallista, niin se tavallaan helpottaa, kun saa semmosen hauskan ilmapiirin. Että ei joudu odottamaan liian kauaa, tietenkään ravintolan ei tarvi mikään pikaruokala olla (Kuurne, 2018.)*

*Sä kaipaat erilaisia kokemuksia samoistakin ravintoloista, että kun sä meet sinne kiireisenä, niin sä haluat vaan syödä nopeasti. Joihinkin tilanteisiin tarvitaan erilaisia kokemuksia. Mutta jostain syystä se tietenkin on niin, että ne kiireettömät kokemukset jää mieleen parhaiten. (Sivonen 2018.)*

Asiantuntijuus, erityistarpeiden huomiointi ja hienovaraisuus koettiin myös tärkeänä laatutekijänä. Palvelun tasalaatuisuus jokaisella käyntikerralla liittyy laatuun monelta taholta. Henkilöstön palveluosaaminen, tuotetuntemus ja ruokatuotteen tasalaatuisuus liittyvät tähän vahvasti.

*Kun on näitä ruoka-aineallergioita, niin erottelen aika hyvin, onko jokin paikka laadukas vai ei. On ollut niin, että on iso seurue, ja kokki tai tarjoilija osoittaa sormella ja sanoo isoon ääneen, että sinulla oli niitä ruoka-aineongelmia ja joutuu käymään sen keskustelun koko salillisen*

*edessä. Kun on tuttu ravintola, niin on parasta, kun etukäteen jo tiedetään, ettei tarvi edes huolehtia niistä. Se on erittäin luottamusta herättävää, kun palveluhenkilöstö lähtee tarkistamaan esimerkiksi ruuan alkuperän tai allergeenit, koska joskus käy niin, että joku väittää tietävänsä eikä tarkasta, niin se ei pidäkään paikkaansa. Parasta on kun pääsen keskustelemaan jonkun kokin tai jonkun kanssa joka todella tietää. Se on iso osa myös, että tietää mitä syö. Milloin tämä kala on pyydetty ja mistä. (Kuurne 2018.)*

*Jos me halutaan olla hyvän palvelun paikka, niin me ollaan hyvän palvelun paikka koko ajan. Tasalaatuisuus on tärkeää. Virheitä sattuu kaikille, mutta me korjataan ne sillä lailla hyvällä otteella. Ja se jälkihoito. Asian vieminen a:sta ö:hön niin että kaikilla on hyvä mieli loppuun asti, sekä persoonan heittäminen peliin. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Koontina voisi tiivistää palvelun laadun koostuvan seuraavista asioista:

mutkattomuus ja sujuvuus, rennon tunnelman välittyminen asiakkaalle ja hauska ilmapiiri, asiantuntijuus, palvelun nopeus, palvelun sopivuus ympäristöön sekä erilaisille kohderyhmille.

Keskustelun edetessä, palvelun laatuun todettiin liittyvän myös palveluhenkilöstön osaaminen ja ominaisuudet. Henkilökunnan tärkeiksi ominaisuuksiksi todettiin uteliaisuus ja tiedonhaluisuus, persoonallisuus ja omana itsenä oleminen, pelisilmä ja tilanneherkkyys, asiallinen käytös, yrityksen arvopohjaan samaistuminen, uskallus kyseenalaistaa ja sitä kautta kehittää toimintaa,

Henkilökunnan toiminnan vaikutus ja henkilökunnan ominaisuudet nousivat yhdistäviksi laatutekijöiksi. Asiakkaan kuunteleminen ja heidän tarpeisiinsa taipuminen vaikuttaa laatumielikuvan muodostumiseen. Pelkästään itsensä kehittämisen sijasta tulisi kiinnittää huomio asiakkaiden tarpeisiin.

*Pääasia on, että sinun on oltava utelias vieraita kohtaan, eikä pakottaa heitä toimimaan omalla tavallasi. Tämä on meidän konsepti, tämä on*

*se mihin me uskomme ja me emme tee sitä toisella tavoin -toimintamalli sulkee pois asiakkaat. Olemalla utelias vieraita kohtaan, heidän odotuksiaan museota ja ravintolaa kohtaan, on toiminnan ja myös itsensä kehittämistä siihen suuntaan mitä asiakkaat tarvitsevat. Olemme täällä vieraita varten. Uteliaisuus sitä kohtaan miten me kehitämme toimintaa asiakkaiden kautta erityisesti palvelutoiminnan osalta: mitä me aiomme tehdä, että pääsemme lähelle vierasta ja ymmärrämme asiakasta jopa ennen kuin he ovat täällä. (Svensson 2018.)*

Persoonallisuus ja inhimillisyys tuovat lisäarvon palvelukokemukseen ja ne nousivat myös laatu keskustelussa useasti esille. Palveluhenkilökunnan luontevuutta ja persoonallisuutta arvostetaan. Persoonien erot saavat näkyä.

*Mitä ominaisuuksia meidän pitäisi kehittää, mitä tulevaisuudessa koneet ja tekoäly ei voi korvata, on just se inhimillisyys, lämpö ja empatiataito – se inhimillinen kosketus. Se on palvelussa se juttu. Eniten ravintolaelämyksistä on jäänyt mieleen se, miten se on tarjoiltu ja palveltu, että ei välttämättä niin, että se yksittäinen annos, vaan kun se tuli niin, että siinä on jotain ekstra. Jopa vaatteet, ja asenne tekee palvelussa paljon. Persoonan peliin heittäminen on sitä extraa, mikä tulee nimenomaan niistä ihmisistä. (Tylli-Aliranta 2018.)*

*Joskus on semmoinen ihana tarjoilija, joka on hyvin etäinen ja napakka, tai sitten toisella hetkellä hymyilevä tarjoilija, joka hurmaa sut omalla olemuksellaan. Se tyyppihän valitsee sen oman tyyhinsä, kunhan se tekis sen luontevasti omasta persoonastaan, eikä niin, että yrittää olla jotain mitä ei ole. Se on osa sitä ravintolakokemusta, että miten ne ihmiset kohtelee sua, ja minkälainen suhde tulee niihin ihmisiin, joiden kanssa sä jaat sen tapahtuman. (Sivonen 2018.)*

*Suomessa on niin hyvä se palvelun yleistaso, että sitä ei tarvi edes sanoa ääneen, mutta että tietenkin käyttäytyään asiallisesti. Joissain muissa maissahan se temperamentti näkyy paljon enemmän. Sellainen luontevuus, että sä pystyt olemaan aika sinut itsesi kanssa, että voi olla hyvä*

*palveluammattissa. Mitä enemmän on ikää, sitä helpommin semmoinen luontevuus tulee. Tarjoilijoitahan voi olla hyvässä ravintolassa hyvin monenlaisia. Työhönhän kuuluu aina se, että te hoidatte sen työn. Se on hyvän laadun merkki, että työ tulee hoidetuksi, niin kuin asiaan kuuluu. (Kuurne 2018.)*

Henkilökunnalta vaaditaan uteliaisuuden lisäksi tietynlaista vireystilaa asiakkaiden ymmärtämiseen ja erilaisten kohderyhmien tunnistamiseen.

*Pitää olla silmät selässäkin. Siis kaikki aistit valmiina tajuamaan asiakasta, ymmärtämään sitä ilman että se sanoo mitään. Se kohderyhmäymmärrys, eli sun pitää ymmärtää, että sun eleesi ja puheesi on ihan toista tälle kuin sille toiselle kohderyhmälle. (Viherkoski 2018.)*

Paikallisuus saa ja pitää näkyä palvelussa, suomalaisille ominainen tasa-arvoinen asetus palvelussa ja työssä voi olla jopa yllätys kansainvälisille vieraille. Kielitaito on tärkeä palvelun laatutekijä, erityisesti kansainvälisen toiminnan vaatimusten vuoksi ja eri kulttuurien tuntemuksesta on apua palvelun laadun varmistamisessa.

*Sä arvostat sitä, kun sä menet itse ulkomaille. Ja sä kohtaat Espanjassa espanjalaista palvelua, ja Briteissä brittiläistä palvelua, ja ne on hyvin erilaisia. Siitä on apua, että sä ymmärrät perusasiat toisista kulttuureista. Kielitaito on tärkeä, että pystyy kertomaan ruuista. Saa ääntää vaikka miten huonosti, kunhan selviää ja ymmärtää perusjutut. (Sivonen 2018.)*

*Paikallisuus saa ja pitää näkyä palvelussa, niin että ei tarvi peittää murrettansa tai aksenttiansa. Ja suomalaisuus ilman muuta pitää näkyä. Tottakai täytyy huomioida perusasiat, mitä liittyy vierailijoiden kulttuuriin, tiettyjen asioiden kunnioittamiseen, mutta pitää tuoda myös sitä uniikkia omaa esille. (Tylli-Aliranta 2018.)*

*Meille suomalaisille on varmaan tyypillistä, kun me ollaan tasa-arvoisia niin me ollaan tyytyväisiä. Me ollaan vaan niin umpitasa-arvoisia, että*

*semmoinen ystävällinen kaverillinenkin suhtautuminen toimii täällä varmaan aika hyvin suomalaisille. (Sivonen 2018.)*

*Me voidaan yllättää suomalaisella kulttuurilla aika lailla positiivisesti. Se että me ollaan aika tasa-arvoisia näillä työpaikoilla ja tehdään reippaasti ja oma-aloitteisesti asioita, ei ole ominaista kaikissa kulttuureissa. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Itsenäinen asioiden ratkaisukyky ja soveltamisen taito koettiin myös laatuasiana ja paremmuustekijänä. Soveltaminen on helpompaa ja varmempaa, kun palvelu toimintojen perusprosessit ovat kunnossa ja toimintamallit ovat selkeät.

*Ihmistä näkee, että ne osaa itse ratkaista asioita ja se että siihen on rohkaistu. Eikä niin, että oota hetki kun kysyn tai että laitan sähköpostia esimiehelle ja hän palaa sitten asiaan. Tilanteiden tulisi sujua niin, että näkyy, että näihin työntekijöihinkin luotetaan ja sitten että niillä on valtuuksia, että kaikki on tasa-arvoisia, eikä kenenkään tarvitse väistää toista. (Tylli-Aliranta 2018.)*

*Prosessit on mietitty jo etukäteen kaikkia tilanteita varten, jolloin sä pystyt olemaan ne kaikki aistit herkkänä, sun ei tarvi ajatella sitä sujumista, vaan sä oot aistit valppaana sen asiakkaan tarpeiden vastaamiseen. (Viherkoski 2018.)*

### **Asiakaskokemuksen muodostuminen**

Asiakaskokemus perustuu asiakkaan ennakkokäsitykseen ravintolan palvelusta sekä vuorovaikutuksesta palveluhenkilökunnan kanssa.

*Se lähtee niistä ennakkotiedoista, miten siitä on viestitty ja miten viesti on asiakkaan tavoittanut. Ennako-odotukset vaikuttaa tosi paljon siihen palvelukokemukseen, koska siihenhän asiakas sitä vertaa, tai vertaa aiempiin kokemuksiinsa meillä, muualla tai vastaavissa ympäristöissä ja vertaa myös epäoikeudenmukaisesti vastaamattomiin ympäristöihin. (Viherkoski 2018.)*



Asiakas kiinnittää huomiota siis myös etukäteen ja paikan päällä ympäristöön, miten perille löytää ja miten vaivatonta palvelun tavoittaminen on. Jatkuvalle museon ja ravintolan välisellä viestinnällä voidaan varmistaa viestin välittyminen varmemmin asiakkaalle hänen saapuessa museoalueelle.

*Sitä voidaan parantaa, esimerkiksi miten ravintola näkyy meidän ympäristössä ja miten me viestitään teille näyttelyistä ja tarjonnasta mitä on ja miten te viestitte meille ravintolan tarjonnasta, jotta meidän molempien asiakasrajapinnassa osataan keskustella molempiin suuntiin (Viherkoski 2018.)*

Asiakkailla on erilaisia palvelutarpeita ja asetelma muuttuu riippuen asiakkaan kulloisestakin tilanteesta.

*Useinhan se kokemus tulee siitä, että minkälaisessa tilanteessa sä oot. Palvelupolussa on oltava tietynlainen johdonmukaisuus, että se taso pysyy yllä, saapumisesta lähtemiseen. Siitä yleisestä laadusta, jota tarjotaan kokemuksen kuluessa. Niin että asiakas tuntee, että hänet huomioidaan sopivalla tavalla koko kokemuksen ajan. (Sivonen 2018.)*

Palveluntarjoajan näkökulmasta pääasia on nähdä asiakas. Asiakkaan huomiointi, ei vain niin, että näet hänet, vaan niin että hänelle tulee varmuus siitä, että me olemme täällä sinua varten välittömästi. (Svensson 2018.) Läsnäolo ja asiakasymmärrys ovat isossa roolissa. Ensikohtaaminen ja erityistarpeiden hienovarainen huomiointi ilmeitä myöten voi olla asiakkaalle joko positiivinen negatiivinen impulssi.

*Ois hyvä, että se ihminen, joka ottaa vastaan, olis sen näköinen, että tää (allergioiden ja ruokavalioiden huomioiminen) on ihan jokapäiväistä meille, ilmekään ei värähtäis siitä, että tulee ongelman kanssa sisään. Että se on tärkein kohtaaminen tämmösessä tapauksessa. (Kurne 2018.)*

Museovieras on usein valmistautunut kokemaan myös ravintolassa museokäyntiin verrannollisen kokemuksen. Persoonallisuudella ja aitoudella on merkitystä asiakaskokemuksen syntymisessä. Kokemus luodaan yhdessä, vuorovaikutuksessa.

*Sinulla on tietynlainen tapa ajatella, kun kävelet museoravintolaan, että olet siellä kokeaksesi jotain, olet siellä kehittääksesi ajatuksiasi ja tietämystäsi ja sitä miten katsot asioita. Minkälainen tahansa museoympäristö kehittää ajattelutapaasi, joko tietämyksen tai sinun omien ajatusjesi kautta. Olemalla paikassa missä ihmiset ovat enemmän valmistautuneita katsomaan asioita eri tavalla, on se myös tapa tarjota isompaa perspektiiviä ravintolakokemukseen. (Svensson 2018.)*

*On iso ero siinä, että kun sä tuot persoonallisuuden peliin, kertomalla siitä ympäristöstä, herättelet asiakasta ja innostat keskusteluun mukaan, niin sellanen aitous puree. Kun siitä tulee sellainen yhteinen kokemus. Ei mitään itsestä ja ravintolasta kertovaa stand up showta, mutta sellaista luonnollista persoonallista jutustelua. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Persoonallisuudella samoin kuin visuaalisuudella ja yllätyksellisyydellä on merkitystä myös ravintolan sisustuksessa.

*Meidän tuolithan (Joynt Dining Chair, Lago) yllättää, se on hyvä asia. Meidän ei pitäisi tyytyä perinteisiin ratkaisuihin, joita on muun muassa astiasto, joka on iso asia palvelukokemuksen luomisessa. (Viherkoski 2018.)*

*Ravintolan tuolithan on loistava juttu siinä. Keskustelu käynnistyy aina heti pöydässä, kun istutaan alas, kun mä tuon ulkomaalaisia vieraita sinne. Jää murtuu heti, kun aletaan ihastelemaan niinkin yksinkertaista asiaa kuin tuolia. (Sivonen 2018.)*

Asiakaskokemus muotoutuu kokonaisuudesta. Se alkaa ensimmäisestä impulssista, viestistä, jonka perusteella asiakas ottaa yhteyttä ravintolaan tai saapuu paikalle ja päättyy vasta, kun ravintolasta tai museoalueelta on poistuttu tai mahdollisesta tilanteen jälkihoidosta puhelimitse tai sähköisin välinein.

*Ois miellyttävää, että kun esimerkiksi haluaa maksaa, niin siinä ei menis älyttömän kauan ja huitoa, että joku tulis. Että vähän katseltais ja men-*

*täis siihen lähistölle, että ei tavallaan jätetä yksin. Se on yks sudenkuoppa, että palvelu päättyy siihen, kun ruoka on edessä. Tilanneherkkyys on myös tärkeää. (Kuurne 2018.)*

Palveluhenkilökunnan ja asiakasryhmien heterogeenisyys nousi esiin haasteena kokemuksen syntymiseen.

*Toisten ammattitaito on korkeammalla kuin toisten, eli sitten vaan ohjausta sinne niille, jotka sitä ohjausta tarvii, eli tässä on just tää asiakkaiden heterogeenisyys ja isot vaatimuserot haasteena (Viherkoski 2018.)*

Palveluhenkilökunnalla on Svenssonin ja Tylli-Alirannan mukaan mahdollisuus vaikuttaa asiakkaan kokemukseen viimeiseen hetkeen saakka. Svensson kuvaili mahdollisuutta eräänlaisena joka päivä toistuvana uutena pelinä.

*Ensimmäinen ja viimeinen vuorovaikutustilanne ovat tärkeitä, mutta voit myös pelastaa illan viimeisen 30 sekunnin aikana, jos olet omistautunut palvelutilanteeseen ja vieraasta huolenpitoon. Aina on mahdollisuus voittaa, ennen kuin joku soittaa torvea, ennen kuin asiakas kävelee ulos ravintolasta. Sen jälkeen tilanteen pelastaminen on mahdottoisuus. Pallo tiputetaan kentälle, peli alkaa ja niin kauan kunnes tuomari puhaltaa torveen, peli on käynnissä, joka ilta. Ja sinun on rakastettava sitä, tietynlaisen pelin pelaamista. Joskus ihmiset vaan eivät tee niin. (Svensson 2018.)*

Asiakkaalla on myös omalta osaltaan vastuu asiakaskokemuksensa muodostumisessa. Toiveiden ja tarpeiden kertominen mahdollistaa paremman asiakaskokemuksen syntymisen.

*Ammattitaitoinen asiakaspalvelija saa hoidettua tilanteet tyylikkäästi ja käännettyä mörököllinkin puolipäivänsäteeksi. Mutta asiakaspalvelijatakaan ei voida odottaa mahdottomia (Tylli-Aliranta, 2018.)*

*Perinteinen on, että jos ei tykätä, niin ei osata sanoa, tai jos on toiveita, niin ei sanota niitä ääneen. Että oletetaan, että ihmisen pitäis pystyä palvelemaan mua ilman, että se saa minkäänlaista tietoa siitä mitä kaivataan. (Kuurne 2018.)*

Perusystävällisyyttä ja käytöstapoja peräänkuulutettiin sekä sitä, että provosoituminen ei kuulu haasteellisiinkaan palvelutilanteisiin, vaan *asiakaspalvelijan on hyvä jatkaa sanattomistakin viesteistä lannistumatta kohteliaalla linjalla. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Vaikka jokin asia menisi pieleen, saattaa tilanne kääntyä voitoksi, riippuen siitä miten tilanteeseen reagoidaan. Reklamaatiotilannekin saattaa kääntyä positiiviseksi asiakaskokemukseksi, kun asiakasta kuunnellaan aidosti ja tilanteeseen reagoidaan riittävän nopeasti sekä tilanteen vaatimalla vakavuudella. Tärkeää on huomioida asiakkaan tilanne ja soveltaa tilanteeseen sopiva ratkaisu. Palautteen hyvä ja suoraselkäinen vastaanottokyky on välttämättömyys.

*Jos tilanne tulee näkyväksi, on hienoa, jos pyytää anteeksi ja pahoittelee. Jos tilanne on mahdollista korjata, niin tuo vaikka uuden annoksen. Tietynlainen luontevuus on tärkeää, että ei kannata alkaa siinä matelemaan, vaan ihan vaan asiallisesti todetaan, että kävipä tässä näin ja voidaan tehdä nyt näin, että ollaan pahoillaan ja opitaan tästä. (Sivonen 2018.)*

*Jos kommunikointi tai muu on mennyt pieleen, niin asian korjaaminen mahdollisimman pian on tärkeää antamalla asiakkaalle kuva, että asia järjestetään, vaikkei heti tietäis miten, mutta istu hetkeksi alas ja me selvitetään asia. Mutkattomasti suora asiaa kohti, ei mitään korulauseita, kunhan se asia hoituu. (Kuurne 2018.)*

*Otetaan se henkilö juuri sellaisena kuin se on ja keskitytään siihen ja katsotaan, että se vastaus on personoitu sille ihmiselle, jolloin hän kokee, että hänet otetaan vakavasti, että hän on keskiössä ja häntä kuun-*

*nellaan. Ja tää asia korjaantuu. Se vaan pitää käsitellä heti sitten asiakkaan, oman porukan ja asiaan liittyvien tahojen kanssa välittömästi. Prosessit pitää olla taustalla kunnossa ja palveluhenkilökunnalla valtuudet toimia. (Viherkoski 2018.)*

*Kiukkuinen asiakas on parasta mitä meille on tapahtunut. Se kertoo sen mikä on pielessä ja me voidaan korjata se asia. Ikävä kyllä palautetta ei osata usein ottaa siitä näkökulmasta, vaan pahimmassa tapauksessa tilannetta aletaan vielä puolustelemaan, että hyvä tää on, vaikka asiakas on ihan eri mieltä. Mut sellanen ihminen, joka rohkeasti ja suorasekäisesti pystyy ottamaan sen palautteen vastaan ja sanomaan, että kiitos, ja olen pahoillani, ja keksii sen ratkaisun, on kokemuksen kannalta tosi tärkeä. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Organisaation luottamuksen kulttuuri näkyy palvelussa rohkeutena toimia ja ratkaista tilanteita itsenäisesti.

*Joka asiaan ei tarvii olla tintattua mallia, jota noudattaa tai tulee sanomista, vaan niin, että voi rohkeasti tehdä ja soveltaa. Ja sille työntekijälle vois antaa ajatusta jo rekrytointitilanteessa, että kun sä oot tässä paikassa töissä, että sulta voidaan odottaa oman pään käyttöä, tietynlaista luovuutta. Perusraamit pitää olla, mutta työntekijöiden pitää osata soveltaa, joista tulee ne kivat yllätykselliset ja ilahduttavat kokemukset. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Millä tavalla ja minkä verran museoympäristön sitten tulisi näkyä ravintolan palvelussa riippuu Svenssonin (2018) mukaan siitä miten liiketoimintaa pyöritetään.

*Esimerkiksi Tukholman Modernin taiteen museossa on kaksi ihan eri bisnestä saman katon alla, koska toinen taho pyörittää ravintola- ja toinen museotoimintaa. Näiden toimintojen yhteys määrittelee osaltaan varsinaisen kokonaiskokemuksen, niillä on oltava yhteinen tavoite. Kun museo ja ravintola puhuvat samaa kieltä, kun ne haluavat kehittää asioita*

*yhdessä, ne parantavat ja laajentavat makumaailmaa ja kokemusta yhdistymällä teeman tai muun asian kautta toisiinsa. Tällaista yhteistyötä toteutetaan hyvin eri tavoilla eri puolilla maailmaa. Fotografiskassa meille on tärkeää, että ravintolan palvelut yhdistyvät näyttelyiden kanssa, joka vaikuttaa ravintolakokemukseen. Kun kävelet rakennuksessa, tulisi sinun aistia tämä yhteys. (Svensson 2018.)*

Museon ja ravintolan yhteys tulisi olla siis näkyvä asiakkaalle. Taidemuseoympäristö voi yhdistyä pienillä, mutta merkityksellisillä tavoilla ravintolan toimintaan.

*Omat lapset rakastaa sitä, että täällä pääsee tekemään sen taiteiluasian (piirtämään ravintolan paperisiin taiteilijapöytäliinoihin). Lapset huomioidaan nauravien nakkien sijasta tällaisella pienellä asialla ja sillä, että ootte täällä opettelemassa museokäymistä ja ravintolakäyntiä, ja täällä ymmärretään, että lapset ei välttämättä jaksaa istua kahta tuntia paikallaan. Se tapa, että täällä on laadukkaat värikynät, on tyylikäs tapa tuoda lapsille se juttu. Mun mielestä täällä ei tarvitse aikuisille tuoda mitään sellasta ilotulitusta ruuan kylkeen. On sitten eri asia, kun istutaan ilta tässä. Silloin on mahtavaa, että on jotain lisää. Tää on se paikka missä sulatetaan museokäynnin anti. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Myös visuaalisuudella on merkitys asiakaskokemuksen syntymiseen. Visuaalisuus voi syntyä esimerkiksi annosten esille laitosta, ympäröivästä luonnosta, huonekaluista, astiastoista, liinoista ja vaikka henkilökunnan asuista.

*On tärkeää, että tilassa on jotain, mikä tuo siihen hetkeen katseltavaa. Vaikka nyt Venetsian Biennaalissa oli kahvilassa sellaiset pyörivät lamput. Että tulee vähän niin kuin tauko, että siellä on jotain jännää. Tai ehkä täällä tuo Marilan maalaus tai tuo maisema, mikä on itsessään jossain semmonen juttu. Mutta jotain visuaalista silmänruokaa pitää olla. (Kuurne 2018.)*

Tarinallisuus ja historia voivat tuoda lisäarvon ruokailuun, huomioon ottaen, että palvelutarjoomasta löytyy lisäksi helpommin lähestyttäviä tuotteita.

*Kokonaisuus. On tosi hienoa kun ne tukee toisiaan (museon ja ravintolan palvelut), kyllä sen täytyy mennä jotenkin linjassa. Joskus vois olla hauskaa, että ottais sieltä Göstan historiasta sellaisen tarinallisen puolen, mutta musta ihan riittää, että palvelut on linjassa niin, että kumpikaan ei häiritse toisiaan. Herraskaisuudessa on varmasti paljon, mistä ammentaa, mutta että niitä ei tehdä niin hienosti, että ne menee liian kalliiksi. Ruuan kautta voidaan päästä johonkin tiettyyn aikakauteen ja sen tunnelmaan. Jos istut tässä, katselet tätä miljöötä ja syöt jotain, mikä viittaa siihen vanhaan aikakauteen ja se vois tehdä myös mieleenpainuvaksi sen mitä olet syönyt. On tärkeitä, että vaihtoehtoja on, ettei se oo pelkkää sitä. (Kuurne, 2018.)*

### **Asiakaspalvelun arvo**

Asiantuntijat kiinnittivät museoravintolan palvelussa huomiota sopivaan, laadukkaaseen tuotteeseen, ajankäyttöön, läpinäkyvyyteen, mainonnan johdonmukaisuuteen ja totuudenmukaisuuteen, ilmeeseen ja oikeinkirjoitukseen viestinnässä, kohderyhmien huomiointiin niin palvelussa kuin ennakkoviestinnässä.

Se, mistä ravintolapalvelussa maksetaan, jakautui aika samansuuntaisesti asiantuntijavastauksissa. Pääpaino on ruuassa, toinen sija palvelussa (Viherkoski 2018; Sivonen 2018; Kuurne 2018). Ruokatuote ja palvelu eroteltiin toisistaan arvokeskustelussa. Asiantuntijuus tuotteiden osalta koettiin myös tärkeäksi asiaksi arvon muodostuksessa. Se että tuote tunnetaan ja raaka-aineiden alkuperä tiedetään.

*Sä odotat saavasi siihen juuri sinun tarpeeseesi sopivaa ruokaa. Ja nopeasti. Siihen liittyy se aikakin, varsinkin meillä. Pistäisin, että 60% mistä asiakas maksaa, on oltava se hyvä ruoka ja meidän tapauksessa se tarkoittaa vielä, että asiakas tulee siitä kylläiseksi tai yltäkyläiseksi. (Viherkoski 2018.)*

*Omassa arjessakin, kun matkustan paljon, mä näen vaivaa valitakseni itselleni hyviä ravintoloita. Mä ajattelen ensisijaisesti ruokaa ja toissijai-*

*sesti palvelua. Ruoka on ehdottomasti pääasia. mutta onhan semmoisiakin tapauksia, että sä saatat mennä samaan ravintolaan uudelleenkin, ja vaan sen takia, että siellä oli se ihana tyyppi. (Sivonen, 2018.)*

*Maksan ravintolapalvelussa hyvistä raaka-aineista, puhtaasta ja hyvästä ruuasta ja siitä, että on tieto mitä lihaa ja mitä kalaa ja että voin olla varma siitä mitä syön. Ja usein syömään tullaan, kun ollaan väsyneitä ja nälkäisiä, niin sellainen tietty lämpö palvelussa ja ystävällisyys, niin että tulee tervetullut olo. Se syntyy niin vähästä. Hymy ja tervetuloa. Mutta jos se jää uupumaan, niin siitä voi tulla kalsea olo. On kiva, että voi luottaa asiantuntemukseen, vaikka että mikä viini voisi sopia. Tykkään siitä, jos voin luottaa asiantuntemukseen. (Kuurne 2018.)*

Arvostukset ovat myös tilannesidonnaisia ja arvon muodostukseen tärkeinä tekijöinä liittyvät myös laadukkuus ja johdonmukaisuus palvelussa sekä palveluympäristössä.

*Riippuu siitä minkälaiseen paikkaan mä meen ja millaiset on ennakkoodotukset. Kun menen ajan kanssa johonkin istumaan, laatumielikuva pitää tulla kaikessa lähtien vaatesäilytyksestä, viihtyisistä wc-tiloista, toimivuudesta palveluna, laatuna ja siisteytenä. Karu esimerkki voi olla vaikka, että muuten oli ihan huippukokemus, tyylikkää ja hienot astiat, herkulliset annokset, mutta kahvi tarjottiin pahvimukista. (Tylli-Aliranta 2018.)*

Asiakkaalle voi tuoda ison lisäarvon myös jonkin uuden asian oppiminen.

*Jossain Michelin-ravintolassa sun ei kai tarvikaan selittää, mutta sitä toivoisi, että joitakin asioita avattaisiin, miksi asioita tehdään jollain tietyllä tapaa. Ettei tuu sellaista ylimielistä fiilistä, että me vaan tehdään näin koska me voidaan. Asian lyhyesti avaaminen on asiakkaille kivempaa. On kivaa, jos asiantuntijat opettaa samalla jotain, eikä mun tarvi tuntea itteäni tyhmäksi. Kivalla tyyllillä lyhyesti opetat ja annat lisäarvoa samalla. (Tylli-Aliranta 2018.)*



Ravintolan käyttämistä sloganeista muistuvat mieleen *Sesongin puhtaita makuja* ja *Ruokamatka on taidematka*. Arvokeskustelua käytiin myös näiden sloganien pohjalta. Puhtaat maat koettiin toimivan marginaaliselle ryhmälle kotimaassa, ulkomaan markkinoilla suuremmalle yleisölle. Sesonkien seuraaminen koettiin totuutena, arvona, jonka asiakas haluaa lunastaa.

*Sesonki on jo tärkeä sana, koska se kertoo, että kehitytte vuoden mukana ja sehän on ruoka-asioissa a ja o. Puhtaus kuuluu suomalaiseen ruokaan ja maku se mitä tuotatte.* (Sivonen 2018.)

Ruokamatka on taidematka herätti kysymyksen taide-käsitteen näkökulmasta:

*Tarkoittaako se, että ruoka on taidetta ja syöminen on taidetta, miksei voi olla vaan että kuvataide on taidetta ja ruoka ruokaa? Samaan aikaan siinä on se puoli, että molemmat ovat matkan päässä ja samalla matkalla hoituu molemmat. Se onkin oikeastaan aika hyvä.* (Kurne, 2018.)

Viestinnässä arvostettiin totuudenmukaisuutta, selkeyttä, johdonmukaisuutta ja luotettavuutta.

*Siinäkin on sellainen tasalaatu ja johdonmukaisuus. Jos on kyseessä hyvä ravintola ja siellä elmukelmutettu tai hirveesti kirovireitä sisältävä lista, niin se lätsäyttää markkinoinnissakin. Sen täytyy tyylimielikuvalaan ja imagollaan viestiä sitä, mitä mä tuun kohtaamaan, rehellisesti. Katson myös, että jos kyseessä on elämys, niin fontteja ja muita asioita myöten paketti on tasapainossa, että viestitään aidosti niitä asioita, joita halutaan siellä loppupäässäkin tarjota. Edes sen kerran, kun nettisivut on laadittu, niin tehdään se joko itse tyylikkäästi tai käytetään ammattilaisia, jotka tekevät sen tyylikkäästi.* (Tylli-Aliranta 2018).

*Kyllähän sä näät nettisivuista, että onko tasoa. Edustavat, hyvät nettisivut, joista mielellään löytää jo menun, on ihan ok. Muutamia hyviä kuvia interiööreista. Täytyy olla selkeitä, että pääsee nopeasti katsomaan.* (Sivonen 2018.)

Viestinnän kohdentamista eri asiakasryhmille ei saa unohtaa.

*Täytyis aika lailla miettiä, että ketä sä puhuttelet ja räätälöidä viestintää ja suoramarkkinointia, kehittää sitä. Kun kysymys on ruuasta, joka on meidän jokapäiväistä kohtaamista, kaikkien pitää syödä ja kaikki ehkä saa siitä nautinnon, mutta eri tavalla. Miten puhuttelette nämä kaikki säilyttämällä jonkin ytimen? (Viherkoski 2018.)*

### **Kohdeorganisaation kilpailutekijät ja SWOT-analyysi**

Kohdeorganisaation kilpailutekijöiksi asiantuntijahaastatteluiden perusteella nousi laatu, erinomainen ja puhdas ruoka, sesonkien seuraaminen, palvelutarjonnan laajuus ja eri kohderyhmien huomiointi, joustavuus palvelussa ja tilaustarjoiluissa, ravintolan ja museon yhteys (palvelu, teemamenut ja yhteiset tapahtumat), asiakaskokemuksen tarjoaminen kaikille aisteille, tyylikäs ympäristö. Myös asiakkaan yllättäminen koettiin kohdeorganisaation vahvuutena. *Sijainti on vahvuus sitten, kun ihmisen saa tänne, niin tästä järvimaisemasta ja kiireettömästä ruokailuhetkestä nauttii.* (Kuurne 2018.)

Tähän liittyi vahvasti myös museoympäristön ja ravintolan tarjoama kokonaisuus sekä sijainti positiivisena tekijänä. *Tässä on tosi hyvä mahdollisuus wow-elementtiin, kun tää on täällä keskellä ei mitään ja täällä toisaalta taas keskitytään vaan siihen asiaan. Täällä pystytään oikeasti tarjoamaan täydellinen elämys.* (Tylli-Aliranta 2018.)

Alla on jaoteltu haastattelujen pohjalta kohdeorganisaation nykytilanteen vahvuuksia ja heikkouksia nelikenttään, SWOT-taulukkoon, ja pohdittu tulevaisuuden kannalta mahdollisuuksia ja uhkia. SWOT-analyysi on yksinkertainen ja yleisesti käytetty yritystoiminnan analysointimenetelmä, jota voidaan käyttää niin suurten kuin yksityiskoh- taistenkin asioiden tarkasteluun ja analysointiin (Nelikenttäanalyysi – SWOT 2018.) Analyysin avulla selvitetään asiakaskokemukseen liittyviä kehittämiskohteita.

Taulukko 1. Kohdeorganisaation SWOT-analyysi

	VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
NYKYTILA	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Laadukas ruokatuote, sesonkien seuraaminen</li> <li>- Eri kohderyhmien huomiointi laajalla palvelutarjonnalla ja sopivalla valikoimalla</li> <li>- Tyylikkään ympäristön ja ravintolan yhteistyö ja yhteys – kokonaiskokemuksen tarjoaminen</li> <li>- Kiireettömyyden ilmapiirin luominen</li> <li>- Joustavuus ja ketterä reagointi muuttuvissa tilanteissa</li> <li>- Asiantuntijuus</li> <li>- Sitoutunut ja osaava palveluhenkilökunta</li> <li>- Viestinnän selkeys</li> <li>- Paikallisuus, suomalaisuus (kulttuuri)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Viestinnän kohdentaminen ja myynnin resursointi</li> <li>- Alueellinen ostopotentiaali ja maantieteellinen sijainti</li> <li>- Liian hienon mielikuvan viestiminen</li> <li>- Kielitaito ja kulttuurien tuntemus</li> <li>- Palveluhenkilökunnan osaaminen ja aikataulujen hahmottaminen</li> <li>- Heterogeeninen asiakaskunta</li> <li>- Kaikkiin tarvittaviin alueisiin ei selkeitä palveluprosesseja</li> <li>- Jälkimarkkinointi</li> <li>- Asiakaspalautteen kerääminen ja dokumentointi</li> <li>- Trendeihin reagointi</li> <li>- Aukioloajat</li> </ul>
	MAHDOLLISUUDET	UHAT
TULEVAISUUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Palvelu on sujuvaa ja mutkatonta</li> <li>- Asiakkaat sitoutuvat yritykseen ympäri vuoden</li> <li>- Eri kohderyhmiä palvelee asiakkaan lähtökohdista</li> <li>- Henkilökunta koostuu sitoutuneista ja motivoituneista asiantuntijoista</li> <li>- Kokonaisvaltaisia asiakaskokemuksia tuotetaan yhteistyössä asiakkaan kanssa</li> <li>- Taloudellinen menestys</li> <li>- Tasa-arvoisuus ja tiimityö näkyvät vahvuutena asiakaskokemuksen tuottamisessa</li> <li>- Asiantuntijuudesta lisäarvo palvelun laatuun</li> <li>- Myynnin esteiden voittaminen</li> <li>- Asiakasymmärrys</li> <li>- Aukioloajat on mitoitettu asiakkaan tarpeen ja kannattavuuden kannalta optimaalisesti</li> <li>- Yrityksen, henkilöstön ja museon arvot kohtaavat toisensa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Henkilökunta ei sitoudu yritykseen</li> <li>- Asiakasymmärryksen puute</li> <li>- Asiakkaan kokemus kokonaisuudesta on huono</li> <li>- Asiakasvirtojen ennustamisen epäonnistuu, henkilöstöresurssi on riittämätön tai liian suuri asiakaspalvelussa</li> <li>- Kannattamaton liiketoiminta, hinta ja laatu eivät ole linjassa</li> <li>- Viesti ei tavoita oikeaa kohderyhmää tai asiakas ei löydä palvelutarjonnasta sopivia vaihtoehtoja.</li> <li>- Valikoimasta ei osata viestiä. Asiakas ei saavu lainkaan, koska ei löydä itselleen sopivaa palvelua ennakotiedon perusteella.</li> <li>- Asiakkaan yhteydenottoihin ei vastata riittävän nopeasti, myynnin este</li> <li>- Yritys ei tunnista asiakkaan tarpeita, vaan tarjoaa vain omaa konseptiaan</li> </ul>

### **Kohdeorganisaation vahvuudet**

Kohdeorganisaation erityisenä vahvuutena koettiin kohdeorganisaation tarjoama laadukas ruokatuote, tuoreus, raikkaus ja sesonkien seuraaminen ruokalistasuunnittelussa sekä tuotetarjonnassa. Kokonaiskokemuksen kannalta vahvuutena on myös tyylikäs, ainutlaatuinen ympäristö, joka yhdistyessään ravintolan toimintaan, tarjoaa asiakkaalle elämyksen ja kokemuksen kaikille aisteille. Erilaiset kohderyhmät kyetään huomioimaan laajalla palvelutarjonnalla ja sopivalla palvelutuotevalikoimalla. Kohdeorganisaatio kykenee luomaan kokonaiskokemuksen kannalta tärkeän kiireettömyyden ilmapiiriin. Joustavuus ja ketterä reagointi muuttuvissa tilanteissa mahdollistavat hyvän asiakaskokemuksen asiakkaan lähtökohdista.

Asiantuntevan palveluhenkilöstön sitoutuminen yrityksen toimintaan mahdollistaa toiminnan pitkäjänteisen kehittämisen ja asiakkaan luottamuksen kohdeorganisaation toimintaan. Kohdeorganisaatio viestii selkeästi palveluistaan ja henkilöstön persoonallisuus ja suomalainen kulttuuri kyetään hyödyntämään vahvuutena palvelussa.

### **Kohdeorganisaation heikkoudet**

Viestinnän kohdentaminen koettiin kohdeorganisaation haasteeksi. *Sesongin puhtaista makuja* ja *Ruokamatka on taidematka* -sloganien todettiin kuvaavan kohdeorganisaation toimintaa ja laadukasta tuotetta ja toimivan erityisesti kansainvälisille kohderyhmille. Niiden koettiin myös antavan liian korkeatasoisen mielikuvan palvelusta osalle kohderyhmistä. Mutkattomasta ja helposti lähestyttävästä palvelutuotteesta viestimisen kohdentaminen vaatii syvempää asiantuntemusta eri kohderyhmien tarpeista. Asiakaspalautteen keräämisessä ja dokumentoinnissa on kehitettävää, jotta päästään laajempaan ja parempaan ymmärrykseen asiakkaiden tarpeista.

Alueellinen ostopotentiaali verraten muihin Euroopan museoravintoloihin on heikko. Sesonkiluonteisuus ja maantieteellisestä sijainnista johtuva haastava tavoitettavuus asettaa taloudelliselle menestymiselle huomattavan haasteen. Asiakkaiden toiveisiin aukioloajoista ei kyetä kaikilta osin vastaamaan, koska asiakasvirtaa ei sesonkien ulkopuolella pystytä varmistamaan.

Henkilöstön osaaminen on vaihtelevaa. Kansainväliseen toimintaan tähtäävien strategisten tavoitteiden kannalta, erityisesti kielitaidon ja kulttuurintuntemuksen osalta,

osaamista on kyettävä kehittämään. Heterogeenisyys näkyy myös palveluosaamisessa. Palveluprosesseja ei ole avattu riittävästi.

### **Kohdeorganisaation mahdollisuudet**

Mutkattoman ja sujuvan palvelun tavoitteeseen voidaan päästä kiinnittämällä huomiota henkilökunnan osaamiseen. Palvelukoulutuksen, avoimen ja tasa-arvoisen työilmapiirin sekä strategian tavoitteiden jalkauttamisen keinojen avulla henkilöstön motivaatio tulokselliseen toimintaan nousee niin asiakaskokemuksen kuin kannattavuuden näkökulmista. Asiantuntijuuden ja persoonallisuuden arvostus sekä selkeiden tavoitteiden asettaminen motivoi henkilökuntaa kehittämään osaamistaan myös itseenäisesti.

Asiakkaiden tarpeita ja tilannetta ymmärtämällä kohdeorganisaatio sitouttaa asiakkaat yrityksen toimintaan ympärivuotisesti. Palvelutoiminnan kehittäminen yhdessä museon ja asiakkaan kanssa mahdollistaa parhaan mahdollisen, vieraanvaraisen ja yllätyksellisen asiakaskokemuksen, joka on myös taloudellisesti kannattava yrityksen näkökulmasta. Asiakas saa lisäarvon asiantuntevasta ja helposti lähestyttävästä palvelusta, jossa hän voi oppia ja kokea jotakin uutta.

Viestinnän kohdentamisen ja myynnin resursoimisen avulla myynnin esteet ohitetaan tuloksellisesti. Aukioloajat palvelevat sekä asiakasta että kohdeorganisaatiota. Asiakaspalautetta kyetään keräämään ja dokumentoimaan riittävän tiheästi häiritsemättä palvelutilannetta ja sitä osataan hyödyntää asiakaskokemuksen ja tuloksellisen liiketoiminnan kehittämiseksi. Asiakkaiden, kohdeorganisaation, henkilöstön ja museon arvomaailmat kohtaavat, jolloin jokainen osatekijä on tyytyväinen yhteistyöhön ja hinta-laatu -suhde on optimaalinen.

### **Kohdeorganisaation uhat**

Henkilökunta ei sitoudu kohdeorganisaation toimintaan ja arvomaailmaan. Henkilöstö vaihtuu usein ja siitä kasvaa taloudellinen haaste. Asiakkaat ovat tyytymättömiä siihen, että yrityksen palvelulupaus ei toteudu ja kokonaiskokemus on huono. Asiakas ei ole valmis maksamaan palvelusta, jonka hinta ja taso ei kohtaa laatumielikuvaa tai asiakkaan senhetkistä tarvetta.

Asiakasvirtojen ennustaminen epäonnistuu ja henkilöstöresurssi arvioidaan virheellisesti. Toiminta on taloudellisesti kannattamatonta ja asiakkaat äänestävät jaloillaan. Yrityksen viesti ei tavoita oikeaa kohderyhmää ja asiakas ei löydä tilanteeseensa sopivia vaihtoehtoja palvelutarjonnasta.

Kohdeorganisaatio ei kykene viestimään palvelutarjonnasta totuudenmukaisesti tai kohderyhmäkohtaisesti. Asiakas ei saavu, koska ennakkotieto ei tavoita tai palvelun hankkiminen on liian vaivalloista. Henkilöstö ei tunne palvelutarjontaa riittävän hyvin ja asiakkaan yhteydenottoihin ei vastata tarpeen vaatimalla ripeydellä, joten asiakas valitsee toisen palveluntarjoajan tilaisuuteensa. Asiakkaan tarvetta ja tilannetta ei kuunnella. Kohdeorganisaatio tarjoaa vain omaa tapaansa toimia. Asiakas etsii sopivamman palveluntarjoajan.

#### **5.4.2 Kohdeorganisaation strategia**

##### **Nykytila**

Ravintola Göstan operatiivisesta johtamisesta ja menu suunnittelusta vastaa keittiömestari ja toimitusjohtaja Henry Tikkanen. Tikkanen voitti Vuoden kokki -kilpailun vuonna 2001 ja osallistui kansainväliseen Bocuse d'Or -kilpailuun vuonna 2003 sijoituen kymmenennelle sijalle. Hän on työskennellyt aiemmin mm. G. W. Sundmansissa, Haviksessa, hotelli Kämpissä ja Villa Störsvikissä. Tikkanen toimii tämän työn kohdeorganisaation asiantuntijaroolissa alla käytävässä strategiakeskustelussa.

Serlachius-museot, joiden yhteydessä kohderavintola toimii, luetaan jo maamme kärkimatkailukohteiden joukkoon. Vuonna 2014 Serlachius-museot tuplasivat kävijämääränsä reilusti aiempiin vuosiin verrattuna ja vuonna 2015 kävijöitä kirjattiin jo yli 109 000. Museot on palkittu viimeisen viiden vuoden aikana useaan otteeseen, joistamista esimerkkeinä Spanish International Architecture Prize 2013 ja Vuoden Projekti 2014, Vuoden Vihertaitaja 2014 (Göstan piha-alueiden viherrakennustyöt), Kotimaan matkailun huippukohde 2015 (Suomen matkailijayhdistys), Vuoden museo 2015, Vuoden kotimaan matkailukohde 2016. Ravintolakonsepti tukee taidemuseon ympäristöä, tiloja ja henkeä. Toimintaa muokataan jatkuvasti paremmin asiakkaiden tarvetta vastaavaksi unohtamatta kuitenkaan perusajatusta yrityksen olemassaolosta ja sen tarjoamasta tuotteesta. (Tikkanen 2018.)

Serlachius-museoiden ja samalla ravintola Göstan kävijämäärän huippu koettiin vuonna 2015. Sen jälkeen vuosittaiset kävijämäärät ovat laskeneet. Kävijämääriin vaikuttavat muun muassa strategiset linjaukset näyttelysisällöistä ja asiakasryhmien edellisestä vierailusta kulunut aika. Kävijämääriä seurataan, ja uudelleen kasvu on ollut huomattavissa joka neljäs vuosi. Kohderavintolan tuloksellinen toiminta on suurelta osin riippuvaista museon vierailijamäärästä, vaikka ravintola toimii myös itsenäisenä yrityksenä: ravintolavierailu ei edellytä museovierailua.

Serlachius-museoiden tapa toimia on kohdella vieraitaan (asiakkaitaan) kuin he olisivat kotiin tulevia ystäviä, jolle halutaan tarjota paras mahdollinen kokemus juuri siinä kyseisessä kohteessa, jonne vieraat tulevat. Ravintola Göstan tahtotila on palvella museon ja ravintolan vieraita tarjoten asiakkaalle ravintolakokemuksen, joka on verrannollinen kokemukseen museossa.

### **Kohdeorganisaation arvot**

Jotta palvelu voi toimia mutkattomasti palvelun sisällä, on kahden eri organisaation arvojen kohdattava tai oltava ainakin samansuuntaisia. Seuraavaksi avataan strategiakeskustelujen tulosten kautta Ravintola Göstan ja Serlachius-museoiden arvoja, jotta niiden yhteneväisyyttä ja eriäväisyyttä voidaan pohtia.

Ravintola Göstan palvelutoimintaa ohjaavat arvot ovat:

### ***Tyytyväinen asiakas aina***

Asiakastyytyväisyyden tavoitteena ovat asiakkaan onnellisuuden kokemukset, jotka perustuvat huomaavaisuuteen ja laadukkaaseen palveluun. Asiakastyytyväisyyteen päästään laadukkaalla tuotteella, asiakkaan huomioimisella, tilanteiden ennakkoinnilla, palvelutarjonnan laajuudella ja laatuun liittyvillä tekijöillä, joihin vaikuttavat tilojen toimivuus ja siisteys, palvelujen saavutettavuus ja mutkattomuus, henkilökunnan palvelualttius, tuotetuntemus ja toimintaympäristön tuntemus, persoonallisuus palvelussa sekä helposti lähestyttävyyys. Erityisen tärkeässä asemassa on yhtenäinen ja tasapainoinen asiakaskokemus ja linja Serlachius-museoiden palvelun kanssa. (Tikkanen 2018.)

### ***Henkilökunnan arvostus***

Jotta palvelukokemuksen laatutavoite voi toteutua, tarvitaan hyvinvoiva, ammattitaitoinen ja palvelualtis henkilökunta. Palvelussa arvostetaan persoonallisuutta – ihmisen persoonan esilletulo palvelutilanteissa edesauttaa palveluhenkilökunnan mutkatonta lähestymistä asiakaskohtaamisissa sekä tekee palvelutilanteista luonnollisia. Henkilökunnan hyvinvointi on tärkeää. (Tikkanen 2018)

### ***Taloudellinen menestyminen***

Toiminnan on oltava liiketaloudellisesti kannattavaa, jotta voidaan palkata henkilökuntaa ja päästään tavoitteeseen tyytyväisistä asiakkaista. Sesonkivaihtelut ovat suuria, ja erityisesti kesäsesongin ulkopuolella päivittäisessä toiminnassa on seurattava tulosta, joka määrittelee toiminnan resurssit. Sijainti asettaa myös suuren haasteen verrattaessa kilpailijoihin (tässä tarkoitetaan Euroopan museoravintoloita, ei paikallisia tai alueellisia kilpailijoita lähiympäristössä) - alueen ostopotentiaali on heikompi kuin esimerkiksi väestöpohjaltaan Suomen suuremmissa kaupungeissa saati Euroopan suurkaupungeissa. (Tikkanen 2018.)

**Serlachius-museoiden palvelutoimintaa ohjaavat arvot ovat:**

***Vieraanvaraisuus***

***Rohkeus***

***Välittäminen***

***Laadukkuus***

***Juurien arvostaminen***

Serlachius-museoiden arvot nivoutuvat yhteen monivivahteisesti. Historialliset juuret ja sijainti luovat pohjan arvonmuodostukselle. Ystävät (asiakkaat) toivotetaan tervetulleiksi ja heitä kohdellaan vieraina, kuten Serlachiuksot tekivät aikanaan. Ihmisistä (asiakkaista, henkilökunnasta ja yhteistyökumppaneista) välittäminen tarkoittaa myös huolenpitoa. Juuret luovat myös pohjan taidehankinnoille ja näyttelytoiminnalle – samoin toiminnan ja tilojen laadukkuudelle. Rohkeus näkyy iloisena palveluna, persoonallisuutena ja helposti lähestyttävyytenä ilman pönötystä ja rohkeutena olla oma itsensä. (Viherkoski 2018.)



### **Kohdeorganisaation toiminta-ajatus**

Toiminta-ajatuksella määritellään, miksi organisaatio on olemassa. Toiminta-ajatuksen tulee antaa yrityksen johdolle ja henkilöstölle kuva kokonaistavoitteesta, mihin yhdessä pyritään.

Ravintola Gösta tarjoaa monipuolisesti ravintolapalveluita museon vieraille, ruokamatkailijoille sekä ravintolan asiakkaille. Ravintolavierailu ei edellytä museovierailua, eikä museovierailu ravintolavierailua. Ravintola Gösta haluaa tarjota asiakkaalle kokemuksen, joka on verrannollinen kokemukseen museossa. Kokemus, jonka asiakas saa museon palveluista, ympäristöstä, taiteesta tai kulttuurista, jatkuu ravintolassa. (Tikkanen 2018.)

### **Elämäntehtävä**

Ravintola Gösta haluaa tarjota asiakkaalle kiireettömän ja nautinnollisen ravintolakokemuksen, joka on verrannollinen kokemukseen museossa. Ravintola Gösta on laadukas ja helposti lähestyttävä palveluiden tarjoaja. Kokemus minkä asiakas saa museon palveluista, ympäristöstä, taiteesta tai kulttuurista, jatkuu ravintolassa. (Tikkanen 2018.)

### **Visio eli mihin organisaatio on menossa**

Kohdeorganisaation visio on olla Euroopan paras museoravintola vuoteen 2020 mennessä.

Ravintolan asiakasryhmät ovat kovin erilaisia helikopterilla pihaan saapuvasta yritysjohdajasta pienellä budjetilla vieraileviin lounasryhmiin. Paremmuudella visiossa tarkoitetaan yrityksen vastaamiseen eri asiakasryhmien tarpeisiin sujuvasti reagoiden nopeasti muuttuviin tilanteisiin huomioiden hinta ja laatu. Ravintola Gösta on ymmärrettävä, laadukas, helposti lähestyttävä ja takuuvarma.

*Esimerkkinä että ovesta astelevalle asiakkaalle paras mahdollinen palvelu voi olla pöytään tarjoiltu kahvi ja Nooran leipoma voisilmäpulla tai päivän kalansaaliina tarjoiltava paistettu ahven rapukastikkeen ja sesongin kasvisten kanssa. Joku asiakas kaipaa erilaista elämystä taideympäristön keskellä ja varaa Akseli Gallén-Kallelan taideteosten pohjalta suunnitellulle Kulinaariselle matkalle tai viiden ruokalajin sesongin illalliselle. Tavoittemme on olla verrannollinen museokokemukseen. Teemme yh-*

*teistyötä kansainvälistymisessä Serlachius-museoiden kanssa. Palveluidemme laadukkuus, monipuolisuus, tapa tehdä asioita ja välittää asiakkaista hurmaa ihmiset. (Tikkanen 2018.)*

## 6 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseksi muotoutui: Miten kohdeorganisaation strategiset tavoitteet voidaan jalkauttaa palvelun kehittämiseksi, jotta parhaan museoravintolan visio voidaan saavuttaa? Strategian tavoitteiden jalkauttamisen keinoksi ehdotetaan avointa keskustelua tavoitteista ja niiden toteuttamisen mahdollisuuksista henkilöstön kanssa. Henkilökohtaisen tuloskortin (balanced scorecard) käyttöönottoa voisi myös harkita palvelutoiminnan erityispiirteet huomioiden. Tuloskortti saattaisi toimia henkilöstölle sekä tehokkaana motivoijana henkilökohtaisten suoritustavoitteiden että organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. Tällainen työkalu ja avoin lähestymistapa voisi samalla vahvistaa organisaation ja henkilöstön yhteistä ymmärrystä ja arvomaailmaa taloudellisen menestymisen, onnellisen asiakkaan ja samalla myös henkilökunnan arvostuksen tavoitteissa.

Kahden erillisen, mutta eräänlaisessa symbioosisuhteessa olevan organisaation arvomaailmojen tulee olla samansuuntaisia, jotta asiakkaan kokonaiskokemus voi olla johdonmukainen. Museon ja kohdeorganisaation toiminnot eroavat toisistaan muun muassa taloudellisten ja historiallisten lähtökohtien osalta. Näiden organisaatioiden arvomaailmaa yhdistävät samankaltaiset asiat, muun muassa vieraanvaraisuus ja asiakastyytyväisyys, joka kertoo siitä, että asiakas on arvopohjassa toiminnan keskiössä. Välittäminen ja henkilökunnan arvostus osuvat osaltaan toisiinsa, toisaalta Serlachius-museoiden välittämisen käsitteeseen kuuluu henkilökunnan lisäksi asiakkaat, joka tulee esille ravintolan asiakkaiden onnellisuutta koskevassa arvossa, sekä yhteistyökumppanit.

Museon arvoissa laatu tarkoittaa pohjan luomista juurien kautta taidehankinnoille ja näyttelytoiminnalle samoin kuin toiminnan ja tilojen laadukkuudelle. Vaikka kohdeorganisaation arvoihin toiminnan laadukkuutta ei ole kirjattu varsinaisena arvona, se nousi vahvasti esille asiantuntijahaastattelussa ravintolan vahvuutena niin palvelussa kuin ruokatuotteessa sekä kohdeorganisaation onnellisen asiakkaan arvon yhtenä perustana. Juurien arvostaminen on museo-organisaatiolle toiminnan pohja ja ydin, ehkäpä välttämättömyyskin. Tässä kohtaa nuori ravintolayritys ei ehkä samalla tavoin kykene samaistumaan kyseiseen arvoon muutoin kuin arvostamalla toimintaympäristöä

ja yhteistyökumppania sekä tuomalla tarinoita ja jonkinlaista yhteyttä palvelutuotteessaan tai ainakin henkilöstön asiantuntijuuden kehittämisen kautta toimintaympäristöä koskien. Yhteys voisi löytyä tähän juurien arvostamiseen ja paikallishistoriaan esimerkiksi reseptiikan ja tuotekehityksen saralta ja aitojen tarinoiden hyödyntämisellä vahvemmin palvelukokemuksen tuottamisessa. Rohkeus museon arvoissa kertoo iloisesta palvelusta, helposti lähestyttävyydestä ja rohkeudesta olla oma itsensä. Myös ravintolan arvokeskustelussa tuli vahvasti esiin persoonallisuuden arvostus palvelussa ja palveluhenkilökunnassa. Näitä samoja asioita, erityisesti helposti lähestyttävyyttä ja persoonallisuutta, haastatellut asiantuntijat arvostivat palvelukokemuksessa ja kokivat ne myös tärkeinä laatuasioina.

Työn tarkoituksena oli selvittää kohdeorganisaation asiakkaiden sekä alan muiden asiantuntijoiden näkökulmaa parhaasta eurooppalaisesta museoravintolasta asiakaskokemuksen ja arvonmuodostuksen kysymysten kautta sekä luomaan ehdotuksia palvelun kehittämiseen ja paremmuuden määrittelemiseen. Euroopan parhaan museoravintolan määritelmä koostuu tämän opinnäytetyön haastatteluiden ja strategiakeskusteluiden pohjalta seuraavista asioista:

- palvelun tasalaatuisuus
- laadukas tuote (ruoka, juoma, palvelu, ohjelma, kokonaisuus)
- toimintaympäristön (museoympäristö) yhdistymisestä ravintolatoimintaan erilaisilla keinoilla ja yhteisestä linjasta sekä arvomaailmasta, johon myös ravintolassa työskentelevä henkilökunta samaistuu ja haluaa samaistua
- ainutlaatuisuus ja visuaalisuus ympäristössä
- kohderyhmäymmärryksestä, tahdosta ymmärtää asiakasta ja toiminnan kehittämisestä asiakasta kuunnellen
- palveluhenkilökunnan persoonallisuudesta, helposti lähestyttävyydestä, uteliaisuudesta asiakkaan tilannetta kohtaan, toimimisesta isäntinä/emäntinä, kielitaidosta, asiantuntijuudesta, tilanneherkkyydestä ja tarinankerrontataidosta
- Koko henkilöstön palveluasenteesta, tiiminä toimimisesta (niin ravintola, museo kuin sidosryhmät) ja toimintaympäristön palveluiden tuntemuksesta
- asiakaskokemuksen tarjoamisesta kaikille aisteille, laajemman perspektiivin tarjoamista asiakkaalle

- keittiöhenkilökunnan näkyminen ruokasalissa tuo lisäarvoa palvelukokemukseen
- ruuan valmistus kiinnostaa, kurkistus keittiöön tai annoksen valmistukseen tuo lisäarvoa palvelukokemukseen
- ravintola palvelee museon ja ravintolan asiakkaita niistä lähtökohdista, joissa kukin asiakas vierailulle saapuessaan on
- Johdonmukaisuudesta ja läpinäkyvyydestä palvelussa ja viestinnässä
- Taloudellisesta kannattavuudesta

Asiakaskokemus muodostuu vuorovaikutuksessa asiakkaan ja ravintolan välillä. Siihen vaikuttavat asiakkaan ennakkokäsitykset ja sen hetkinen tilanne, kun hän saapuu ravintolasaliin ja vuorovaikutus koko vierailun aikana, siihen saakka kun hän poistuu ravintolasta, tai tässä tapauksessa museoalueelta.

Jotta henkilökunta voi yltää parhaaseen mahdolliseen asiakaskokemuksen tuottamiseen, on heidän saatava kannustusta ja arvostusta sekä johdolta, esimiehiltä ja tiiminjäseniltä. Asiakaskokemuksen syntymiseen vaikuttaa myös se, että henkilöstö on perehdytetty tehtäviinsä, prosesseihin ja yrityksen toimintakulttuuriin, että tarpeelliset työkalut ovat helposti saatavilla ja käytettävissä. Kokemuksen syntymiseen vaikuttaa esimiehien ja johdon edustajien läsnäolo tarpeen mukaan sekä luottamuksen ilmapiirin luominen ja ylläpitäminen. Palveluprosessien avaaminen ja niiden läpikäyminen säännöllisesti tuo varmuutta henkilöstön toimintaan ja soveltaminen on helpompaa. Esimerkiksi reklamaatiokäytänteiden läpikäynti ja valtuuksien ja vastuiden määrittely antaa palveluhenkilökunnalle mahdollisuuden palvella asiakkaat ketterästi ja korjata tilanteet itsenäisesti ja mahdollisuuden luoda hyvän asiakaskokemuksen vielä palvelupolun viime hetkilläkin.

Kohdeorganisaation laatu on Serlachius-museoiden asiakastyytyväisyyskyselyn mukaan erinomainen. Pisteytys syksyllä 2017 oli 4,4 ja 2018 4,5 asteikolla 1-5. Laatumielikuva on näin ollen hieman parantunut vuoden sisällä. Asiakastyytyväisyyskyselyllä kyetään selvittämään ravintolapalvelun yleisarvosana. Tämä laatumielikuva ei kuitenkaan kerro sitä mihin ollaan tyytyväisiä ja missä asioissa tulisi kehittyä. Kyselyyn vastanneiden henkilöiden avointen vastausten perusteella päästään lähemmäs ymmärrystä asioista, joissa koetaan ravintolan onnistuneen, ja joita tulisi kehittää. Liitteenä

(Liite 5) on esimerkinomaisesti avointen kysymysten vastauksia vuodelta 2017. Vastausten vähäisyyden vuoksi aineistoa ei ole riittävästi perustelevaan isojen kehittämissä asioissa. Kuitenkin kyselyn perusteella eniten esille nousseet kehitettävät asiat olivat hintamielikuvan, edullisempien vaihtoehtojen toiveeseen, henkilökunnan tilanneherkkyyteen, palvelualltiuteen ja resursointiin, sekä viestintään liittyviä asioita. Hintamielikuva ja vaihtoehtoista selkeämpi viestiminen nousi myös asiantuntijahaastatteluissa esille.

Asiakaskyselyn lisäksi kohdeorganisaatio saa palautetta sähköpostin, puhelimen, nettisivujen palautelomakkeen ja käytössä olevien sosiaalisen median kanavien kautta sekä ravintolasalissa asiakaskohtaamisten yhteydessä suullisesti. Nämä palautteet käsitellään välittömästi asiakkaan kanssa vierailun yhteydessä tai aina kyseisessä forumissa. Vastuu palautteiden käsittelystä ja niiden viestimisestä eteenpäin on kussakin vuorossa työskentelevällä palveluhenkilökunnalla ja viime kädessä ravintolapäälliköllä ja toimitusjohtajalla.

Henkilökunnan asiantuntijuus, osaaminen ja tilanneherkkyys herättivät myös paljon keskustelua asiantuntijoiden kanssa haastattelujen yhteydessä. Asiakaskokemuksen kehittämisessä ja toimivan sekä tuloshakuisen tiimin kehittämisessä osaamisen tunnistaminen ja tunnustaminen ovat tärkeässä roolissa.

## 7 Pohdinta

### 6.1 Pohdinta

Museoravintoloiden paremmuuslistauksia löytyy kansainvälisistä blogijulkaisuista ja ravintola-alan ammattilehtien julkaisuista, mutta aihetta ei ole varsinaisesti tutkittu aiemmin. Maailman parhaita Michelin-ravintoloita, joiden joukosta löytyy myös muutama eurooppalainen museoravintola, listataan paremmuusjärjestykseen vuosittain Michelin-tarkastajien toimesta. Michelin -luokitus perustuu monitahoiselta arvioinniltaan pääpainoltaan ruokatuotteeseen. Lisäksi huomioidaan palvelu, raaka-aineiden laatu, valmistustapaan, persoonallisuus, rahanarvoisuus ja laadun pysyvyys ruokailuelämyksessä. (Guide Michelin – Michelin opas 2018.) Michelin-luokituksissa huomioidaan myös ravintoloiden hinta-laatusuhde.

Ulkoista tarkastuskäytäntöä noudatetaan sisäisesti useissa ketjuravintoloissa kiinnittäen huomiota pääasiassa palvelutapahtumaan. Vaikka tässä opinnäytetyössä ei ole tarkoitus luoda uutta luokitusta museoravintoloiden paremmuuteen, voisi tarkastelumenettelyssä ja laatuluokituksissa olla kevyempänä versiona yksityisten museoravintolatoimijoiden yhteinen laadunmittaussysteemi kohdentaen näkökulman parhaaseen palveluun asiakkaiden näkökulmasta kokonaiskokemuksena. Systeemi voisi toimia motivoijana ja aineettomana kannustimena henkilökunnalle. Pohjana voisi toimia listaus Euroopan parhaan museoravintolan ominaisuuksista.

Ehkäpä laadunmittaussysteemi voisi toimia ulkoistettuna palveluna tai miksi ei kokonaiselämyksen tuottamisen ja kehittämisen lähtökohdasta Suomessa jopa museoliiton tai kansainvälisesti eri kansallisten museoliittojen tai European Museum Forumin organisoimana. Suomen museoliiton missio on auttaa museoita menestymään. Museoliiton kansainvälinen visio 2023 on olla satavuotiaana vaikuttajana ja osaamisen kehittäjänä alansa edelläkävijä Euroopassa (Suomen museoliiton toimintasuunnitelma 2018, 3). Asiakkaat arvostavat kokonaisvaltaista elämystä ja museoravintoloiden laadun nostaminen vaikka ensin kansallisesti kotimaan museoravintoloissa kilpailutoiminnan avulla ja sen jälkeen kansainvälisellä kentällä voisi olla usean museon ja museoravintolan yhteinen vetovoimatekijä laajemmaltikin. Tämä voisi palvella myös

maantieteelliseltä sijainniltaan epäedullisemmissa paikoissa sijaitsevia museoita ja museoravintoloita suosimatta suurissa keskuksissa toimivia palveluntarjoajia.

Kohdeorganisaation luottamuksen ja avoimen ilmapiirin ylläpitämiseen voisi toimia säännölliset koko henkilöstön aamukahvit, joissa käytäisiin läpi organisaation tavoitteita, tuloksia ja istuttaisiin yhdessä keskustelemaan asioista. Tieto siitä, missä mennään ja minkälaisiin tuloksiin tähdätään, motivoi henkilökuntaa tuloksellisempaan toimintaan. Näiden aamukahvitilaisuuksien aikana voitaisiin myös aloittaa strategian jalkauttamistyö henkilöstölle ja kiinnittää fokus toiminnassa asiakaskokemuksen ja tuloksellisuuden parantamiseen. Mahdollisen tulokortin käyttöönottoon liittyvät tavoitekeskustelut olisi varmasti hyvä käydä jokaisen henkilön kanssa henkilökohtaisesti, esimerkiksi kehityskeskustelujen yhteydessä. Tulokortin käyttöönotossa on huomioitava palvelutoiminnan erityispiirteet (Lindström 2014, 2.)

Sisäisen perehdytyksen lisäksi henkilöstön palvelukoulutus voisi toimia lisäksi asiakaskokemuksen parantamisen työkaluna. Yhtenä osana koulutusta voisi toimia alan huippujen palveluosajien vierailu ravintolan tiimin jäsenenä, samoin kuin esimerkiksi aiemmin toteutetut kohdeorganisaation kokkivierailut. Esimerkiksi tamperelainen Ravinteli Bertha toteutti kolmen kovan palvelun ammattilaisen vierailut ravintolasaan saadakseen henkilökunnalleen oppia, tuodakseen asiakkailleen erilaisen elämyksen ja samalla Berthassa koettiin tämä tapa edullisempänä vaihtoehtona kehittää palvelutoimintaa, kuin lähettää henkilökuntaa muualle oppiin. (Nieminen 2017.) Tätä on tavallaan kokeiltukin kohderavintolassa erään ruokafestivaalin yhteydessä, mutta suuri osa ravintolan henkilöstöstä ei työskennellyt samoissa vuoroissa vierailevien osajien kanssa. Kansainvälinen näkökulma salivierailijoiden valinnassa olisi mielenkiintoinen ja varmasti hedelmällinen, kun kohdeorganisaation visio on olla Euroopan paras museoravintola.

Henkilöstön kannalta palvelu- ja tuotekoulutukseen, varausjärjestelmien sekä sähköisten viestintävälineiden käyttökoulutukseen, kielitaidon ja kulttuurintuntemuksen kehittämiseen kannattaa panostaa. Palvelukoulutukseen voisi pohtia koko henkilöstön mukaan ottamista yhteisen ymmärryksen saavuttamiseksi, sillä jokainen tiimin jäsen on tärkeä osa kokonaisuutta - osa sitä palvelua, laatua ja kokemusta mitä asiakkaalle mahdollistetaan.



Osaamistarpeet olisi hyvä tunnustaa jo rekrytointisuunnittelussa. Rekrytoinnin prosessien läpikäyminen ja osaamistarpeiden määrittely voisivat auttaa sopivan palveluhenkilöstön löytymisessä. Nokelaisen (2010) mukaan tunnustettuja ja tunnistettuja tärkeitä osaamisalueita ovat mm. stressinsietokyky, pitkäjänteisyys, kehityskyky, kilpailunhalu, kiinnostus työhön, sosiaalisuus ja ajankäytön hallinta (Mts. 4-12.) Rekrytoinnin suunnittelussa voisi tästä olla hyötyä. Rekrytointi-ilmoitukset voisi nostaa myös sosiaalisen median kanaviin (Facebook, Instagram, LinkedIn) pohtien minkälaista viestiä organisaatio haluaa itsestään välittävän työnantajana ja mitä yrityksellä on tarjota (arvot, työympäristö, työkalut ym.). Svensson (2018) nosti haastattelusaan esille myös uteliaisuuden tärkeänä palveluhenkilökunnan ominaisuutena. Ajatuksena oli, että mitä uteliaampia ihmiset tiimissä ovat (asiakkaita, työympäristöä, tarinoita, tuotetta ja tuloksen tekemistä kohtaan), sitä paremmin organisaation toimintaa pystytään kehittämään kyseenalaistamalla nykyistä toimintamallia ja kokeilemalla uutta. (Svensson 2018.)

Jotta asiakaskokemusta voidaan parantaa, on asiakasta kyettävä kuulemaan ja päästävää samalle aaltopituudelle ymmärryksessä. Kohdeorganisaatio saa paljon palautetta, mutta dokumentointi voisi olla järjestelmällistä, jotta aidosti esiin nousevat kehittämiskohteet voidaan tunnistaa. Ravintolaa koskeva asiakaskysely on suppea ja se sijaitsee museorakennuksen pääaulassa. Ravintolatoiminnan osalta voisi miettiä vaikka muutaman kerran vuodessa toteutettavan laajemman asiakaskyselyn toteuttamista. Sijoittamalla palautepiste ravintolatilán läheisyyteen tai vaikka ravintolasaliin, olisi asiakkaan helpompaa huomata mahdollisuus anonyymiin palautteenantoon. Ravintolasali palautteenantopaikkana voisi toimia myös museopalautteen osalta hyvänä ratkaisuna, ravintolasali kun on usealle paikka, mihin tullaan hengähtämään ja sulattamaan näyttelyiden anti.

Asiantuntijahaastatteluiden lomassa nousi myös kysymys ravintolahenkilöstön vierailuista muissa museoravintoloissa. Ravintolatoiminnan kehittämisen kannalta voisi olla hyvä, että henkilökunta vierailisi muissa museoravintoloissa. Benchmarkkaamalla, eli tutustumalla kilpailijoiden toimintaan ja tiloihin Euroopan museoravintolakentällä, saisi ravintolan avainhenkilöt ja koko henkilökunta myös uutta näkökulmaa kehittää toimintaa omalta osaltaan.

Viestinnän haasteisiin voisi kiinnittää huomiota niin sisäisesti kuin ulospäin tapahtuvassa viestinnässä. Sopivien sisäisten tiedotusvälineiden löytämiseen voisi kysyä myös ajatuksia henkilökunnalta, jotta mahdollisimman tehokas viestintäväline löytyisi. Haasteena erityisesti talvikausi vilkkaimman sesongin ulkopuolella, kun henkilökunta työskentelee pääosin eri vuoroissa ja kommunikointi ja työn ohjaus kasvotusten on vähäistä.

Ulkoisen viestinnän osalta voisi pohtia uudelleen eri viestintäkanavien päivitysresursseja ja katsoa kriittisesti eri kanavien ulkoasua. Sosiaalisen median ja markkinoinnin suunnittelupohjaa voisi tarkistaa. Trendien ketterämpi seuraaminen ja niiden pohtiminen niin palvelutuotetarjonnassa kuin myös viestinnällisissä asioissa voisi olla järkevää. Muun muassa kasvis- ja vegaanivaihtoehtoja voisi olla hyvä viestiä selkeämmin, jotta ennakkoon ravintolavierailua suunnittelevat voisivat tehdä osto- tai vierailupäätöksensä ravintolan hyödyksi.

Asiantuntijahaastattelu tutkimusmenetelmänä oli mielenkiintoinen matka uuden oppimiseen niin haastattelusta tutkimusmenetelmänä kuin itse tutkittavasta aiheesta. Ensimmäisen tutkimuksen tekeminen ja teorian luominen tuottivat vaikeuksia alkuun ja pitkin matkaa epävarmuuden tunnetta siitä, että pysytään riittävän tiukassa raamissa. Teorian uudelleen kirjoittaminen kävi myös mielessä, tosin valitut aihepiirit tuntuvat edelleen valideilta. Kansainvälisten tutkimusten osuus työn teoriaosuudessa jäi vähäiseksi.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimukset**

Reliaabelius tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin asiantuntijahaastattelua ja sen tukena kahden asiantuntijan strategiakeskusteluita. Asiantuntijahaastatteluiden otanta oli pieni, koostuen viidestä asiantuntijasta, mutta tutkimuksen tulosten vastaukset olivat hyvin samansuuntaisia pääteemoihin ja niiden alakysymyksiin liittyen. Tämän opinnäytetyön tutkimuskysymykseen viitaten, tutkimuksen vastausten perusteella koetaan, että tässä kontekstissa reliaabelius voidaan todeta hyväksi. Huomionarvoista on kuitenkin se, että opinnäytetyön tekijä teki ensimmäistä kertaa kvalitatiivista tutkimusta ja kokemattomuus haastattelutilanteista, tulosten esittelyssä ja aineistojen analysoinnissa näkyy toteutuksessa.

Tutkimuksen validius, eli pätevyys, tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym. 2015, 231.) Haastattelun teemat valittiin tutkimuskysymyksen kannalta oleellisista aihepiireistä: parhaan museoravintolan määritelmä, asiakaskokemus, arvonmuodostus, kohdeorganisaation kilpailutekijät ja palvelun laatu. Harjoitushaastattelujen avulla haastattelukysymyksiä muokattiin paremmin tutkimuskysymystä ja opinnäytetyön tarkoitusta vastaavaksi. Eri alueiden asiantuntijoiden lausuntojen samankaltaisuus eri aihepiireissä hämmästytti ja lopulta eroavaisuuksia löytyi vain vähän, suuret linjat olivat hyvin samankaltaisia.

Haastateltavien asiantuntijoiden määrä eli otanta oli pieni, yhteensä 6 asiantuntijaa, joista kaksi mukana strategiakeskusteluvaiheessa ja viisi varsinaisessa asiantuntijahaastattelussa. Yksi haastateltavista oli mukana molemmissa, haastattelussa ja strategiakeskustelussa, asiantuntijuusalueidensa vuoksi.

Opinnäytetyön aiheen kannalta asiantuntijuusalue kokonaisuudessaan oli laaja käsittäen asiantuntijoita museoalalta, yhteistyökumppaniorganisaatiosta, viestinnän ja myynnin alalta, yritysasiakkaan, yksittäisen museokävijän, ryhmävierailijan sekä lapsiperheen että taide-entusiastin näkökulmat tulivat esille. Asiantuntijuutta löytyi myös Euroopan museoravintoloiden liiketoimintakentältä niin asiakkaan kuin palveluntarjoajan osalta. Harmillisesti kahta kansainvälisen asiantuntijan haastatteluja ei onnistuttu toteuttaa. Toista ei saavutettu ja toinen peruutti sovitun haastattelun - uutta aikaa ei voitu hänen puolestaan sopia.

2017 vuoden asiakaskyselyn avoimet vastaukset ohjasivat hyvin pieneltä osin haastattelun apukysymysten laadintaa. Yksi haastattelu jännitti erityisesti ennakkoon, ehkä suurimmalta osin sen vuoksi, että haastattelu toteutettiin englannin kielellä. Tilannetta helpotti huomattavasti se, että suurin osa haastatteluista oli ennen tätä tehty. Haastattelukysymysten ennakkoon ääneen lukeminen ja käännösten pohtiminen antoivat varmuutta haastattelutilanteeseen. Haastattelu toteutettiin Skype-puhelun välityksellä. Näin kyettiin välttämään matkustuskulut, koska budjettia tutkimukselle ei oltu varattu.

Litteroinnin aloittaminen heti haastattelujen jälkeen oli järkevä ratkaisu. Haastattelut kestivät reilusta puolesta tunnista puoleentoista tuntiin, vaikka samat teemat käytiin

kaikkien kanssa läpi. Litterointi kesti jokaisen haastateltavan osalta 6-8 tuntia.

Litterointi toteutettiin poimimalla haastattelunauhoitteesta tutkimuksen kannalta olennaiset vastaukset kysymyksiin. Litterointivaiheessa nauhoja joutui kuuntelemaan useaan kertaan pienissä pätkissä, jotta pystyi varmistumaan ja tarkistamaan uudestaan ja uudestaan, mitä haastateltava sanoi, vastasiko hän juuri siihen kysymykseen mitä kysyttiin ja miten hän tarkalleen sanansa asetti.

Litterointivaiheen jälkeen haastatteluja luettiin useaan kertaan uudelleen ja uudelleen ja pikkuhiljaa alkoi muotoutua ajatus kokonaisuudesta. Tulokset esiteltiin aihepiireittäin narratiivin muodossa lisäämällä haastateltavien kommentteihin aihepiiriin liittyvät täytesanat (sulkeisiin) ja kokoamalla tulokset synteessin muotoon.

Koska varsinaista tutkimusaineistoa museoravintoloista ei ollut löydettävissä, tämän opinnäytetyön lähteinä käytettiin osin myös ei-tieteellisiä julkaisuja, joiden kautta kuitenkin hiljainen signaali museoravintolatrendin olemassaolosta voitiin osoittaa. Tässä kohtaa nämä lähteet koettiin tarpeellisiksi ja valideiksi.

Olisi mielenkiintoista selvittää kansainvälisen kilpailutoiminnan vaikutuksia asiakaspalvelukokemukseen ja palvelun laadun paranemiseen museoravintoloissa. Onko kilpailuasetelmalle tarvetta tässä toimintaympäristössä vai pitäisikö keskittyä pohtimaan museoravintolatoimintaa vain osana ravintolaliiketoiminnan kehittämistä kokonaisvaltaisen asiakaspalvelukokemuksen näkökulmasta?

Jonkinlaista listausta Euroopan museoravintoloista jäätiin kaipaamaan, jotta vertailu olisi ollut tämän työn kannalta helpompaa ja ketterämpää.

## Lähteet

Anttila, J. & Jussila, K. 2016. Mitä laatu on? Uutiskirje Suomen standardoimisliiton www-sivuilla. Luettu 22.10.2018. [https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet\\_2016/mita\\_laatu\\_on\\_artikkeli](https://www.sfs.fi/ajankohtaista/uutiskirjeet/uutiskirjeet_2016/mita_laatu_on_artikkeli)

Barrows, J. & Vieira, E., T., Jr. 2013. Recommendations ForThe Development of a New Operational Classification system For the Foodservice Industry. Journal of Hospitality and Tourism Research. Vol 37. Nro 3. 349-376.

Fisher, M. & Vainio, S. 2015. Potkua palvelubisnekseen. Helsinki: Talentum Pro.

Grönroos, C. & Ravald, A. 1996. The value concept and relationship marketing. European journal of marketing, 30 (2), 19-30.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2010. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: Sanoma Pro.

Grönroos, C. & Voima, P. 2011. Making Sense of Value and Value Co-Creation in Service Logic, 2011. Helsinki: Hanken School of Economics, 1-22. Viitattu 5.8.2018.

<https://www.jamk.fi/optima>, Työtilat, YMPA6100 Palvelukäytäntöjen teorian kehittäminen, Artikkeleita.

Guide Michelin – Michelin opas 2018. 2018. Miten arvostelu tapahtuu? Viitattu 28.10.2018. <https://www.michelin.fi/tietoja-meista/guide-michelin>

Hirsjärvi, S. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2015. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hyvärinen, M., Nikander, P., Ruusuvoori, J. 2017. Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Vastapaino.

Lahtinen J. & Isoviita, A. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Gummerus.

ISO 9000:2015, Quality management systems - Fundamentals and vocabulary.

Viitattu 11.10.2018. <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:en:term:3.6.2>

Kamensky, M. 2015. Menestyksen timantti. Helsinki: Talentum.

Kaplan, R. & Norton, D. 2009. Strategiaverkko. Helsinki: Talentum.

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

Kulttuurimatkailun kehittämissstrategia kansainvälisille markkinoille 2014-2018, 2013. Matkailun edistämiskeskus. Viitattu 27.11.2018. <http://www.visitfinland.fi/studies/kulttuurimatkailun-kehittamisstrategia-2014-2018/>

Lindström, J. 2014. Balanced Scorecardin ja palkitsemisen hyödyntäminen palvelutuotannon johtamisessa. Lappeenrannan teknillinen yliopisto. Diplomityö. Viitattu 16.10.2018. [https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/102277/Diplomity%C3%B6\\_Lindstr%C3%B6m.pdf?sequence=2](https://www.doria.fi/bitstream/handle/10024/102277/Diplomity%C3%B6_Lindstr%C3%B6m.pdf?sequence=2)

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus: miten johtaa brändin arvoprosesseja? Helsinki: Suomen ekonomiliitto.

Lusch, R. & Vargo, L. 2006. The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate and Directions. New York: Sharpe cop.

Nelikenttäänalyysi – SWOT. 2018. Suomen riskienhallintayhdistys ry. Viitattu 16.11.2018. <https://www.pk-rh.fi/tools/swot.html>

Nieminen, H. 2017. Ravintola Bertha näyttää mallia: kokkivierailut on jo nähty, nyt satsataan salipuoleen. Turun sanomat. Viitattu 12.11.2018. <http://ruoka.ts.fi/juutut/ravintola-bertha-nayttaa-mallia-kokkivierailut-jo-nahty-nyt-satsataan-salipuoleen/>

Nieminen, J. 2016. Palvelulogiikka asiakkaan kokeman arvon muodostumisen lähtökohtana vakuutuspalveluissa. Pro Gradu –tutkielma, 18-24. Viitattu 6.8.2018. <https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/98906/GRADU-1462263118.pdf?sequence=1>

Nokelainen, P. 2010. Mistä on ammatilliset huippuosajat tehty? Ammattikasvatuksen aikakauskirja, 12(2). Viitattu 2.10.2018. <https://www.researchgate.net/publication/235330775> Mista on ammatilliset huippuosajat tehty What Are Vocational Experts Made Of

Porter, M. (1996). What is strategy? Harvard Business Review 74 (6) 61–78. Viitattu 21.9.2018. [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)

Ratinen, J. 2005. Suoritusmittauksen kehittäminen keskisuudessa palveluyrityksessä. Pro Gradu –tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Viitattu 16.10.2018. [https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/9172/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2005410.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/9172/URN_NBN_fi_jyu-2005410.pdf?sequence=1)

Sarolahti, M. & Tiainen, P. 2018. Kansainvälinen trendi rantautuu Suomeen: Museoihin mennään yhä useammin myös syömään. YLE uutiset, 28.5.2018. <https://yle.fi/uutiset/3-10223847>

Severson, K. 2017. Museums With Such Good Taste (Meaning the Restaurant, Dear). New York Times. Viitattu 19.10.2018. <https://www.nytimes.com/2017/03/14/arts/design/museums-serve-dinner-inspired-by-art.html>

Sivonen, P. 2018. Museonjohtaja. Serlachius-museot. Haastattelu 26.10.2018

Suomen museoliiton toimintasuunnitelma 2018. Tiedote Suomen museoliiton www-sivuilla. Viitattu 21.11.2018. [http://museoliitto.fi/doc/toimintakertomukset\\_ja\\_suunnitelmat/Toimintasuunnitelma\\_2018.pdf](http://museoliitto.fi/doc/toimintakertomukset_ja_suunnitelmat/Toimintasuunnitelma_2018.pdf)

Sydänmaalakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0, miten kasvaa viisaaksi johtajaksi, seitsemän organisaation johtamisen perusprosessia, jotka on hallittava hyvin, jotta koko organisaatio voi kukoistaa: Suoritus, osaaminen, tieto, uudistus, arvot, strategia ja visionäärinen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.

The future of customer service. 1999. Bain & Company and the Institute of Customer Service. Julkaisu Bain & Companyn www-sivuilla. Viitattu 21.10.2018. <https://www.bain.com/insights/the-future-of-customer-service/>

Tikkanen, H. 2018. Toimitusjohtaja. Joenniemen ravintolat Oy. Strategiakeskustelu. 11.5.2018.

Turtia, K. 2001. Sivistyssanat. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Viherkoski, P. 2015. Laatukäsikirja, Serlachius-museot, Palvelut ja viestintä. s. 2-9.

Viherkoski, P. 2018. Kehittämisjohtaja. Serlachius-museot. Strategiakeskustelu 30.5.2018.



## Liitteet

**Liite 1.** Strategian laatimisen prosessimalli

Strategian laatimisprosessi	Tavoitteet	Esteet	Työkalut
<p><b>1. Toiminta-ajatuksen, arvojen ja vision selkiyttäminen</b></p> <p>Miksi yritys harjoittaa liiketoimintaa?</p>	<p>Korkean tason suuntaviivojen vahvistaminen organisaation päämäärille ja toimintatavoille.</p>	<p>Visio on usein määritelty niin, että sitä on vaikea toteuttaa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selkeä toiminta-ajatus</li> <li>Ydinarvot</li> <li>Määrällinen visio</li> <li>Suunnitelma strategian vaatimista muutoksista</li> <li>Parannettu visio</li> </ul>
<p><b>2. Strategia-analyysin suorittaminen</b></p> <p><i>Mitkä ovat tärkeimmät strategiaan vaikuttavat kysymykset?</i></p>	<p>Strategiaan vaikuttavien ja sitä muokkaavien tapahtumien, tekijöiden ja kokemusten tunnustaminen strategia-analyysin avulla.</p>	<p>Analyysit keskittyvät usein strategian loppukysymyksiin, eivät siihen vaikuttaviin tekijöihin.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Toimintaympäristön analyysi</li> <li>Kilpailuanalyysi (SWOT)</li> <li>"Kirjatun strategian" analyysi</li> <li>Strategiset kysymykset</li> </ul>
<p><b>3. Strategian muotoileminen</b></p> <p><i>Mitkä ovat yrityksen parhaat kilpailutekijät?</i></p>	<p>Organisaation kilpailukentän ja -tekijöiden määrittely</p>	<p>Käytössä on lukuisia menetelmiä, eikä yrityksissä päästä yksimielisyyteen siitä, mitä lähestymistapoja tulisi soveltaa missäkin tilanteessa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Avainkysymysten analysointi</li> <li>Strategiamenetelmät</li> <li>Strategisen suunnan määrittely</li> <li>Niiden asioiden määrittely, jotka yrityksen on hoidettava hyvin menestyäkseen.</li> </ul>

(Mukaillen Kaplan&Norton 2009, 56)

## Liite 2. Haastattelukysymykset ja apukysymykset suomeksi

**HAASTATTELUKYSYMYKSET**

Asiantuntijan nimi:

Rooli/organisaatio/asiantuntijuusalue:

Yhteystiedot:

**PARHAAN MUSEORAVINTOLAN MÄÄRITELMÄ**

- Mitä tulee mieleen sanasta museoravintola?
- Mitä palveluja liität sanaan museoravintola?
- Paras museoravintola Euroopassa.
  - o palvelutarjonnan laajuus – millaisia palveluita museoravintolan tulisi tarjota?
  - o Tuote: raaka-aineet / käsityö / puolivalmisteet / pikaruoka / fine dining
  - o Mitkä asiat merkityksellisiä:
    - Museoympäristön näkyvyys merkitys ravintolan palvelussa ja toiminnassa?
    - Eriaiset kohderyhmät ja niiden huomioiminen
    - Hinta/laatu
    - Palveluhenkilökunnan osaaminen / motivaatio
    - tavoitettavuus / liikenneyhteydet / erilaiset viestintäkanavat
    - vaatiiko paremmuus jonkin extreme-kokemuksen, jolla erottaudutaan?
    - muuta?

**KOHDEORGANISAATION KILPAILUTEKIJÄT**

- Miten kohdeorganisaatio erottuu muista museoravintoloista?
- Vahvuudet ja heikkoudet

**PALVELUN LAATU**

- Mitä termi palvelun laatu tarkoittaa sinulle?
- Millaisia ominaisuuksia palveluhenkilökunnalla tulisi olla?

**ASIAKASKOKEMUKSEN MUODOSTUMINEN**

- Miten kuvaisit hyvää asiakaskokemusta, mistä se koostuu?
- Millainen on mielestäsi paras mahdollinen asiakaskokemus museoravintolassa vieraillessa?
- Millaisessa roolissa näet oman mahdollisuutesi vaikuttavan palvelukokemukseen?
- Miten ympäristö vaikuttaa kokemukseen ja odotuksiin?
- Millainen olisi huippukokemus museoravintolassa?
- Mitkä asiat ovat tärkeitä, jos palvelupolulla tuleekin jokin kompastus?

**ASIAKASPALVELUN ARVO JA ARVOLUPAUS**

- Mihin asioihin kiinnität museoravintolan palvelussa huomiota?
- Mikä on mielestäsi asiakaspalvelun rooli?
- Mistä maksat ravintolapalveluissa?
- Minkälaisia asioita arvostat palvelu-/vuorovaikutustilanteissa?
- Mihin kiinnität huomiota yrityksen mainonnassa ja myynnissä?
- Haluaisitko ravintolan lupaavan sinulle jotain?
- Onko sinulle tullut vastaan ravintolan käyttämää mainoslauseetta/slogania? Millaisia mielikuvia ne herättävät?
- Asiakkaan rooli arvon ostajana

## Liite 3. Interview and supporting questions in English

**INTERVIEW**

Name:

Role/organisation/expertise:

Contact:

**DEFINITION OF THE BEST MUSEUM RESTAURANT**

- What kind of thoughts brings the museum restaurant for you?
- What kind of services should museum restaurant offer?
- The best museum restaurant in Europe
  - o What matters:
    - How much should museum environment appear in service?
    - Different target groups and how much you should pay attention for them
    - Prize/quality
    - Know-how and motivation of service staff
    - Accessibility
    - Is there a need for some kind of extreme experience?
    - Something else?

**STRENGTHS AND WEAKNESSES OF TARGET ORGANISATION**

- How target organisation differs from other museum restaurants?
- Strengths and weaknesses

**SERVICE QUALITY**

- What is the meaning of service quality and what kind of things it consists of?
- What kind of qualities should service staff have?

**CUSTOMER EXPERIENCE**

- How would you describe an excellent customer experience?
- The best possible customer experience in museum restaurant
- What is the role of customer? How much customer can impact to experience?
- What is the impact of environment?
- What matters if something goes wrong in service trail?

**VALUE OF CUSTOMER SERVICE AND PROMISE OF VALUE**

In what kind of things you pay attention in restaurant service?

- What do you pay for in restaurant service?
- What kind of behave you appreciate in commerce?
- What kind of things you pay attention in restaurants marketing?
- Haluaisitko ravintolan lupaavan sinulle jotain?
- Have you noticed any slogan that target organisation uses? What kind of thoughts they bring?
- Customer's role as a value purchaser

## Liite 4. Asiakastyytyväisyyskyselylomake, Serlachius-museot

# ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY SERLACHIUS-MUSEOT



## TAUSTATIEDOT

Käyntipäivämäärä: \_\_\_\_\_

Tulin Serlachius-museoihin: tietyn näyttelyn tai tapahtuman vuoksi  Minkä? \_\_\_\_\_  
 ohikulkumatkalla   
 aikaisemman vierailun innoittamana   
 maineen houkuttelemana   
 mainonnan houkuttelemana   
 muusta syystä   
 työn vuoksi

Ikä:  0-14  15-24  25-34  35-44  
 45-54  55-64  65-74  75-84  85-

Sukupuoli:  mies  nainen

Asuinalue:  Ahvenanmaa  Etelä-Karjala  Etelä-Pohjanmaa  
 Etelä-Savo  Itä-Uusimaa  Kainuu  
 Kanta-Häme  Keski-Pohjanmaa  Keski-Suomi  
 Kymenlaakso  Lappi  Pirkanmaa  
 Pohjanmaa  Pohjois-Karjala  Pohjois-Pohjanmaa  
 Pohjois-Savo  Päijät-Häme  Satakunta  
 Uusimaa  Varsinais-Suomi

Löysitkö perille helposti: Kyllä  En   
 Miksi?: \_\_\_\_\_

Kysely jatkuu kääntöpuolella ----->

## KÄYNTIKOKEMUKSESI

Pyydämme Sinua vastaamaan alla oleviin kysymyksiin asteikolla:



= erittäin hyvä



= erittäin huono

? = ei kokemusta / en osaa sanoa

### TAIDEMUSEO GÖSTA

Tilojen ja ympäristön viihtyisyys

Museon asiakaspalvelu

Museokauppa

Ravintolapalvelut

Näyttelyt



?































Eniten kiinnosti:

---

### GUSTAF-MUSEO

Tilojen ja ympäristön viihtyisyys

Museon asiakaspalvelu

Museokauppa

Näyttelyt



?

























Eniten kiinnosti:

---

### YLEISARVIOSI

Hinta-laatusuhde

Miten vastasimme odotuksiasi?



?













Tulisitko uudelleen?

Kyllä  En

Miksi?:

---

Suosittelisitko muille?

Kyllä  En

Miksi?:

---

Mikä oli parasta?

---



---

Mitä parantaisin?

---



---

Yhteystiedot

(nimi, osoite, sähköposti):

---



---

Haluatko liittyä suorapostituslistallemme

Kyllä

En

**KIITOS PALAUTTEESTA!**

## Liite 5. Asiakastyytyväisyyskyselyn avoimet vastaukset 2017

Ravintolaa koskevat kommentit asiakastyytyväisyyskyselyistä vuodelta 2017

### TAMMIKUU

- Ravintolapalveluja, palveluasenne puuttui täysin. Tämä laskee yllä olevaa yleisarviotani. Laitan asiasta vielä erikseen sähköpostiviestin.
- Ruoka erinomaista.

### HELMIKUU

- hyvä ruoka

### MAALISKUU

- ruoka taivaallista

### HUHTIKUU

- Myös palvelu ja ruoka ravintolassa hyvää.
- En helpommin löytänyt netistä edullisemman lounaan listaa
- Toisen kotimaisen kielentaito olematon museossa ja ravintolassa

### TOUKOKUU

- Parasta oli: Ruoka ja mielenkiintoiset näyttelyt

### KESÄKUU

- Ja viimeiseksi käynnistämme, sokerina pohjalla: ravintola Göstan taso oli erinomainen. Maut jäivät pysyväismuistiin! Juhannuspäivän kokki tai kokit tarvitsisivat ylimääräisen palkkalisän, koska asiakkaita oli ravintola täynnä ja heillä oli liikaa työtä. Tarjoilijat tekivät parhaansa. Ruoka oli korkeatasoista!

### HEINÄKUU

- Ravintola, kahvit yms. kalliit.
- Mitä parantaisit? Kahvilan hinta-laatusuhdetta
- Lämmin kiitos ravintolan henkilökunnalle ja keittiölle hyvästä palvelusta ja herkullisesta ruoasta.
- myös halvempi ravintola näyttelyn yhteyteen
- ravintolan henkilökunta voisi aavistuksen aktiivisemmin seurata asiakkaita pöydissä
- 25.7. Erittäin huono palvelu ravintolassa!

### ELOKUU

- Gustafin kahvilapalveluita
- Hienoa, että kasvisruokailijat huomioitu!
- 2.8. Ravintola Göstaan lisää henkilökuntaa, ruoka erittäin hyvää ja henkilökunta teki parhaansa kaikessa kiireessä, mutta ehdottomasti lisää tarjoilijoita
- 26.8. Ryhmällemme oli tilattu etukäteen kahvit Gösta-museoon, ja ryhmän koko oli tarkkaan tiedotettu museolle. Silti kahvikupit loppuivat kesken ja lisäkuppeja piti hakea siihen kuluneesta ajasta päätellen melko kaukaa.
- ravintolan "odottakaa pöytänohjausta" -kyltti selkeämmin esille.
- 23.8. mitä parantaisit: Ravintolan olutvalikoimaa. Ravintolan tasoon ei kuulu Karhu ja Lapin kulta (...) bulkki

### MARRASKUU

- parasta: Tilat, monipuolisuus, ravintola