

# Ravintola Harmonin kokouspalveluprosessin kehittäminen

Elina Sirén

Opinnäytetyö  
Toukokuu 2015

Matkailun koulutusohjelma  
Matkailu-, ravitsemis- ja talousala





Tekijä(t) Sirén, Elina	Julkaisun laji Opinnäytetyö	Päivämäärä 11.05.2015
	Sivumäärä 80	Julkaisun kieli Suomi
		Verkkojulkaisulupa myönnetty: X
Työn nimi <b>Ravintola Harmoonin kokouspalveluprosessin kehittäminen</b>		
Koulutusohjelma Matkailun koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Petra Blinnikka		
Toimeksiantaja(t) Arts & Crafts Oy, Ravintola Harmooni		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tehdä prosessikuvaus Ravintola Harmoonin kokoustuotteesta. Lähtökohtana oli parantaa, kehittää ja ideoida kokoustuotetta asiakkaiden tarpeiden mukaan. Tarkoituksena oli myös tuoda lisäarvoa kokouksille selkeyttämällä ja tehostamalla toimintaa prosessin eri vaiheissa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena puolistrukturoituna kyselynä yrityksen kokousasiakkaille. Tutkimukseen otettiin mukaan myös laadullista menetelmää haastattelemalla valittuja henkilökunnan jäseniä, jotka olivat myyntisihteeri, ravintolapäällikkö ja kokousvastavat. Haastatteluilla haluttiin, että prosessin operatiivinen taso ja työntekijöiden hiljainen tieto tulisivat paremmin esille.</p> <p>Teoriapohjassa käydään ensiksi kokouksen määritelmä ja siihen kuuluvat osa-alueet, josta siirrytään avaamaan prosessinäkökulmaa ja sen kuvaamista. Tuloksissa ja johtopäätöksissä esitellään ensiksi kyselytutkimuksen tulokset, jonka jälkeen käydään läpi haastatteluissa esille tulleet kehityskohteet.</p> <p>Tutkimuksen tuloksissa löydettiin kehityskohteita ja tapoja, joilla kokousprosessia voidaan kehittää parempaan suuntaan. Prosessikuvauksen avulla voidaan välttää jatkossa kokousprosessin palvelun laatua heikentäviä seikkoja. Kun kriittiset pisteet on löydetty, pystyvät asiakaspalvelijat ennakoimaan prosessin eri vaiheita, joissa onnistuminen on erityisen tärkeää. Kokouspalvelu tapahtuu asiakaskontakteissa ja jokainen kokee palvelun laadun eri tavalla. Opinnäytetyössä tehdyn prosessikaavion avulla yritys pystyy saavuttamaan paremmin palvelun tasalaatuisuuden.</p>		
Avainsanat (asiasanat)  Kokousprosessi, kyselytutkimus, vuokaavio		
Muut tiedot		



Author(s) Sirén, Elina	Type of publication Bachelor's thesis	Date 11.05.2015
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 80	Permission for web publication: x
Title of publication <b>Developing Restaurant Harmooni's meeting service process</b>		
Degree programme Degree Programme in Tourism		
Tutor(s) Blinnikka Petra		
Assigned by Restaurant Harmooni		
Abstract <p>The aim of the thesis was to create a process graph about the meeting process of the restaurant Harmooni. The idea was to improve, develop and brainstorm the meeting process according to the customer needs. Another aim was to create more value to the customer by clearing and intensifying the operation at different stages.</p> <p>The approach of the thesis was quantitative. The research method was a semi-structured survey to the customers who had been using the meeting services. In addition, qualitative methods by interviewing members of the staff were used. These members were the sales secretary, the restaurant manager and the person in charge of the meetings. The interviews were conducted to gain more information about the operational level and the employees' tacit knowledge.</p> <p>The theory base consisted of theory about meetings and the different parts of it. After that there was information about the process perspective and the description of the process. In the findings and conclusions, the results of the survey were first presented and then the development proposals that emerged in the interviews were viewed.</p> <p>Development targets and ways to develop the meeting process were found in the results. The process graph gives the opportunity to avoid the factors that lower the quality of service. When all the critical points of the process have been found, the employees can anticipate all parts of the process where success is necessary. The meeting service takes place in a straight contact with the customer and every customer experiences service in a different way. The process flow chart made in the thesis is a tool that enables the commissioner to better achieve a homogenous level in their services.</p>		
Keywords/tags ( <a href="#">subjects</a> )  Meeting process, survey, flow chart		
Miscellaneous		

## SISÄLTÖ

<b>1 Johdanto .....</b>	<b>3</b>
<b>2 Tutkimuksen tausta.....</b>	<b>4</b>
2.1 Ravintola Harmooni .....	4
2.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat .....	5
<b>3 Kokouspalvelut .....</b>	<b>7</b>
3.2 Kokousten ja koulutustilaisuuksien järjestäminen .....	11
3.3 Ravintola Harmooni kokousympäristönä .....	14
3.4 Kokoustrendit.....	15
<b>4 Palveluprosessi .....</b>	<b>19</b>
4.1 Kokouspalveluprosessin kuvaaminen .....	22
4.2 Palveluprosessin kehittäminen .....	26
4.3 Asiakastyytyväisyys prosessin kehittämisen tavoitteena .....	28
<b>6 Tutkimusprosessi .....</b>	<b>29</b>
6.1 Tutkimusmenetelmät.....	29
6.2 Aineiston keruu.....	35
6.3 Aineiston analysointi.....	36
6.4 Tutkimuksen luotettavuus .....	38
<b>7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset .....</b>	<b>39</b>
7.1 Asiakaskyselyn tulokset .....	39
7.2 Haastatteluiden tulokset.....	52
7.4 Ravintola Harmoonin päivän kokousprosessi .....	58
<b>8 Pohdinta .....</b>	<b>59</b>
<b>Lähteet .....</b>	<b>62</b>
<b>Liitteet .....</b>	<b>65</b>

**KUVIOT**

Kuvio 1. Yrityksen henkilöstömäärä .....	40
Kuvio 2. Kokouksien järjestäminen muualla, kuin yrityksen omissa tiloissa .....	41
Kuvio 3. Minkälaisia erityyisiä tilaisuuksia yritykset järjestävät .....	42
Kuvio 4. Mistä etsitte tietoa kokouspalveluista .....	43
Kuvio 5. Eri tekijöiden vaikutus varatessa kokoustilaa .....	45
Kuvio 6. Kuinka tärkeää on ennakkotutustuminen tiloihin.....	46
Kuvio 7. Valitse mielenkiintoisin kolmesta erilaisesta kokouspaketista .....	47
Kuvio 8. Ruokapalveluiden merkitys .....	48
Kuvio 9. Mitä ruokia halutaan tarjottavan kokouspäivän aikana .....	49
Kuvio 10. Kokoustilojen toimivuus.....	50
Kuvio 11. Palvelun laatu .....	51

## 1 Johdanto

Opinnäytetyössä selvitettiin Ravintola Harmoonin kokouspalveluiden tilaa asiakkaille lähetetyn kyselytutkimuksen avulla. Työn tarkoituksena oli selvittää kokousprosessin kehityskohteet ja analysoida sen jälkeen vuokaaviolla kokousprosessi vaihe vaiheelta. Tutkimuksen kohteena oleva Ravintola Harmooni on avattu kokouskäyttöön vasta kesäkuussa 2014, joten se voidaan nähdä tutkimuksessa uutena yrityksenä. Yritykselle ei ole tehty aikaisemmin tähän toimipisteeseen opinnäytetyötä, eikä yrityksellä ole ollut kirjattuna, mistä vaiheista Ravintola Harmoonin kokousprosessi koostuu. Tutkimusongelmana olivat Ravintola Harmoonin kokousprosessin kriittisten pisteiden selvittäminen ja prosessiin löydettävät parannusehdotukset. Yrityksen arvopohja rakentuu asiakassuhteiden säilyttämiseen, joten työn päätutkimusongelma onkin: ”Miten kokousprosessia tulisi kehittää, jotta asiakkaan saama palvelu olisi mahdollisimman onnistunutta ja saavutetaan asiakasuskollisuus?”

Kokousprosessin kehitettäviä kohtia etsittiin lähettämällä ensin kysely yrityksen kokousasiakkaille, minkä jälkeen haastateltiin Ravintola Harmoonin myyntisihteeriä, ravintolapäällikköä ja kokousvastaavia, jolloin saatiin tuloksiin ja kehitysideoihin mukaan käytännön näkökulmaa. Jotta yritys saavuttaa kilpailuetua, on sen ydinprosessien toimittava hyvin ja niiden tukena on oltava hyvät tuki- ja oheispalvelut. Jokaisen yrityksen tavoitteena on tyytyväinen asiakas, mutta siihen pääsemiseksi on yrityksen kehitettävä palveluitaan jatkuvasti. Prosessien parantaminen on yksi keskeisimpiä keinoja kehittää liiketoimintaa. Toimivat prosessit tukevat ja tehostavat yrityksen toimintaa, ja niiden avulla yritys pystyy tunnistamaan keskeisimmät työprosessit, kuvata ne auki ja parantaa toimintatapoja havaituissa ongelmakohdissa. (Tuottavuus ja tuloksellisuustyö 2015.)

Kokousprosessin kehittäminen koskettaa myös omaa ammattiosaamistani työtehtävissäni Ravintola Harmoonissa. Tämän vuoksi koin, että kehittämistyötä on hyvä lähteä tekemään yrityksestä lähtöisin, jotta prosessin kehittämiseen saataisiin mahdollisimman kattavasti eri näkökulmia, niin omasta työstä, työyhteisöstä kuin asiakkailta.

Työntekijänä minulla on pääsy myös huomattavasti monipuolisempaan aineistoon kuin täysin ulkopuolisella tekijällä, mistä uskon olleen hyötyä opinnäytetyön tutkimuksessa.

## 2 Tutkimuksen tausta

### 2.1 Ravintola Harmooni

#### Liikeidea, visio ja arvot

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimi Jyväskylän keskustaan huhtikuussa 2014 avattu Ravintola Harmooni. Harmooni on osa jyväskyläläistä perheyrittystä, Arts & Crafts Restaurants Oy:tä. Yrityksellä on kaksi toimipistettä: vuonna 2014 avattu Jyväskylän keskustassa jugendtyylillään hurmaava Ravintola Harmooni ja vuonna 2002 käyttöön otettu maalaisidyllinen Taulun Kartano Toivakassa.

Ravintola Harmooni sijaitsee Jyväskylän keskustassa Matkakeskusta vastapäätä Väinönkadun ja Hannikaisenkadun kulmauksessa. Vuonna 2013 Jyrki ja Riitta Halttunen ostivat kiinteistön ja remontoivat sen ravintola- ja juhlaikäyttöön.

Yrityksellä ” on vahva missio pelastaa vanhoja rakennuksia ja synnyttää niihin modernia ja kannattavaa liiketoimintaa. Yrityksen arvopohja rakentuu miljöön, kulttuurin, asiakassuhteen ja työntekijöiden luottamuksen säilyttämiseen.” (Harmooni Konseptimanuaali 2013.)

Rakennuksella itsellään on jo yli 100-vuotias historia. Kansalaisromanttista jugendtyyliä edustava talo rakennettiin vuonna 1910 urkuharmoonitehtailija Aapeli Halosen Antti-veljen toimesta tehdas- ja asuinkäyttöön. Halosen Harmooni tehdas oli aikansa kulttuurikeskus, jonka yläkerran ateljeekodeissa asui taiteilijoita ja kuvanveistäjiä. (Halosten museosäätiö 2015.)

Yrityksen toiminta on historiallisissa rakennuksissa, joissa arvot ja kestävä toimintamalli ovat mukana kunnostamisessa ja työtavoissa, valituissa materiaaleissa ja aikakauden henkeä kunnioittavassa sisustuksessa. Toiminta on kiedottu vahvasti historian ja tarinoiden ympärille. Tarinaidentiteetti tiivistää yrityksen olemassaolon tarinanmuotoon. Tarinaidentiteetti tukee matkailuyrityksen tuotteistamista ja näkyy

palvelukokemuksessa sekä markkinointiviestinnässä. (Tarinaidentiteetin käsikirja 2013.)

Ravintola Harmoonin talossa keskitytään tyylikkyyteen ja kauneuteen ja asiakkaille halutaan tarjota visuaalinen elämys, joka henkii 1900-luvun alun tunnelmaa. Talossa vallitseva tunnelma on nostalginen, kaunis, tunnelmallinen, kutsuva, lämminhenkinen ja kodikas. Harmoonitehdas yhdistää modernin kaupunkiympäristön ja historian perinteet. Ruokaelämykset ja muut palvelut tuotetaan kuitenkin modernilla otteella, joka tukee moniaistillista elämystä. (Harmooni Konseptimanuaali 2013.)

Yritys suosii ruokatuotteissaan kotimaista luomu- ja lähiruokaa. Verkostoja myös tuetaan tuomalla yhteistyötä esille ja lähituottajat lähemmäksi asiakasta. Ravintolan keittiön keskittäminen hyviin raaka-aineisiin ja alkuperätietoisuuteen tukevat yrityksen arvomaailmaa. Keittiö toteuttaa asiakkaille vanhan ajan ruokia modernilla otteella. Esimerkiksi talon kellarin á la cartessa on tarjolla Harmoonimenu, joka henkii vanhan ajan ruokaperinteitä siinä käytetyillä raaka-aineilla. Menussa nostalgiset ruokamuistot nousevat tähän päivään ja yhdistyvät nautinnolliseksi ja esteettiseksi maku-matkaksi. (Harmoonin kotisivut 2015.)

Pääasiakasryhmiä Ravintola Harmoonissa ovat yritysasiakkaat, juhlapalveluiden asiakkaat, rakennuksen historiasta kiinnostuneet matkailijat sekä tapahtuma- ja kulttuuritapahtumista kiinnostuneet yksilö- ja ryhmämatkailijat.

Arts and Crafts Restaurants Oy:n visiona vuonna 2016 on olla Jyväskylän paras kaupunkiravintola ja vuonna 2020 yksi halutuimmista juhlakohteista. Yritys haluaa myös, että sen ravintolat ovat valtakunnallisesti tunnettuja, ja että niihin tullaan nauttimaan elämyksistä kauempaakin. (Harmoonin Konseptimanuaali 2013.)

## **2.2 Työn tavoitteet ja tutkimusongelmat**

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää Ravintola Harmoonin kokouspalveluiden prosessia. Jotta toimintaa voidaan kehittää, on etsittävä ja löydettävä kriittisiä kohtia kokousprosessin eri vaiheista. Ravintola Harmoonilla ei ole entuudestaan kirjoitettua prosessikuvausta, joten tällä hetkellä työntekijät toimivat annettujen yh-



teisien sääntöjen mukaan. Prosessikuvaus on kuitenkin todellinen kehittämisen kohta, koska mitään yhtenäistä selkeää toimintatapaa ei vielä ole.

Opinnäytetyö tarkoituksena on kehittää kokousprosessin toimintaa myös tehokkaammaksi kokonaisuudeksi ja helpottaa valmistautumista erilaisiin muuttuviin palvelutilanteisiin. Opinnäytetyössä laaditaan prosessikuvaus kokouspäivän kulusta. Kaavion avulla nähdään helposti ja nopeasti, mitä tapahtuu missäkin vaiheessa asiakkaan, työntekijän, taustatoimintojen ja tukijärjestelmien kannalta.

Prosessit tuovat järjestystä toimintaan, ja vuokaavion avulla voidaan esittää selkeästi palveluprosessin kaikki vaiheet. Jos organisaation toimintatapoja ei ole selkeästi kuvattu ja kaikki toimivat omalla tavallaan, joutuu jokainen niin sanotusti ”keksimään pyörän uudelleen”. Seurauksena on työn tehottomuus ja vaihteleva laatu. Nyt halutaan luoda mahdollisimman toimiva prosessikaavio, jota muokkaamalla pystytään tuottamaan monia erilaisia kokouspaketteja. Tutkimuksen avulla halutaan löytää myös palveluprosessin kriittiset kohdat, jotka vaikuttavat merkittävästi sen onnistumiseen ja palvelun laatuun.

Yritysmailmassa on toteutettu kannattavuustutkimuksia, joiden mukaan yritykset, jotka saavat asiakkaidensa mielessä erinomaisen aseman, saavat kolminkertaisen katteen verrattuna yrityksiin, joiden asiakkaiden arvostus yritystä kohtaan on vähäinen. Se taas merkitsee, että yritys pystyy parantamaan tuloksia ja kannattavuutta kohentamalla asiakkuuden laatua. (Rissanen 2005, 114.)

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin asiakaskysely Ravintola Harmonin kokousasiakkaille. Rakenteeltaan kysely on tyypillinen kvantitatiivinen eli määrällinen kysely, mutta se sisältää myös kvalitatiivisen eli laadullisen kyselyn piirteitä. Kokousasiakkaille lähetettävällä kyselyllä etsittiin asiakkaiden toiveita ja heidän huomaamia onnistumisia ja epäkohtia käyttäessä kokouspalveluita. Näkökulmana on asiakkaan näkökulma ja hänen roolinsa palveluprosessin eri vaiheissa. Tutkimuksessa toteutettiin asiakaskyselyn lisäksi teemahaastattelut yrityksen kokousvastaaville, ravintolapäällikölle ja myyntisihteerille, jotta saatiin mukaan operatiivinen näkökulma prosessin

kehittämiseen. Asiakaskysely lähetettiin yrityksen kokouspalveluita jo aiemmin käyttäneille asiakkaille, joista yrityksellä oli rekisteri valmiiksi koottuna.

Tutkimusongelma kysymyksen muodossa oli:

- *Miten kokousprosessia tulisi kehittää, jotta asiakkaan saama palvelu olisi mahdollisimman onnistunutta ja saavutetaan asiakasuskollisuus?*

Tutkimuksen alaongelmia olivat:

- *Minkälaisista vaiheista Ravintola Harmoonin kokouspalveluprosessi muodostuu, ja miten sen eri vaiheissa toimitaan?*
- *Mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneeseen kokoukseen, ja miten ne saavutetaan?*
- *Miten myyntiprosessi ja sen vaiheet vaikuttavat kokousprosessiin?*

### 3 Kokouspalvelut

#### Kokouksen määrittely

Kokoukseksi kutsutaan tilaisuutta, jossa joukko ihmisiä kokoontuu samaan tilaan käsittelemään yhteisen asian eteenpäin viemistä. Tarkoitus on kokoontua yhteen, jolloin on mahdollisuus parempaan kommunikaatioon ja tiedonvaihtoon kuin yksin tehdessä. Kokouksen tarkoitus on päättää, tiedottaa, keskustella ja valita henkilöitä eri tehtäviin. Kokouksien osallistujamäärä voi vaihdella muutamasta henkilöstä tuhansiin. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 14–15.)

Seuraavaksi esitellään Barkerin (1997) mukaan suurimmat syyt järjestää kokous:

#### *Tiedon vaihtaminen ja arviointi*

Kokouksissa tarkastellaan tietoa paljon tehokkaammin kuin yksilötasolla. Kokouksissa kuullaan useita näkökulmia aiheeseen, jolloin vältetään suurimmat väärinymmärrykset. Tiedon kerääminen, vaihtaminen ja arviointi ovat tärkeitä ennen varsinaista päätöksentekoa. Eri tiedotustilaisuudet vaihtavat informaatiota käytännöllisellä tavalla. Esimiehet kertovat isommat päätökset ja muutokset, jotta työntekijät näkevät, miten ne tulevat vaikuttamaan heihin. Työntekijät pääsevät pohtimaan omaa ymmärrys-

tään asiasta ja arvioimaan muutoksia ja niiden vaikutuksia heidän työhönsä. Tiedotustilaisuudet ovat väyliä tiedolle myös ylöspäin. Työntekijöillä on niissä mahdollisuus kertoa vastauksensa ja omia ideoitaan ylemmälle tasolle yrityksessä.

(Barker 1997, 12–14.)

### *Ongelmanratkaisu*

Lähes kaikki kokoukset sisältävät jonkin verran ongelmanratkaisua. Ryhmä on hyvä ratkaisemaan ongelmia sen mukaan, minkälaisia ihmisiä on mukana. Siksi kannattaa harkita tarkkaan, minkälainen ongelma on ja millaisilla työkaluilla sitä on tehokkainta lähteä selvittämään. Ryhmä ajattelee samalla tavalla kuin sen pätevin jäsen, jolloin ryhmän avulla ei ole järkevää lähteä hakemaan ratkaisua ongelmaan, joka vaatii asiantuntijan tietoa tai hienovaraisia perusteluita. (Mts. 13.)

### *Konfliktien selvittäminen*

Jotta ongelman syy ratkeaisi, tarvitaan uusia tarkastelutapoja. Neuvottelut ovat hyvä esimerkki konfliktien seuraamuksesta. Konflikteja saattaa ilmetä missä tahansa kokouksessa, koska kokoukseen kuuluvat ongelmanratkaisu ja mielipiteet antavat mahdollisuuden törmäyskurssille. Konflikteja voi tulla helposti, kun rakennetaan ja korjataan ihmisten moraalialueita muutosten ja epävarmuuden ajassa.

(Mts. 13.)

### *Inspirointi*

Ihmiset haluavat olla vuorovaikutuksessa toisten ihmisten kanssa. Harva pystyy olemaan koko päivän olematta kanssakäymisissä kenenkään kanssa. Ihmiset haluavat kokoontua yhteen, erityisesti aloilla, joilla työskentely tapahtuu yksin. Kokoukset antavat työlle tarkoituksen ja toimivat väylänä jakaa työkokemuksia ja saada vertais-tukea ongelmissa ja vaikeuksissa. Ryhmän tuki ja energia motivoivat meitä olemaan parempia yksilöinä. Yleensä monet vaativat itseltään paljon kovempia tavoitteita ja päämääriä kuin ryhmän muilta jäseniltä (Mts. 14.)

### **Kokouksen kulku**

Kokous alkaa virallisesti puheenjohtajan toimeasta kolmella nuijan koputuksella. Puheenjohtaja toivottaa kaikki tervetulleiksi ja kertoo päivän kulusta ja tavoitteista. Sen jälkeen valitaan toimihenkilöt ja kokous todetaan ehtojen mukaan lailliseksi ja päätösvaltaiseksi. Seuraavana sovitaan menettelytavoista, millä tarkoitetaan esimerkiksi puheenvuorojen pyytämistä tai ehdotusten tekemistä. Hyvin suunnitelluissa kokouksissa esityslistat on toimitettu osallistujille jo etukäteen, jotta osallistujat voivat ehdottaa siihen halutessaan muutoksia. Ennen kokousta hyväksytään myös edellisen kokouksen pöytäkirja, jonka yleensä tarkastavat erikseen valitut pöytäkirjan tarkastajat, ja tehdään tarvittavat muutokset meneillään olevaan kokouksen pöytäkirjaan. (Ok-opintokeskus 2012.)

Pöytäkirjan tarkistamisen jälkeen ovat vuorossa erinäiset ilmoitusluontoiset asiat, joita ovat muun muassa hoidetut tehtävät ja tulevat tapahtumat. Sitten ovat vuorossa itse päätösasioiden käsittely ja puheenvuorot. Varsinaiset päätösaasiat käsitellään kokouksissa omina kohtinaan, ja päätöksentekoa johtaa itse puhemies. Kaikki päätökset kirjataan pöytäkirjaan. Lopuksi käydään läpi ennen kokousta tai sen aikana esiin tulleet muut asiat. Kokouksen päättää puheenjohtaja kiittäen osallistujia ja julistaa kokouksen päättyneeksi. (Ok-opintokeskus 2012.)

### **Kokoustyytit**

Yritykset ja yhdistykset järjestävät monia erilaisia kokouksia ja juhlia. Rogers (2008, 36–37) on koonnut yhteen kirjassaan niistä tyyppisimmät. Niitä ovat:

- Yhtiökokoukset
- Hallituksen kokoukset
- Yritysten vierailleen järjestämät tilaisuudet
- Näyttelyt
- Kannustinmatkat
- Kiertävät tilaisuudet (Roadshow)
- Tuotelanseeraus
- Myyntikonferenssi
- Koulutus

- Tekninen konferenssi
- Tiimiyttämistapahtumat
- Konferenssi

Varsinaiseen kokousohjelmaan sisältyy yhteinen luento, ja lisäksi voi olla päällekkäisiä työpajoja tai ryhmitöitä eri aiheista. Osallistujilla on kokouksessa mahdollisuus luoda uusia henkilökohtaisia suhteita ja ylläpitää nykyisiä. Kokousisännät ja -emännät pyrkivät luomaan mahdollisimman hyvät olosuhteet, jotta kaikki viihtyisivät, ja kokoukspäivä usein huipentuu illalla päätösjuhlaan tai illalliseen. Kokouksilla on osallistujille sosiaalinen tarkoitus, mutta yrityksen kannalta hyvin hoidettu kokoustoiminta avaa ovia uusiin sidosryhmiin sekä yhteistyökumppaneihin. (Rautiainen ym. 2013, 58.)

Ihanteellinen osallistujamäärä riippuu aina kokouksen tarkoituksesta ja luonteesta. Kokous onnistuu parhaiten, kun osallistujia on oikea määrä suhteessa siihen, kuinka monta heitä tarvitaan. Työelämässä halutaan saada kokoon mahdollisimman monipuolisia ryhmiä, jolloin saadaan esiin uusia näkökulmia ja ajatuksia käsiteltävään asiaan. Esimerkiksi ongelmanratkaisu- ja päätöksentekokokouksissa ihanteellinen osallistujamäärä on 7 - 15 henkeä. (Blinnikka ym. 2004, 33–34 & 43–44.)

### **Kokousasiakkaat**

Barker (1997, 21) toteaa, että kokouksen tavoite määrää, ketkä saapuvat paikalle. Hän myös pohtii, mikä on osallistujien merkitys kokouksen tarkoitukselle. Hän kokee kirjassaan erilaisia asiakasrooleja seuraavalla tavalla:

- Keskeiset päättäjät
- Asiantuntijat tai tiedon kertojat
- Osallistujat, jotka haluavat tietää esiteltävästä asiasta
- Mielipiteenmuodostajat
- Vanhemmat johtajat, jotka haluavat vaikuttaa päätöksentekoon
- Väliin tulevia riitatilanteissa
- Ystävät, konsultit tai vieraat

Eri asiakkaiden roolit vaikuttavat paljon siihen, kuinka hyödyksi he ovat kokouksen tavoitteiden onnistumiseksi. Kokouksen sujuvuuteen vaikuttaa paljon se, tuntevatko

osallistujat jo entuudestaan, ja onko heillä samanlaiset kiinnostuksen kohteet, tavoitteet ja oletukset toisistaan. On otettava huomioon, mikä yhdistää ryhmän jäseniä ja tunnistetaanko ryhmän sisällä kaikki asenteet ja kiinnostuksen kohteet. Kokouksen koko tulisi pitää mahdollisimman oikeana. On olemassa kuuluisa sanonta ”Kokouksen hyödyllisyys on kääntäen verrannollinen osallistuneiden määrään”. Esimerkiksi Barker (1997) toteaa kirjassaan, että ihanteellinen osallistujamäärä kansainvälisessä bisneskokouksessa on kuuden ja yhdeksän välillä. Sen kokoisella ryhmällä on suuri tuotavuus, yksilöt eivät huku osallistujien sekaan, osallistujilla niin sanotusti ”klikkaa keskenään” ja sen kokoista ryhmää on helpompi hallita. (Barker 1997, 21–22.)

### **3.2 Kokousten ja koulutustilaisuuksien järjestäminen**

Kokouksien järjestäjänä on usein joku yhteisö tai yritys, jonka organisaatio tai sihteeristö hoitaa käytännön järjestelyt. Puheenjohtaja on pitkälti vastuussa kokonaisjärjestelyistä, sillä on turha jakaa vastuuta useille henkilöille. Valtuutettuja henkilöitä edellä mainitun puheenjohtajan lisäksi ovat sihteeri, joka hoitaa käytännön järjestelyt, taloudenhoitaja, joka hoitaa rahoituksen, ja tiedottaja, joka hoitaa kokouskutsut tai ilmoitukset. (Aarrejärvi 2003, 117.)

Kokouksen järjestäminen alkaa tilaisuuden päämääristä ja tavoitteista, ja ne määrittelevät kokouksen pituuden ja tyylin. Monesti tätä pohditaan kokousta suunnitellessa väärässä järjestyksessä. Ensin päätetään järjestää kaksi päivää kestävä kokous, ja sitten huomataan, ettei suunniteltu sisältö vie kahta kokonaista kokouspäivää. Toinen ongelma syntyy kun asia on toisinpäin, jolloin kaikki suuret ongelmat yritetään ratkaista liian lyhyessä ajassa. Näissä molemmissa tapauksissa kokouksen laatu kärsii. (Blinnikka & Kuha 2004, 41.)

Monissa kaupungeissa on useampia eri vaihtoehtoja kokouksen järjestämiseen. Kokouspaikan valinta on ensimmäisiä isoja päätöksiä. Kokouspaikan valintaan vaikuttavat monet eri asiat, kuten sijainti, tilojen soveltuvuus kokouksen luonteeseen, kokoustekniikka ja hinta. Ensimmäisten asioiden joukossa järjestävä taho haluaa varmistaa, että kaikki osallistujat pääsevät paikalle mahdollisimman helposti. Sijainti hyvien kulkuyhteyksien päässä on yksi suuri paikan valintaan vaikuttava tekijä. Tar-

koituksenmukaiset ja monipuoliset kokoustilat ovat edellytys onnistuneelle kokoukselle. Tilat eivät saa olla liian ahtaat osallistujiin nähden, ja puhujaan sekä valkokankaalle tulisi olla mahdollisimman esteetön näkyvyys. Hyvä akustiikka varmistaa että jokainen pystyy vaivattomasti seuraamaan esitystä. Nykypäivänä erityisen tärkeässä roolissa kokouksen järjestämisessä ovat tekniset valmiudet. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 55.)

Yksi iso huomioon otettava asia on tilojen sopivuus osallistujamäärään. Esimerkiksi isoimmissa tilaisuuksissa on hyvä olla riittävän suuri aulatilaa, jonne osallistujat voivat kokoontua jo ennen kokousta ja taukojen aikana. On myös tarkistettava, että sanitteetitilat ovat riittävät ja helposti löydettävissä. Kahvion ja ruokailutilan tulisi olla joko samassa tilassa tai sen välittömässä läheisyydessä. Luentosalien suunnittelijat ovat harmillisen usein unohtaneet sen seikan, että jokaiseen kokoukseen tulee aina myöhästyneitä. Usein kohtaa sen suunnitteluvirheen, että kokoustilan kulku tapahtuu kokoussalin edestä, missä esiintyjät puhuvat ja valkokangas sijaitsee. Tällöin myöhästyneet keskeyttävät kokouksen puhujan kulkemalla hänen ohitseensa. Tämä on yksi tärkeä seikka, joka kannattaa ottaa huomioon kokoustilaja valittaessa. (Aarrejärvi 2003, 118.)

Toinen vaikuttava tekijä on henkilökunnan ammattitaitoisuus sekä esimerkiksi heidän kielitaitoisuus silloin, kun paikalla saapuu useampi ulkomaalainen osallistuja. Kolmanneksi vaikuttavaksi tekijäksi koko päivän tai useamman päivän kestävässä kokouksissa nousee ruokapuoli, koska osallistujille tarjotaan usein koko päivän ruokailut. Kokousten ravintolapalvelut koostuvat kahvitarjoilusta, lounaasta, päivällisestä tai juhlaillallisesta, buffetillallisesta, banketeista ja cocktailtilaisuuksista. Merkittävänä tekijänä ovat myös saatavissa olevat kahvi- ja lounasvaihtoehdot, toimiva tarjoilu ja hyvä keittiö. Lähes kaikissa kokouksissa on vähintään kahvitarjoilu joko kokouksen lomassa tai lopuksi sekä usein isommat kokoukset päättyvät vähintään ruokailuun. Yritykset järjestävät kokouksien ohella monesti myös oheistoimintaa virkistysmielessä, joten lähiympäristön tarjoamat mahdollisuudet oheisohjelman järjestämiseen ovat hyödyksi. Yli yön kestävässä kokoustapahtumissa esille nousee majoituksen järjestäminen ja se, onko kokouspaikan lähetyillä saatavilla minkälaisia majoitusvaihtoehtoja. (Rautiainen & Siiskonen 2013, 54–55 & 64.)

Kokouksen varaamis-, ostamis- ja käyttämisprosessiin vaikuttavat monet eri henkilöt. Näitä ovat päättäjät, maksaja, tilaaja ja itse paikan päällä osallistujat. Jokaisella osallistuvalla henkilöllä on omat kriteerinsä hankinnoista ja siksi tulee antaa kaikille mahdollisimman hyvä kuva kokouksesta ja ylläpitää palvelun laatua jokaisen asiakkaan kohdalla. Tämä vaikeuttaa kokouksen järjestäjän toimia, koska osallistujan ja järjestäjän välillä ei välttämättä tapahdu minkäänlaista viestintää ennen kuin asiakas saapuu paikan päälle. Alustavat tilavaraukset tehdään usein ennen kuin järjestäjillä on tarkkaa tietoa tilatarpeesta ja osallistujamäärästä. (Blinnikka & Kuha 2004, 26–27.)

Rogers (2008) toteaa, että tärkein osa markkinointi- ja myyntiprosessia on esitellä potentiaaliselle asiakkaalle kokoustilojen hyödyt sekä nähtävyydet henkilökohtaisesti. Monesti kokouspaikkaa esitellessä asiakkaalle ei onnistuta myymään kaikkia niitä paikan hyötyjä, joita asiakas etsii kokouspaikkaa valitessaan. Tämä on monesti seurausta siitä, että tiloja esittelee kokematon ja puutteellisilla tiedoilla oleva henkilökunnan jäsen. Kokouksiloja katsomaan tulevat henkilöt ovat avainasemassa päättämässä, minkä paikan he valitsevat kokouksen pitämiseen ja siksi tilojen esittely on suuressa osassa onnistunutta myyntityötä. Onnistunut esittelykierto antaa mahdollisuuden kartoittaa asiakkaan kanssa minkälaisia tarpeita hänellä on, vahvistaa hänen kuuluvuuttaan suunnittelutiimiin sekä tunnistaa ja käyttää hyödyksi hänen henkilökohtaisia mieltymyksiä. (Rogers 2008, 208–209.)

Yrityksen eri kokoukset ja tapahtumat järjestää usein yritysten markkinointiosasto. Kokousten päämäärät halutaan määrittellä tarkasti, koska erityisesti suuremmat kokoukset ovat hyvin kalliita järjestää. Kokoukset ja niihin osallistuminen on nykyään aivan normaali osa työtehtäviä. Pelkkä kokouskutsu riittää usein saamaan oikeat henkilöt paikalle, mutta ulkopuolisille asiakkaille tarkoitettuihin tilaisuuksiin on huomattavasti vaikeampi houkutella asiakkaita. Jotta kokous onnistuu, on järjestävän tahon oltava tietoinen siitä, missä rooleissa asiakkaat saapuvat. Kokoukseen osallistuva voi olla joko yksittäinen henkilö, yhdistyksen jäsen tai työyhteisön edustaja. Suunnittelu on tehtävä hyvin, jotta päästään haluttuihin tavoitteisiin. Kokouksen toteuttajille tulee vaatimuksia niin asiakkaiden, järjestävän organisaation kuin esiintyjien suunnalta. Kaikkien toiveet pitää pyrkiä ottamaan huomioon tietysti unohtamatt-



ta pitää mielessä käsiteltävät ydinasiat eli kokouksen tavoitteet ja päämäärät. Säännölliset kokoukset tuottavat paljon hyötyä ja toimivat tärkeänä yhteisöä ylläpitävänä tapahtumana. Yrityskokousten tavoitteena on edellisten lisänä esimerkiksi henkilöstön koulutus tai yhteistyökumppanin palkitseminen. (Blinnikka & Kuha 2004, 32–34.)

Kokouspäivän lähestyessä esille nousevat lopullinen osallistujamäärä ja ennakkoon ilmoittautuneet osallistujat. Monissa pienemmissä kokouksissa ilmoittautuminen hoidetaan sähköpostitse. Puhelimitse tulevia ilmoittautumisia olisi vältettävä, koska on olemassa mahdollisuus, että ilmoittaja toimii joko hetken mielifohteesta tai unohtaa kyseisen tapahtuman. Yksi ja ainoa varma rekisteröiminen on kirjallinen ja maksullinen vaikkakin monet rekisteröinnit ovat sellaisia, että ne maksetaan vasta paikan päällä. (Aarrejärvi 2003, 122.)

### 3.3 Ravintola Harmooni kokouksympäristönä

Ravintola Harmooni markkinoi itseään kokouspaikkana omilla sivuillaan seuraavalla tavalla ”Vietä kokous miljöössä, joka inspiroi. Historiallinen jugendrakennus, valoisat ja avarat kokouksetilat, henkilökohtainen palvelu sekä kokouksen kruunaava ruoka. Siinä reseptiikkaa, jolla kokous onnistuu. Sijaintimme keskellä kaupunkia ja hyvä yhteistyökumppani verkosto monipuolisilla aktiviteeteilla mahdollistavat monenlaista kokous- tai tykypäivän virkistystä.” (Harmoonin kotisivut 2015.)

Ravintola Harmooni tarjoaa monipuoliset tilat kokoustamiseen. Yrityksellä on tarjottavana seuraavanlaisia tiloja:

- Harmoonisali, 100 asiakaspaikkaa
- Oskar-kabinetti, 10 asiakaspaikkaa
- À la carte ravintola, 50 asiakaspaikkaa
- Aapelin Sali, 40 asiakaspaikkaa
- Kaivuhuone, 12 asiakaspaikkaa
- Terassi, 100 asiakaspaikkaa

Ravintola Harmooni erottuu kilpailijoistaan kauniilla miljööllään. Avarat jugendtyyliset tilat ovat hyvin erilaiset verrattuna perinteisiin kokouksetiloihin. Yrityksen juhla-

ja kokoustilat ovat samassa, joten sisustuksessa on nähty vaivaa miettimällä, kuinka kaikki sopivat yhteen. Tilat toimivat monipuolisesti, ja niitä pystyy käyttämään monella tavalla. Esimerkiksi kokousasiakkaat voivat nauttia lounaan Harmoonin A la carte -kellariravintolassa kokouspäivän lomassa, jolloin ruokailu tapahtuu eri tilassa, kuin kokous. Oscar-kabinetti puolestaan sijaitsee Harmoonisalin perällä, joten sitä voi käyttää osana erilaisia työpajoja ja ryhmätöitä, jos kokoustilaksi on valittu Harmoonisali. Näin saadaan jaettua osallistujia erillisiin tiloihin.

Jokaiselle asiakkaalle pyritään aina räätälöimään mahdollisuuksien mukaan juuri hänelle sopiva kokouspaketti, mutta alla on esimerkki Harmoonisesta kokouspäivästä:

- Aamukahvi/tee ja suolainen
- Lounas: raikas alkuruokapöytä, päivän keitto ja sesongin mukainen, päivittäin vaihtuva pääruoka, kahvi / tee ja makeinen tai hedelmä
- Iltapäiväkahvi/tee & makean leivonnaisen ja hedelmien kera
- Tila ja kokousvälineet

(Ravintola Harmoonin kotisivut 2015.)

### 3.4 Kokoustrendit

Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategiassa 2015 pohditaan trendejä, jotka vaikuttavat tulevaisuuden matkailuun. Ensimmäisenä haasteena nähdään polttoaineen hinnan nousu ja sen vaikutukset erityisesti lentomatkailuun. Lentomatkailun vähenyessä taas raideliikenteen kilpailukyky kotimaan matkailussa lisääntyy. Ilmastonmuutos on ollut ajankohtainen aihe pidemmän aikaa ja toimenpiteitä siihen varautumiseksi ja sopeutumiseksi on syytä alkaa suunnitella. Ilmastonmuutos voi lisätä kuluttajien ympäristötietoisuutta ja vaikuttaa heidän ekologiseen käyttäytymiseen. Tämä taas saattaa lisätä esimerkiksi ekomatkailua. (Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2008, 5.)

Teknologian kehittyminen on ollut nopeaa ja erityisesti Internetin käyttö päivittäin eri asioiden hoitamiseen on lähes itsestäänselvyys. Erilaisien palvelujen informaatio-, varaus ja myyntijärjestelmien merkitys tulee kasvamaan ja kehittymään entisestään.

Myös uudet verkkoyhteisöt ja sosiaalinen media kasvattavat osaansa Internet-markkinoinnissa. Internet on keskeinen markkinointi-, myynti- ja jakelukanava ja siksi sähköisen liiketoiminnan kehittäminen on tulevaisuudessa isossa osassa menestyvää matkailuyritystä. (Mts. 5.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020- loppuraportissa mainitaan, että virtuaalikonferenssit ovat lisääntyneet kokous- ja kongressihotelleissa. Teknologian avulla saadaan aikaiseksi parempaa palvelua ja tehokkaampia prosesseja. Nykytekniikkaa tulisi osata hyödyntää maksimitasolla, jotta siitä saataisiin suurin mahdollinen hyöty. Esimerkiksi sähköisiä asiakastietoja voidaan hyödyntää asiakaslähtöisempien ja yksilöllisten ratkaisujen kehittämiseksi ja asiakkaan antamien tietojen ja toiveiden perusteella voidaan rakentaa tuote- ja palvelukokonaisuuksia. (EK-liiton Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 36.)

Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti, sillä asiakkaat ovat entistä laatumietoisempia ja elämyshakuisempia. Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategiassa 2015 kuluttajakäyttäytymisen suurimpia trendejä ovat tälle hetkellä turvallisuus, perinteisiin liittyvät arvot ja hyvän olon tunteesta nauttiminen. Matkailustrategiassa kerrotaan myös, että elämykset nousevat yhä enemmän palveluiden edelle. Asiakkaat haluavat voimakkaita, moniaistisia ja henkilökohtaisia tunnekokemuksia. Mitä tärkeämmäksi asiakkaat kokevat elämyksen, sitä enemmän he ovat siitä valmiita myös maksamaan. Erilaiset tarinasisällöt lisäävät elämyksellisyyttä ja niiden varaan voidaan rakentaa kokonaisia tuotepereheitä, joita voidaan sitten käyttää hyödyksi markkinoinnissa. Hyvän elämystuotteen piirteet ovat yksilöllinen ja aito, moniaistinen, vuorovaikutteinen ja se, että se sisältää vetoavan tarinan. (Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2008, 5-6.)

Asiakkaiden segmentoiminen kokee jatkuvaa muutosta ja sen perusteena käytettävistä kriteereistä demografiset eli maantieteelliset eivät ole enää tärkeimpänä. Kvalitatiiviset muuttujat, kuten esimerkiksi elämäntapa ja – tyyli, sosiaalinen viitekehys, matkustustottumukset tai harrastukset ovat nousseet tärkeimmiksi segmentoinnin perusteiksi perinteisten demografisten sijaan. Asiakkaat valitsevat yhä yksilöllisempiä tuotteita oman henkilökohtaisen mieltymyksensä mukaisesti, mutta eri ihmisryhmät

kokevat myös vahvaa yhteenkuuluvuutta esimerkiksi kielen, kulttuurin, uskonnon tai yhteisen harrastuksen kautta, jolloin sitä kutsutaan ”heimoontumiseksi”. Väestö myös ikääntyy, jonka seurauksena hyvinvointi ja terveys ovat matkailun suuria kasvavia trendejä. Hyvinvointipalvelut ovat tulleet jäädäkseen, sillä väestö säilyy terveydenhuollon tuloksena aktiivisena ja toimintakykyisenä vanhuuteen asti, joka tuo matkailun kentälle yhä enemmän lisää uusia laatutietoisia ja maksukykyisiä asiakkaita. (Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2008, 5-6.)

Elinkeinoelämän keskusliiton Palvelut 2020- loppuraportissa korostetaan sitä, että trendit tulevat maailmalta Suomeen entistä nopeammin ja ovat lyhytkestoisia. Toisaalta vastapainona on paikallisuuden korostaminen, mikä näkyy kotimaisten raaka-aineiden, kuten juureksien, marjojen, rukiin ja riistan arvostuksessa. Globalisaatio vaikuttaa tavarantoimittajasuhteisiin ja hankintakanaviin ja niissä korostuvat yhä enemmän tuotteiden alkuperään liittyvät seikat. Yhä suurempi osa asiakkaista haluaa turvallisia, terveellisiä ja eettisesti tuotettuja ruokapalveluita hyvän hinta-laatu suhteen lisäksi. Monille asiakkaille palvelun valintaperusteena on ympäristöön ja kestävään kehitykseen liittyvät asiat. (EK-liiton Palvelut 2020-loppuraportti 2006, 35. )

Luomu- ja lähiruoka ovat vakiinnuttamassa paikkaansa yhdeksi kasvavimmista trendeistä. Poliittinen ilmapiiri edistää luomu- ja lähiruoka-ajattelua tukemalla paikallisen tuotannon kehittämistä, maaseudun mahdollisuuksia sekä kestäväää kehitystä. Kuluttajat ovat alkaneet ilmaista omia arvojaan kulutuskäyttäytymisen kautta ja lähiruoka tarjoaa korkeaa laatua ja tuoreutta hinnan vastineeksi. Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra julkaisi toukokuussa 2010 lähiruokan liiketoimintaympäristön ja markkinoiden selvityksen ”Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille”, jossa arvioitiin Suomen lähiruokamarkkinan koon olevan 100–200 miljoonaa euroa, kun taas vuonna 2008 se oli vain 74 miljoonaa euroa. Selvityksen mukaan kuluttajilla on entistä parempi tietoisuus ympäristön tilasta ja heidän koulutus- ja tulotaso mahdollistavat lähiruokatuotteiden kasvavalle markkinalle. Lähiruokaan liitetään vahvasti mielikuvat puhtaamasta tuotannosta sekä laadusta ja niiden pienempi ympäristövaikutus muodostuu tulevaisuudessa entistä merkittävämmäksi. (Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille-julkaisu 2010.)

Yhdysvaltalaisen Craig Masonin, Leesburgin Virginian kansainvälisen Konferenssikeskuksen pääkokin ja organisaation psykologin Andrea Sullivanin tekemän tutkimuksen mukaan kokouksesta saadaan paljon tuottoisampi, kun tarjoillaan parempia ruokavaihtoehtoja. Kokouksen suunnittelijat eivät ole välttämättä ymmärtäneet ruoan vaikutuksia kokouksen lopputulemaan. Sullivan sanoo artikkelissaan: ”Kyse kokouksien tarjottavissa ei ole siitä, aiotko elää 100-vuotiaaksi vaan siitä, kuinka pysyt hereillä seuraavan tunnin tai kaksi.” Sullivan painottaa myös, että oikeilla ruokavalinnoilla saadaan välitön vaikutus kokouksen tuottavuudessa, kun päättäjät ovat virkeitä ja hyvin syöneitä. Sokerilla höystetty aamupala sämpylöineen luo lyhyen ”sokerihumalan”, joka menee ohi hetken päästä aamupalasta ja vie osallistujien keskittymiskykyä. Parempi aamupalavaihtoehto on esimerkiksi kokojyväleipä tai kaurapuuro, jogurtti tai rahka sekä vaikkapa keitetyt kananmunat. Olisi hyvä tarjota myös keveämpi lounas, jossa on hyvässä tasapainossa proteiineja sekä hiilihydraatteja, koska ruuan-sulatus vie paljon resursseja keholta pois tehokkaalta aivotyöskentelyltä. Sullivan toteaa, että kokouksen lomassa napostelua varten on hyvä tarjota esimerkiksi pähkinöitä ja hedelmiä. (Travel Market Report- julkaisu 2011.)

Brainfood eli aivojen vireystilaan positiivisesti vaikuttavat ruoat on melko uusi käsite. Terveelliset elämäntavat ja erityisesti monipuolisesti syöminen ovat yksi nouseva trendi. Yhdysvaltalaisen Tufts yliopiston tutkimuksen mukaan on olemassa tiettyjä ruoka-aineita, jotka vaikuttavat positiivisesti aivojen vireystilaan ja sitä kautta esimerkiksi muistiin. Näitä ruokia ovat mustikat, lohi, avokado, kokojyvätuotteet, parsakaali ja tumma suklaa. Mustikoiden on tutkittu voivan vaikuttaa positiivisesti oppimiseen ja muistiin, kun taas esimerkiksi avokadossa on runsaasti tyydyttymättömiä rasvahappoja, jotka suojaavat aivojen hermosoluja, alentavat verenpainetta ja auttavat aivoja toimimaan maksimaalisella kapasiteetillään. (The Telegraph-lehden artikkeli 2015.)

Tiede-lehden artikkelissa ”Syö aivosi virkeäksi” kerrotaan myös ruokavalion vaikutuksista siihen, miten ajattelemme ja tunnemme. Artikkelissa mainitaan hyvänä esimerkkinä ravinnon ja aivojen yhteispuolistä hermovälittäjäaine serotoniini. Serotoniini vaikuttaa hermoimpulssien kulkuun ja sitä kautta se säätelee muun muassa vireystasoa ja ruokahalua. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että tryptofaaniton ruokava-

lio vähentää aivojen serotoniinia ja sitä kautta laskee mielialaa. Mitä enemmän rasvaa ja hiilihydraatteja syödään etenkin iltapäivisin, sitä varmemmin vireystaso laskee ja kyky suoriutua vaativista tehtävistä heikkenee. Hiilihydraattipommi lisää herkimillä myös selvästi nukahtamisalttiutta. Artikkelissa annetaan vinkkejä aterioiden rytmitykseen siten, että aamupala olisi tukeva ja proteiinipitoinen, kun taas lounas saisi olla kevyt ja kasvisvoittoinen. Hyvä yhdistelmä on valita valkuaispitoisen aterian jatkeeksi makea jälkiruoka, jolloin niin serotoniinipitoisuus kuin mielialakin nousevat. (Tiede-lehden artikkeli 2000.)

## 4 Palveluprosessi

### Palveluprosessin määritelmä

Prosessilla voidaan ymmärtää mikä tahansa muutos tai kehitys. Kyse on ilmiöstä, jossa kehittyy uusi tapa ymmärtää toimintaa. Laamanen (2009, 19) määrittelee prosessin seuraavalla tavalla:

*Liiketoimintaprosessi on joukko toisiinsa liittyviä toistuvia toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavat resurssit, joiden avulla syötteen muunnetaan tuotteiksi.*

*Toiminta prosessi on joukko loogisesti toisiinsa liittyviä toimintoja ja niiden toteuttamiseen tarvittavia resursseja, joiden avulla saadaan aikaan toiminnan tulokset.*

Prosessiajattelussa perusajatuksena on, että organisaation suorituskyky perustuu prosessien toimivuuteen. Tällöin prosessien parantaminen on yksi keskeisimpiä keinoja kehittää liiketoimintaa ja parantaa tulosta. Prosessit tuovat konkreettisesti esiin johtamisen, kehittämisen, koulutuksen ja viestinnän tuloksia. Prosessien avulla yritys tunnistaa keskeiset työprosessit, kuvaa ne auki sekä parantaa toimintatapoja erityisesti ongelmakohdissa. Prosessit ovat sarja loogisia toimintoja ja työketjuja, joissa asiakkaan tarvitsema palvelu tuotetaan. Organisaation suorituskyky ja tuottavuus riippuvat prosessien sujuvuudesta ja yksi kriittisimmistä ovat asiakasprosessit. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Prosessiajattelun hyödyt voidaan jakaa kolmeen osaan: asiakkaan, työntekijän ja organisaation saama hyöty. Prosessiajattelumallissa asiakas kokee saavansa hyvää pal-

velua ja on tyytyväinen. Työntekijä ymmärtävät kokonaisuuden sekä oman roolinsa siinä. He tiedostavat miten lisäarvoa tuotetaan läpi organisaation. Prosessiajattelussa organisaation toiminta on asiakaskeskeistä ja tehokasta, yksiköiden välinen yhteistyö toimii hyvin sekä ennustettavuus ja hallinta ovat kunnossa. Myös toiminnan kehittäminen liittyy vahvasti yrityksen strategiaan. (Prosessin kehittämisen sudenkuopat 2011.)

Laamanen tunnistaa ydin- ja tukiprosessit seuraavalla tavalla: ”Ydinprosesseilla tarkoitetaan niitä prosesseja joilla on välitön vaikutus asiakkaaseen, ja joille on ominaista, että niissä jalostetaan tuotetta. Tukiprosessit ovat luonteeltaan sisäisiä prosesseja, jotka luovat edellytykset varsinaisten ydinprosessien toiminnalle” (Laamanen 2009, 55–57.)

Lecklin (2002, 144) jakaa prosessilajit eri prosesseihin seuraavalla tavalla:

**Ydinprosessit** ovat ulkoisia asiakkaita palvelevia. Tyypillisiä ydinprosesseja ovat tuotekehitys, tuotanto ja asiakaspalvelu. **Tukiprosessit** ovat taas yrityksen sisäisiä. Ne nimensä mukaan tukevat yrityksen toimintaa ja ovat osana ydinprosessien onnistumisista. Näitä ovat talous, tieto ja henkilöstöhallinto. **Avainprosessit** ovat yrityksen tärkeimpiä menestystekijöitä ja sitä kautta myös ensisijaisia kehittämiskohteita. **Avainprosessit** voivat olla niin ydin- kuin tukiprosesseja tai niiden osaprosesseja. Pääprosesseilla tarkoitetaan tässä yhteydessä keskeisimpiä laajoja prosesseja, joita ovat yleensä ydinprosessit. **Osaprosessit** ja **alaproessit** ovat prosessihierarkiassa alempana olevia prosesseja, kun taas vaiheet tai tehtävät ovat prosessiin kuuluvan alemman tason aktiviteetteja.

Prosessiorganisaatio kattaa ydin- ja tukiprosessit. Niiden kuvaaminen lisää henkilöstön ymmärrystä prosesseihin, mitä niissä tehdään, miksi ja millä tavoilla. Prosessien kehittämiseksi mitataan prosessien toimivuutta, käydään esimiehen ja prosessihenkilöstön kesken keskustelua prosessin vahvuuksista ja heikkouksista sekä päätetään keskustelujen perusteilla kehittämiskohteista.

Prosessia ei pidä määritellä ainoastaan toimintana, sillä toimintaa ei ole hyödyllistä jäsentää ilman toteuttajia eli resursseja. Resursseiksi voidaan määritellä esimerkiksi ihmiset. Ihmiset eivät kuitenkaan ole syötteitä, vaan niitä ovat tiedot ja materiaalit, jotka jalostuvat prosessissa. Tuloksilla tarkoitetaan tuotteita ja palveluita sekä aikaan

saatua suorituskyyä. Prosessin käsite koostuu siis toiminnasta (activity), resurssista (resource) ja tuotoksesta (artifact), joihin liittyy suorituskyy(performance). (Laamanen 2009, 20.)

Palveluita tarjoavissa yrityksissä prosessiin vaikuttavat asiakkaat sekä heidän alati muuttuvat tarpeensa ja mieltymyksensä. Prosessi ei tällöin toteudu peräkkäisinä vaiheina, vaan asiakkaat ilmoittavat tarpeistaan eivätkä välitä siitä, mitä palvelun tuottaja on suunnitellut seuraavaksi. Näiden arvaamattomien tarpeiden vuoksi on tärkeä saada palvelutilanne kehitettyä siten, että mitä tahansa päivän aikana tapahtuu, asiakkaalle jää hyvä mieli ja kokemus koetusta palvelusta. Prosessin rajauksessa on tärkeää, että prosessit alkavat asiakkaasta ja päättyvät asiakkaaseen. Tämä saavutetaan esimerkiksi siten, että ensimmäisen vaiheen, kuten tilauksen, tekee asiakas, ja viimeisenä vaiheena prosessissa on asiakkaalta saatava palaute. Prosessin vaiheet voidaan määritellä karkeasti, mutta millä tavoin tapahtumat lopulta menevät, on jätettävä tilannekohtaisen asiantuntijan varaan. Näissä prosesseissa nousee esiin asiantuntijan jatkuva tilannetaju ja osaamisen kehitys. (Laamanen 2009, 20–21, 67.)

Onnistunut prosessin jäsenitys ja siitä seuraava hyöty voidaan jakaa kolmeen osaan. Ensimmäisenä on toimiva yhteistyö asiakkaan kanssa, jolloin asiakas kokee saavansa hyvää palvelua. Toisena on organisaatiossa toimivien ihmisten ymmärrys omasta roolistaan ja kokonaisuudesta ja siitä miten lisäarvo tuotetaan. Kolmantena on toiminnan kehittäminen ja sen perustuminen asiakkaiden tarpeisiin sekä organisaation kokonaistavoitteisiin. Prosessien jäsentäminen vaikuttaa siitä saatavaan hyötyyn kahdella tapaa, joista ensimmäisenä on prosessin rakenne. Prosessin rakenne suunnitellaan ottamalla mallia asiakkaiden toiminnasta, jolloin asiakkaiden tarpeiden viestittäminen on mahdollista läpi koko prosessin. Toiseksi, sen sijaan että toimintaa suunniteltaisiin massiivilla tuotantoon soveltuvilla järjestelmillä, prosessi käynnistyy vasta asiakkaan tarpeen ilmaisusta. (Laamanen 2009, 22.)

Järjestävä taho ymmärtää yleensä hyvin oman osastolla tehtävänsä työn, mutta he eivät omaa hyvää käsitystä muilla osastoilla tapahtuvasta työstä. Ihmiset tuottavat aikaansaannoksen eteenpäin käsittämättä mitä seuraavaksi tapahtuu. Tällainen lähestymistapa hidastaa reaktioita ja huonoimpana vaihtoehtona vie mahdollisuuden



vaikuttaa omaan työhön. Prosessien tunnistaminen mahdollistaa työn kehittämisen sekä auttaa ihmisiä näkemään kokonaisuuden paremmin. Prosessien kuvaaminen esittää käytännön työtä ja johtaa usein monitaitoisuuteen ja työtovereiden osaamisen arvostamiseen. (Laamanen 2009, 23.)

#### **4.1 Kokouspalveluprosessin kuvaaminen**

##### **Prosessikartta**

Prosessikartta on esitysmuoto, jossa funktiot piirretään pystyyn ja prosessit vaakaan. Tällä tavoin pyritään kuvaamaan prosessien horisontaalista kulkua läpi organisaatio-rajojen. Prosessikartta on viestintäväline ja se auttaa ymmärtämään toimintaa, jolla tuotteet ja palvelut tuotetaan. Se auttaa ymmärtämään myös omaa roolia tavoitteiden toteutumisessa sekä edistää prosessissa toimivien ihmisten yhteistyötä. Tärkeimpänä prosessikartassa on asiakas ja hänen toimintansa. Prosessikartassa toiminta on kuvattava siten, että se edistää prosessin ymmärtämistä. Keskeisten vaikutussuhteiden on oltava esillä, eivätkä prosessit ole vain putkia, vaan ne vaikuttavat kaikki toisiinsa. Prosessien painopisteet tulee olla myös selkeästi siellä, missä vaikutetaan eniten taloudelliseen suorituskykyyn. (Laamanen 2009, 59–60 & 76.)

Menestystekijöistä puhuttaessa sorrutaan helposti sanomaan jotain yleistä asiakas-tyytyväisyydestä tai tehokkuuden merkityksestä, mutta kun niihin liittyviä prosesseja aletaan jäsentää, jäädään hyvin abstraktille tasolle. Käytännössä helpointa on asiakkaiden prosessien analysointi, joka johtaa kohtuullisen hyvään lopputulokseen prosessien tunnistuksessa.

Prosessien tunnistamisen työjärjestys on Laamasen (2009,66) mukaan seuraavanlainen:

1. Esitys prosessijohtamisen periaatteista
2. Asiakkaan prosessin läpikäynti
  - Luettelo vaiheista
3. Tunnistetaan asiakkaan prosessin päävaiheet
  - Toimintatapa muuttuu
  - Uusia ihmisiä mukaan yhteistyöhön
4. Miten organisaatio tuottaa lisäarvoa asiakkaan prosessiin?
  - Mikä on prosessin tuote?
  - Miksi prosessia kutsutaan?
  - Mikä on prosessin syöte?
5. Arvioidaan prosessikartta
  - ovatko kaikki oleelliset prosessit mukana?
  - Voidaanko prosesseja yhdistellä?
6. Piirretään prosessikartta

Prosessin rajauksen tavoitteena on selkeyttää, mitä prosessi sisältää. Prosessi alkaa suunnittelulla ja päättyy arviointiin. Tärkeille syötteille ja tuotteille on oltava vastineet, jolloin prosessi on eheä. Prosessien on alettava asiakkaasta ja päätyttävä asiakkaaseen. Prosessikartassa on esillä vain avainprosessit, jolloin melko suuri osa organisaation toiminnasta ei tule esille. Näitä ovat esimerkiksi kirjanpito ja tilojen kunnossapito sekä siivoaminen. (Laamanen 2009, 65–67.)

### **Prosessikaavio**

Prosessikaavio ja prosessin yleiskuvaus toimii apuvälineenä kehittämistyössä. Niitä tarkastelemalla voidaan löytää juuri ne työvaiheet, jotka eivät tuota lisäarvoa asiakkaalle sekä missä syntyy viiveitä ja mahdollisia virhe- ja kustannuslähteitä. Voidaan myös tarkastella tehdäänkö joitain asioita turhaan ja olisiko niitä mahdollista nopeuttaa sekä tehostaa. (Leclin 2002, 168.)

Prosessikaaviossa on tärkeää että roolit ovat mukana kaaviossa. Vasempaan reunaan kirjataan aitoja henkilörooleja tai vaihtoehtoisesti mukana voi olla myös tietojärjes-

telmät, jos prosessissa käytetään paljon tietotekniikkaa. Ylimpänä kaaviossa on aina olla asiakas. Tehtävien sarjan on hyvä edetä vasemmalta oikealle, jolloin tulee parempi mielikuva horisontaalisesta etenemisestä ja tällöin on myös mahdollista esittää aikataulullinen eteneminen. Tehtävien symboleina ovat neliöt ja tiedonkulkua kuvaa nuolet. Asiakkaan toiminta on hyvä korostaa soikion muotoisella symbolilla. Projekti-kaavion ideana on kuvata aitoa tekemistä. Prosessikaavioon valitaan päälinjat, joista mahdollisesti poikkeavat linjat kuvataan työohjeissa. Tällä tavoin välttyään erisuuntiin risteävien nuolien sekavuudelta.

Yksityiskohtaisuuksiin menemisessä Laamasen (2009,81) suositus on, että ”prosessi pitää kuvata niin tarkasti, että sen toimintalogiikka käy selville.” Liian tarkka kuvaaminen johtaa suureen määrään aliprosesseja, joista ei ole apua ymmärtämisessä. Tavoitteena prosessikaaviolla on tunnistaa mahdolliset kriittiset toiminnot ja päätökset. Niiden hyvän suorittamisen edistäminen on myös yksi tavoitteista. Ymmärrettävyyden ja luettavuuden takia prosessikaavio tulisi pitää mahdollisimman yksinkertaisena ja se tulisi mahtua yhdelle sivulle.

(Laamanen 2009, 79–81; Lecklin 2002, 157–158.)

### **Totuuden hetket**

Asiakkailla tuotettuja palveluita pidetään hyvin monimutkaisina, koska ne ovat enemmän tai vähemmän aineettomia koettuja prosesseja, joissa asiakas osallistuu aktiivisesti tuotantoprosessiin. Palveluissa ei myöskään voi täysin erottaa tuotanto ja kulutusta toisistaan. Kehittäessä palvelua on tärkeä ymmärtää mitä asiakkaat odottavat saamaltaan palvelulta ja miten he arvioivat sitä. Kun palvelun tarjoaja ymmärtää käyttäjien arviointien lähtökohdat, on mahdollista määritellä, kuinka nämä arvioit syntyvät ja kuinka niihin voi vaikuttaa.

Asiakkaan ja palvelun tuottajan välillä syntyy vuorovaikutustilanteita, joihin sisältyy totuuden hetkiä. Palvelun laadulla on (Grönroosin 2000,62) mukaan kaksi ulottuvuutta: tekninen eli lopputulosulottuvuus ja toiminnallinen eli prosessitulottuvuus. Asiakkaat pitävät erityisen tärkeänä sitä mitä he saavat vuorovaikutustilanteessa yritykseltä. Tämä määrittelee sen, kuinka asiakas arvioi palvelun laatua. Toiminnallinen eli prosessitulottuvuus liittyy läheisesti totuuden hetkien hoitoon ja palvelun tarjoajan toimintaan. Jos asiakkaalla on valmiiksi positiivinen kuva palvelun tarjoajasta, annetaan pienet virheet todennäköisesti anteeksi. Jos imago on kielteinen, vaikuttaa kaik-

ki virheet suhteessa enemmän. Imagoa pidetäänkin laadun kokemisen suodattimena. (Grönroos 2000, 60–64.)

Laatukokemukseen vaikuttavat ratkaisevasti tilanteet, joissa asiakas kohtaa palvelun tarjoajan resursseja ja toimintatapoja. Palvelun taso määräytyy näissä vuorovaikutus-tilanteissa ja tuloksen tekninen laatu siirtyy näissä tilanteissa lähes kokonaan asiakkaalle. Näitä tilanteita kutsutaan *totuuden hetkiksi* ja ne kuvataan vuokaaviossa kriittisiksi pisteiksi. Totuuden hetket ovat tilanteita, joissa palvelun tarjoajalla on sillä hetkellä mahdollisuus osoittaa palvelunsa laadun taso. Jälkikäteen laatua ei voi lisätä, vaan on luotava uusi totuuden hetki esimerkiksi ottamalla yhteyttä asiakkaaseen korjatakse virheen tai selittääkseen, miksi asiat menivät toisin kuin oli suunniteltu. Tämän vuoksi palveluprosessi on suunniteltava ja toteutettava siten, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. Laadun kokemiseen yksi vaikuttava tekijä on myös palvelutilanteen hallinta. Asiakkaat tuntevat olonsa epämiellyttäväksi siinä vaiheessa, kun he menettävät tilanteen hallinnan, ja mikä tahansa tunnetta häiritsevä asia vähentää entisestään asiakkaan tyytyväisyyttä. Jos taas työntekijät kertovat epämiellyttävätkin asiat heti suoraan ja kohteliaasti empatiaa unohtamatta, tilanne usein korjaantuu ennalleen. (Grönroos 2000, 68–69, 72.)

Seuraavaksi esitellään Grönroosin (2000,74) laadukkaaksi koetun palvelun kuusi kriteeriä:

1. Ammattitaito: Asiakkaat ymmärtävät, että palvelun tarjoajalla ja sen työntekijöillä on kaikki tarvittava tieto ja taito, jotta heidän ongelmat ratkaistaan
2. Asenne ja käyttäytyminen: Asiakkaat kokevat saavansa huomiota ja, että heidän ongelmansa halutaan ratkaista spontaanisti ja ystävällisesti
3. Lähestyttävyyden ja joustavuuden: Asiakkaat kokevat, että palvelun tarjoaja, sen sijainti, aukioloajat sekä työntekijät suunniteltu siten, että palvelua on helppo saada ja yritys on valmis sopeutumaan asiakkaan vaatimuksiin ja toiveisiin.
4. Luotettavuus ja uskottavuus: Asiakkaat tietävät, että he voivat luottaa sovituisissa asioissa palvelun tuottajaan ja siihen, että hän toimii asiakkaan etujen mukaisesti.

5. Normalisointi: Asiakkaat ymmärtävät tilanteet, joissa jotain odottamatonta tapahtuu ja palvelun tarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin löytääkseen uuden hyväksyttävän ratkaisun.
6. Maine: Asiakkaat uskovat palvelun tuottajan toimiin ja siihen, että he saavat rahoilleen vastinetta. Asiakkaat uskovat myös, että palvelun tarjoajalla on sellaiset suorituskriteerit ja arvot, jotka he voivat hyväksyä.

## 4.2 Palveluprosessin kehittäminen

Prosessin kehittämiseen sisältyy mallintaminen, parantaminen ja mittaaminen. Prosessimallinnus tuo esille prosessikuvaukset joko nyky- tai tavoitetilasta. Nykytilan kuvaus auttaa ymmärtämään tämän hetkisiä toimintatapoja ja miten tekemiset liittyvät toisiinsa. Tavoitetilan kuvaus taas toimii suunnitelmana uusille toimintatavoille ja sille, kuinka ne tullaan toteuttamaan ja jalkauttamaan osaksi liiketoimintaa. Kehitystyö on toimivinta silloin, kun prosessien omistajat ovat vastuussa toiminnan kehittämisestä. Pienetkin ideat voivat huomattavasti vähentää virheitä, ja siksi prosessin mukaan työskentelevien panos on tarpeellinen prosessin parantamisessa. (Coala Oy kotisivut 2015.)

Toiminnan kehittäminen aloitetaan usein tiedon keräämisellä. Asiakaspalaute on yrityksille kallisarvoinen väline kehittää toimintaansa. Prosessin kehittämisen ehdoton edellytys on Lecklinin (2002, 159) mukaan ”asiakaspalautteen jatkuva seuranta ja asiakastyytyväisyyden mittaaminen”. Arvioinnin lähtökohtana on oltava asiakkaiden motivoiminen antamaan mahdollisimman rehellistä ja rakentavaa palautetta. Ihanetilan olisi sellainen, missä asiakkaan ja yrityksen välillä on toimiva kommunikatioyhteys ja asiakkaiden on helppo antaa palautetta sekä tuoda esiin toimintaan liittyviä parannusehdotuksia. (Blinnikka & Kuha 2004, 194.)

Prosessin nykytilanteenkartoitusvaiheessa asiakastiedon keruu kannattaa aloittaa olemassa olevasta tiedosta. Yrityksillä on yleensä paljon asiakaspalautetta eri lähteistä. Hyödyllistä tietoa löytyy eri raporteista, selvityksistä, tutkimuksista, asiakaskirjeenvaihdosta ja tilastoista. Myös asiakkaiden tekemät valitukset ja parannusehdo-

tukset on otettava tarkastelun kohteeksi. Kirjoituspöytätyöskentelyn jälkeen on vuorossa kenttätutkimus, joita ovat esimerkiksi erilaiset kyselyt, asiakaspaneelit ja haastattelut. (Lecklin 2002, 160.)

Mittauksien periaatteena olisi hyvä olla niiden asioiden kysyminen, mitä ei voida muuten saada selville. Turhaan vaivaaminen lannistaa entisestään vastaamaan kysymyksiin, joihin ei muuten saada vastauksia. Muutama päivä kokouksen jälkeen lähetetty kysely antaisi paremman kuvan sisällön laadusta verrattuna heti paikanpäällä suoritettavaan kyselyyn. Harmillisesti useiden päivien jälkeen lähetettävät kyselyt harvoin innostavat enää vastaamaan. Keksimällä uusia innovatiivisia nopeita palautteenantotapoja, saadaan todennäköisesti kasvatettua vastausprosenttia. Vaikka uudet innovatiiviset ratkaisut nopeuttaisivat ja helpottaisivat palautteen keruuta ja käsittelyä, kokoustoimintaa kehittäessä on muistettava, että tärkeintä on kuitenkin kerättävän tiedon laatu, joka lisää asiakas- ja kumppaninäkökulmaa. (Blinnikka & Kuha 2004, 196.)

On tärkeä muistaa, että prosessien nykytilaa ja tavoitetilaa ei saa yhdistää keskenään, tällöin luottavuus kärsii eikä saada selkeää kuvaa nykyisestä tai suunnitellusta toiminnasta. Prosessien kuvaamisesta ja kehittämisestä saatavan hyödyn on oltava selkeästi suurempi käytettyihin resursseihin verrattuna. Muuten prosessien kautta tehtävä kehitystyö ei tule saamaan pitkää tulevaisuutta organisaatiossa. (Prosessien kehittämisen sudenkuopat 2011.)

Kehitystyö parantaa prosessia, mutta ero parantamisella ja korjaamisella on suuri eikä niitä tule sekoittaa keskenään. Tuotteen korjaaminen ei paranna sitä vaan korjaava toiminta kohdistuu tuotteeseen ja prosessin tuloksiin. Parantaminen kohdistuu prosessiin ja sen on tarkoitus ehkäistä virheiden syntymistä tulevaisuudessa. Reagoivalle parantamiselle tyypillistä on sen alkaminen, silloin kun jotain tapahtuu ja joku huomaa sen. Hyvä esimerkki tästä on asiakastyytyväisyysmittauksessa ilmennyt palvelun hitaus, jonka seurauksena perustetaan työryhmä, joka lähtee selvittämään keinoja sen nopeuttamiseksi. Toinen on ennakoiva parantaminen, jossa tutkitaan asiakastarpeiden muutoksia tai kilpailijoiden kehitystä. Ennakoivalle parantamisessa yritetään ymmärtää trendejä sekä ennustaa tulevaisuutta. Esimerkiksi, kun huomataan,

että nopeasta asiakaspalvelusta on tulossa merkittävä kilpailuetu, lähetään kehitystyöhön jo ennen kuin se alkaa vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen. (Laamanen 2009, 205–206.)

### 4.3 Asiakastyytyväisyys prosessin kehittämisen tavoitteena

Arantola (2006, 52) toteaa kirjassaan, että monilla on oletus, että asiakkaalta pitää kysyä tietoja, jotta toimintaa voidaan kehittää. Tiedon kerääminen toteutetaan tekemällä haastatteluita sekä keräämällä kyselyitä. Asiakastieto on erityyppistä sisältöä, kuten tietojärjestelmiin kerättävä data, asiakastutkimusten tulokset sekä edellisistä tehdyt tulkinnat. Asiakkaalta saatu tieto on yleensä heidän mielipiteitään ja käsityksiään kysytystä asiasta sekä usein lisäksi voidaan kerätä yhteystietoja ja muita mahdollisia kiinnostuksen kohteita. Tämä niin sanottu asiakastieto tarkoittaa erityyppisiä sisältöjä ja tiedonlähteitä, jonka vuoksi tulee erottaa toisistaan tiedon lähteet ja tiedon sisältö. Mistä voimme saada tietoa asiakkaasta, mitä tietoa kerätään ja mitä tieto tarkoittaa sekä mitä johtopäätöksiä voimme tehdä tämän tiedon avulla? Tiedosta tulee ymmärryksiä ja oivalluksia vasta siinä vaiheessa, kun sen perusteella pystytään tekemään päätöksiä (Arantola 2006, 52.)

Arantolan (2006, 55) mukaan asiakasymmärrystä voidaan tarkastella mallilla, joka kuvaa mistä tietoa saadaan, mitä tieto kuvailee ja kuka tietoa hyödyntää. On olennaista myös se, mitä tieto tarkoittaa päätöksentekijän näkökulmasta. Asiakastietoa kerätään jatkuvasti erilaisilla työkaluilla. Tietoa tulee automaattisesti tallentuvasta asiakasdatasta ja hiljaista tietoa syntyy asiakaspalvelusta ja myynnistä niin talon sisällä kuin kumppaneilta ja jakelukanavista. (Arantola 2006, 55–56.)

Asiakkailta kerättyä tietoa nimitetään myös asiakaskuunteluksi. Näitä ovat asiakastyytyväisyystutkimusten ja palautteen lisäksi asiakaspaneelit ja konseptitestaukset. Julkisista lähteistä ja yleisistä tutkimuksista saadaan arvokasta tietoa, jota voidaan hyödyntää päätöksenteossa. Asiakaskuuntelu toimii isona osana asiakaspalautejärjestelmää. Asiakaspalvelussa sekä myynnissä syntyy paljon hiljaista tietoa, mikä ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Tämän hiljaisen tiedon avulla saadaan tietoa siitä, mitkä palvelut herättävät kysymyksiä ja mihin ollaan taas tyytyväisiä (Arantola 2006, 65–67.)

Työntekijätasolla asiakkaiden kanssa työskentelevät henkilöt näkevät ja tuntevat markkinoilta tulevia signaaleja ja pystyvät mukautumaan tilanteisiin nopeasti. He pystyvät vastaamaan asiakkaiden vaatimuksiin ja toiveisiin sekä valvomaan palvelun laatua vuorovaikutustilanteissa. Jotta laatu on hyvää, tulee asiakkaiden kokemusten olla odotusten tasolla. Arvioinnin lopputulokseen vaikuttaa olennaisesti kokonaislaatu, joka on kaikkien palveluiden summa, ei ainoastaan organisaation suoritus paikan päällä. Esimerkkinä voidaan sanoa tilanteet, joissa toiset asiakkaat saattavat muodostaa jonoa tai häiritä asiakasta, mikä on täysin riippumatonta palvelun tuottavasta organisaatiosta. On otettava huomioon myös ulkoisen markkinoinnin vaikutus asiakkaan odotuksiin. (Grönroos 2000, 64 & 98.)

## 6 Tutkimusprosessi

### 6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusprosessi on kokonaisuus, joka muodostuu niistä kaikista vaiheista, joita tutkimuksen aikana tulee. Tutkimusprosessi lähtee liikkeelle tutkimusongelman määrittämisestä ja samasta aiheesta tehtyjen aikaisempien tutkimusten perehtymisellä. Alkumetreillä määritetään, mitä tietoa tarvitaan, jotta ongelma ratkeaa. Tutkimus voi olla teoreettista kirjoituspöytä tutkimusta, jossa käytetään olemassa olevaa tietomateriaalia tai empiiristä eli havainnoivaa tutkimusta. (Kananen 2008, 11; Heikkilä 2014, 20.)

Tutkimustoimintaa on kahta erityylistä tyypillisine tunnusmerkkeineen. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin perustuvia kysymyksiä. Tutkimuksessa etsitään vastauksia kysymyksiin *Mikä? Missä? Paljonko?* Määrällinen tutkimus vaatii suuren otantajoukon ja aineiston keruussa käytetäänkin useimmiten tutkimuslomakkeita vastausvaihtoehtoineen. Kuvaaminen ja havainnollistaminen tapahtuvat taulukoiden ja kuvioiden avulla. (Kananen 2008, 10–11.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus perustuu tarkempaan analyysiin pienemmästä määrästä tapauksia. Siinä etsitään vastauksia kysymyksiin *Miksi? Miten? Millainen?*



Laadullinen tutkimus selittää käyttäytymisen ja päätösten syitä sekä sitä kautta auttaa ymmärtämään tutkittavaa kohdetta. Tutkittavat asiat valitaan tarkemmin ja menetelmä hyödyntää myös psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kvalitatiivinen tutkimus sopii hyvin toiminnan kehittämiseen ja vaihtoehtojen etsimiseen. Luokittelu, päättely ja tulkinta ovat samoja molemmissa tutkimusmenetelmissä. Kvantitatiiviset analyysit ovat kuitenkin helpommin selitettävissä kuin kvalitatiivisessa. Laadullinen tutkimus jakaantuu myös selkeämmin omiin vaiheisiinsa. Monesti korostetaan laadullisen ja määrällisen tutkimuksen välistä eroa, vaikka molempia menetelmiä voidaan käyttää myös samassa tutkimuksessa rinnakkain ja saada luotettavampaa tietoa. (Heikkilä 2014, 15–16.)

### **Määrällinen tutkimus**

Jotta tutkimus onnistuu, tarvitaan oikeanlainen tutkimusmenetelmä sekä kohderyhmä, jolle tutkimus toteutetaan. Tutkimusmenetelmän ratkaisee useimmiten tutkimuksen ongelma ja tavoite. Tutkimuksella pyritään saamaan ratkaisu aikaan ongelmaan, joka kuvailtaan joko yhdeksi tai useammaksi kysymykseksi. Tutkittavana olevista henkilöistä käytetään nimitystä perusjoukko ja jos tutkimus on kokonaistutkimus, heitä kaikkia tutkitaan tai otantatutkimus, jolloin vain tietty osa perusjoukosta eli otos tutkitaan. Tutkimusta varten kerättävää tietoa nimitetään tutkimusaineistoksi. Aineisto voi olla joko primaarista tai sekundaarista. Primaarinen aineisto kerätään varta vasten kyseistä tutkimusta varten, kun taas sekundaarinen aineisto on kerätty alun perin johonkin muuhun tarkoitukseen. Havaintoaineisto koostuu tutkimuksen kohteena olevan esimerkiksi yrityksen, henkilön tai tuotteen tiedoista. Niitä kutsutaan muuttujien arvoiksi. Muuttujalla tarkoitetaan taas mitä tahansa ominaisuutta, jota pystytään mittaamaan, kuten sukupuoli, ikä, kotipaikka tai tyytyväisyys liikkeen palveluun (Heikkilä 2014, 12–13.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on yksinkertaisuudessaan ideana kysyä kyselyyn edustavalta joukolta tarvittavat kysymykset ja sen jälkeen vetää yleistävät johtopäätökset. Valitun joukon eli otannan tulisi vastata mahdollisimman hyvin kaikilta ominaisuuksiltaan pienoiskuvaa perusjoukosta. Määrällisessä tutkimuksen otannassa onnistutaan harvoin 100-prosenttisesti, mutta sitä varten käydään läpi tutkimuksen luotettavuus eli validiteetti. Kvantitatiivisessa opinnäytetyössä tulee aina arvioida

työn luotettavuutta eli tutkitaanko oikeita asioita tutkimusongelman kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin palataan tarkemmin kappaleessa 6.4. (Kananen 2009, 13 & 79.)

Valmiit aineistot ovat harmillisesti monesti sellaisessa muodossa, että niitä on vaikea käyttää suoraan kvantitatiivisessa tutkimuksessa, siksi oman aineiston kerääminen on varsin tavallista. Itse kerätyssä aineistossa on mietittävä, mikä tiedonkeruumenetelmä soveltuu parhaiten kyseiseen tilanteeseen. Tiedonkeruumenetelmiä ovat esimerkiksi postikysely, puhelinkysely tai informoitu kysely, joka on kirjekyselyn ja henkilökohtaisen haastattelun välimuoto. Tutkimusmenetelmään vaikuttavia asioita ovat tutkittavan asian luonne, tutkimukseen asetettu tavoite, budjetti sekä aikataulu. (Heikkilä 2014, 16–17.)

### **Mittarit**

Määrällisessä tutkimuksessa tutkimus perustuu mittauksiin. Tutkimustapa edellyttää, että on määritelty auki ne käsitteet, joita aiotaan mitata. Mittayksiköinä käytetään lukuja, joilla ilmiö kuvataan ja mittauksista saadut tulokset käsitellään tilasto-ohjelmalla. Mittarin muuttuja voi olla hyvinkin yksinkertainen, kuten esimerkiksi vaihtoehdot mies vai nainen. Muuttuja on ominaisuus, jota tutkimuksessa mitataan ja käsitteenä se on yksi oleellisimmista selittävässä tutkimuksessa. Muuttujat muutetaan kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymyksiksi. Mittaaminen kohdistetaan tilastoyksikköön, joka voi olla yksittäinen ihminen eri rooleissa tai sitten organisaatio tai yhteisö. Mittarin tarkkuuta määriteltessä tulee ottaa huomioon mittaustaso: Riittääkö tutkimuksessa muuttujan mittariksi pelkkä luokittelu ominaisuuden mukaan vai pitääkö mittaukset pystyä laittamaan järjestykseen vai tarvitaanko ominaisuutta mitata lukuarvolla. (Kananen 2008, 16–20.)

### **Otanta**

Määrällisessä tutkimuksessa haetaan tietoa tutkittavalta kohdejoukolta, joka tulee olla mahdollisimman hyvin määritelty ennen kuin siitä pystytään ottamaan edustava otos. Vaikka perusjoukko pystytään määrittelemään hyvinkin tarkasti, on lähes mahdotonta saavuttaa kaikki siihen kuuluvat yksiköt. Siksi puhutaankin erikseen kohdeperusjoukosta sekä kehikkoperusjoukosta. Kohdeperusjoukkoon kuuluvat kaikki kohteena olevat yksilöt, kun taas kehikko perusjoukkoon kuuluvat tavoitettavat yksilöt. Otannassa tärkeää on satunnaistaminen eli otokseen tulevien yksiköiden on määräydyttävä satunnaisesti. Tällä tavoin on mahdollista mitata harhattomien tulosten saantia otantavirheiden suuruus.

Otannan eri vaiheet voidaan jakaa seuraavalla tavalla:

1. Määritellään perusjoukko
2. Selvitetään perusjoukkoa kuvaava rekisteri
3. Määritellään otosyksikkö (henkilö, perhe, yritys)
4. Valitaan otantamenetelmä
5. Ratkaistaan otoksen koko
6. Suunnitellaan toteutus
7. Suoritetaan otanta

(Heikkilä 2014, 32–33.)

### **Tutkimuskysely**

Kyselylomaketta tehdessä on oltava tietoa, miten tiedot syötetään, mitä ohjelmaa tietojen käsittelyyn tarvitaan sekä, kuinka lopulliset tulokset tullaan raportoimaan. On hyvä määritellä, kuinka tarkkoja tietoja halutaan saada, sillä samaa asiaa voidaan kysyä usealla eri tavalla. Tärkeintä ennen kyselylomakkeen tekemistä on se, että tutkimuksen tavoite on selvillä. Tutkijan on tiedettävä, mihin hän etsii vastausta, ja mitkä ovat ne taustatekijät, joilla voi olla vaikutusta tutkittaviin asioihin. (Heikkilä 2014, 45.)

Tutkimuslomakkeen laatimiseen sisältyy Heikkilän (2014, 46) mukaan seuraavat vaiheet:

1. Tutkittavien asioiden nimeäminen
2. Lomakkeen rakenteen suunnittelu
3. Kysymysten muotoilu
4. Lomakkeen testaus
5. Lomakkeen rakenteen ja kysymysten korjaaminen
6. Lopullinen lomake

Hyvän kyselyn perusedellytyksiä ovat hyvät ja selkeät kysymykset sekä oikea kohde-ryhmä. Lomakkeen alkuun on hyvä laittaa mahdollisimman helppoja kysymyksiä, joilla herätellään vastaajan mielenkiinto tutkimusta kohtaan. Hyvä tutkimuslomakkeen tunnuspiirteitä ovat, että se on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Teksti ja kysymykset on hyvin aseteltu sekä vastausohjeet ovat helposti ymmärrettävissä ja selkeät. Kysymysten on hyvä edetä loogisessa järjestyksessä ja niissä tulee kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Lomaketta tehdessä on mietittävä myös sitä, että sen tulisi saada vastaaja tuntemaan omat vastauksensa tärkeäksi osaksi tutkimusta. Tutkimusten tulosten analysoinnin kannalta kysely olisi myös hyvä suunnitella niin, että se on mahdollisimman helppo syöttää ja käsitellä tilasto-ohjelmalla. (Heikkilä 2014, 46–47.)

Lomakkeen kysymykset on hyvä ryhmitellä aihepiireittäin ja jokainen aihealue on käytävä läpi yksi kerrallaan, josta sitten siirrytään seuraavaan. Kunkin aihealueen kysymyksen laaditaan käyttäen ns. Suppilotekniikkaa, joka perustuu ihmisten muistirakenteeseen. Muisti avataan ensiksi yleisillä kysymyksillä ja siitä edetään yksityiskohtaisempiin kysymyksiin. (Kananen 2008, 31.)

Kananen (2009, 25) toteaa: ”Kysymysten toimivuus ja hyvyys tiedon kerääjänä riippuvat kolmesta seikasta:

1. Vastaaja ymmärtää kysymyksen oikein
2. Vastaajalla on kysymysten edellyttämä tieto
3. Vastaaja haluaa antaa kysymyksiin liittyvän tiedon”.

Kysymystyyppenä on avoimia sekä suljettuja eli vaihtoehdon antavia. Kvalitatiivisessa eli laadullisessa kyselyssä käytetään etupäässä avoimia kysymyksiä, mutta myös kvantitatiivisissa eli määrällisissä tutkimuksissa on mukana joitain avoimia kysymyksiä. Niissä usein kuitenkin rajoitetaan vastaajan ajatuksen suuntaa. Suljettujen eli strukturoitujen kyselyiden ajatuksena on yksinkertaistaa vastauksia ja sitä kautta torjua tiettyjä virheitä. Jos vastausvaihtoehtoja on vain kaksi, kysymystä sanotaan dikotomisiksi, kun taas jos vaihtoehtoja on useita, sanotaan kysymystä monivalintakysymykseksi. Suljettujen kysymysten etuja ovat se, että niihin vastaaminen on nopeaa sekä tilastollinen käsittely on helppoa. Niiden haittana on taas, että niihin voidaan antaa vastaus harkitsematta, tai joku vastausvaihtoehdoista puuttuu. (Heikkilä 2014, 49.)

### **Triangulaatio**

Triangulaatio on useamman tutkimusmenetelmän yhdistämistä, kuten laadullisen ja määrällisen tutkimusmenetelmän yhdistämistä. Eri näkökulmilla pyritään saamaan tukea samalle tutkimustulokselle, sillä yksi menetelmä voi jättää tiedonkeruuseen aukkoja, joita voidaan täydentää toisella menetelmällä. Esimerkiksi puolistrukturoitussa kysymyksessä on valmiit vaihtoehdot, mutta viimeisenä kohtana on valittavana *muu, mikä?* Tämä avoin kysymys tuo esiin ne vastaukset, joita ei osattu etsiä kyselyä tehtäessä. Laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä paremmin ja sen aineisto toimii monesti määrällisen tutkimuksen pohjana (Kananen 2008, 84–85.)

Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 233) mainitsevat kirjassaan triangulaatio-termin varhaisen käyttäjän Denzin (1970), joka jaotteli triangulaation neljään eri tyyppiin. Ensimmäisenä mainitaan metodologinen triangulaatio, joka tarkoittaa juuri useampien menetelmien käyttöä. Toisena on tutkijatriangulaatio, jossa useampi tutkija osallistuu aineistonkeruuseen, tulosten analysointiin sekä tulkintojen tekemiseen. Kolmantena on teoreettinen triangulaatio, jossa ilmiötä lähestytään useamman eri teorian näkökulmasta ja neljäntenä aineistotriangulaatio, jossa kerätään useita eri tutkimusaineistoja.

## 6.2 Aineiston keruu

Tässä opinnäytetyössä toteutettiin asiakastutkimus puolisturkuroituna kyselynä ja sitä täydennettiin laadulliseen tutkimusmenetelmään kuuluvilla teemahaastatteluilta operatiiviselle henkilöstölle. Puolisturkuroidulla kyselyllä tarkoitetaan sitä, että suurin osa kysymyksistä on suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Strukturoidut kysymykset ovat kysymyksiä, joissa kysymysten lisäksi myös vastausvaihtoehdot on mietitty tarkkaan ja annettu valmiiksi. Tämän tyylisessä kyselyssä osa vastauksista voi olla myös täysin avoimia sekä monet strukturoidut kysymykset sisälsivät kohdat *jotain muuta, mitä?* jolloin vastaajalle jäi mahdollisuus laittaa oma vastausvaihtoehdonsa.

Kyselyn toteuttamiseen käytettiin Webropol-ohjelmaa, jolla valmis kysely lähetettiin sähköpostitse yrityksen kokousasiakasrekisterissä oleville. Kyselyn otanta oli helppo kohdistaa, sillä yrityksellä oli valmiina kerätyinä sähköpostirekisteri kaikista siellä kokoustaneista yrityksistä. Tutkimuksen otantaa voidaankin sanoa yhtenäiseksi, sillä kaikki vastaajat olivat käyttäneet yrityksen kokouspalveluita.

Kyselyn teko aloitettiin hahmottelemalla kysymyksiä yhdessä toimeksiantajan kanssa. Taustatiedoiksi valittiin yrityksen nimi, koko, paikkakunta sekä yrityksen työntekijöiden määrä. Tällä haluttiin kartoittaa yritysten sijaintia sekä erotella suuremmat yritykset pienemmistä. Seuraavana selvitettiin, kuinka usein yritys käyttää palveluita eli onko tarve vain satunnaista, vai toistuuko se. Kyselyn seuraavassa osassa keskityttiin kokouspalveluiden varaamiseen ja kokousta ennen tapahtuviin asioihin, kuten tilojen varausprosessiin. Kyselyssä haluttiin myös selvittää asiakkaiden kiinnostusta erilaisiin kokouspaketteihin, joista kyselyyn valittiin kolme erilaista, joista asiakkaiden oli valittava mielenkiintoisin.

Kyselyn loppuosassa vastaajien oli arvioitava kokouksen aikana tapahtuvaa palvelua, tilojen käytettävyyttä sekä ruokapalveluita. Näillä kysymyksillä saatiin arvokasta tietoa onnistumisesta asiakaspalvelussa ja siitä, missä on parantamisen vikaa. Viimeisinä kysymyksinä oli avoimia kysymyksiä, joissa haluttiin selvittää, mitä positiivisia kokemuksia asiakkaille on jäänyt kokouspalveluista mieleen, ja mitä kehitysehdotuksia

heillä olisi niistä kerrottavanaan. Näillä avoimilla kysymyksillä jätettiin asiakkaalle vapaat kädet kertoa palautetta, joka on saattanut olla mielessä, mutta ei ole ollut oikeaa kanavaa kertoa sitä.

Kysely lähetettiin 228 asiakkaan sähköpostiin. Kysely lähetettiin perjantaiamuna 10.4.2015 ja vastausaikaa annettiin viikko. Kyselyyn vastanneiden kesken arvottiin lahjakortti Harmoonin á la carte ravintolaan. Palkinnon avulla toivottiin yritysten heittävänsä vastaamaan kyselyyn. Vastaajien motivaatiota yritettiin parantaa myös painottamalla sitä, kuinka yritys haluaa kuulla asiakkailtaan mielipiteitä sekä kehitysehdotuksia. Vastausten vähyyden vuoksi lähetettiin vielä muistutusviesti seuraavana keskiviikkona niille, jotka eivät olleet vielä vastanneet. Lopulta vastauksia saatiin muistutuksesta huolimatta vain 22 kappaletta.

Verkossa tehtävän kyselyn lisäksi tutkimuksessa otettiin mukaan kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä haastattelemalla yrityksen kokousvastaavia, ravintopäällikköä sekä myyntisihteeriä. Tällä tavoin tutkimukseen saatiin myös operatiivista näkökulmaa. Kanasen (2008, 84) mukaan tutkimuksen luotettavuutta lisätään käyttämällä triangulaatiota. Esimerkiksi tässä tapauksessa määrälliseen kyselytutkimukseen yhdistetään laadullisen tutkimuksen menetelmä teemahaastattelu. Tässä tutkimuksessa ratkaisu on perusteltu, sillä haastattelut tuovat esiin työntekijöiden tekemät havainnot palveluprosessista, jotka täydentävät tiedonkeruuta. Tiedonkeruuseen otettiin mukaan myös asiakkaiden lähettämät palautteet, joiden avulla tuotiin esille lisää havaittuja epäkohtia ja kehitysehdotuksia.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Tutkimuksen kannalta oleellisinta on analysoida saatua aineistoa. Johtopäätösten tekeminen kuuluu myös isona osana analysointia. Kanasen (2008,51) mukaan tilastollisessa päättelyssä on lähtökohtana se, että tulokset voidaan yleistää koskemaan valittua perusjoukkoa. Usein joudutaan tyytymään suppeaan osaan perusjoukkoa vastausten vähyyden vuoksi. Tässä tutkimuksessa tulokset pyrittiin muokkaamaan mahdollisimman helppolukuisiksi taulukoiksi ja vastauksia ristiintaulukoitiin, jolloin vastauksia saatiin vertailtua paremmin. Ristiintaulukoimiseen valittiin yrityksen koko,

jolloin tuloksia verrattiin pienien ja isompien yritysten välillä. Taulukoimisessa kategorioiksi valittiin pienet yritykset, joiden henkilöstön määrä on 0-24 välillä, keskisuurat yritykset, joissa henkilömäärä on 25–49 sekä suuremmat yli 100 hengen yritykset. Mukaan ei otettu yrityksiä, joiden henkilöstömäärä oli 49–74 tai 75–100 niiden vastausten vähyyden vuoksi.

Kyselyssä esiintyvät avoimet vastaukset jätettiin raporttiin sellaisenaan niiden kohdullisen määrän takia. Ristiintaulukoiminen ei aina näytä riippuvuuksia tai eroja ja niiden etsintä voi olla hankalaa. Löydetyillä riippuvuuksilla tulee kuitenkin olla yhteys ilmiötä selittäviin teorioihin (Kananen 2008, 57.)

Heikkilän (2014, 175) mukaan keskiarvoja laskettaessa, tulee ottaa huomioon ”*en osaa sanoa*”- vastausten pois jättäminen keskiarvoista. Sillä on vaikutusta erityisesti silloin, jos asiakkaalla ei oikeasti ole tietoa asiasta. Kyselytutkimuksessa tuloksia analysoidessa tulee ottaa huomioon myös sen heikkoudet. Hirsjärvi, Remes & Sajavaara (2009, 195) esittelevät kirjassaan kyselytutkimuksen haittoja. Kyselyssä ei ole mahdollista varmistua siitä, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen ja kuinka huolellisesti he ovat vastanneet. Kyselyssä on vaikea tietää kuinka onnistuneita vastausvaihtoehdot ovat olleet vastaajan mielestä ja onko heille syntynyt väärinymmärryksiä. Vastaajista ei voi myöskään tietää kuinka perillä he ovat asiasta, jota kyselyssä kysyttiin. Esimerkiksi kokoustilojen varaaja voi olla yhteydessä yritykseen, mutta ei ole lainkaan paikalla kokouksessa muodostamassa asiakaskokemusta. Sitten hänen sähköpostitietoihin lähetetään asiakaskysely koskien kokouspalveluita, jolloin kysely ei saavuta kohdejoukkoa.

Kyselyn tietoja täydennettiin myyntisihteerille, ravintolapäällikölle ja kokousvastaaville tehdyillä haastatteluilla ja lopuksi aineistosta muodostettiin muuttujia Webropol-ohjelman avulla.

Tulokset etenevät tulososiossa tutkimuskysymys kerrallaan, ja painottuvat siihen, mitkä ovat olennaiset vastaukset tutkimuksen ongelmiin ja tutkimuskysymyksiin.



## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tulee aina arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Jotta opinnäytetyö olisi luotettava, tulee kaikki eri vaiheet dokumentoida tarkasti ja perustella tehdyt ratkaisut. Luotettavuuden arvioinnissa käytetään validiteetti- ja reliabiliteettikäsitteitä. Reliabiliteetti tarkoittaa mittausten pysyvyyttä eli, jos kysely toistetaan uudemman kerran, tulokset ovat samanlaiset tai mittaukset ovat toistettavissa myös muissa tutkimuksissa. Validiteetti taas kertoo mitataanko oikeaa asiaa ja kuinka tarkka mittari on. Validiteettipohdinta voidaan rajoittaa koskemaan sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetin arvioiminen on lähes mahdotonta, mutta sitä pienentäviä tekijöitä voidaan pyrkiä poistamaan juurikin dokumentoimalla tutkimusprosessi tarkasti. Ulkoinen validiteetti on yksinkertaisesti tutkimustulosten yleistettävyyttä eli kuinka hyvin tulokset vastaavat perusjoukkoa.

(Kananen 2008, 79–81 & 83–84)

Kyselytutkimuksessa ensisijaisesti vaikuttaa se, kuinka onnistuneita kysymykset ovat ja voidaanko niiden avulla saada ratkaisua tutkimusongelmaan. Selkeissä asioissa voi myös esiintyä systemaattisia virheitä, jotka ovat huomattavasti vaarallisempia, kuin satunnainen virhe. Systemaattinen virhe syntyy, kun joku aineiston keräämiseen liittyvä tekijä pyrkii vaikuttamaan koko aineistoon. Esimerkiksi valehtelu tai asioiden kaunistelu ja vähättely voivat aiheuttaa satunnaisvirheitä tai olla systemaattista, jolloin ne vaikuttavat koko aineistoon ja sen reliabiliteettiin. Tulosten tarkkuus riippuu paljolti otoksen koosta. Mitä pienempi otos on, sitä sattumavaraisempia tuloksia saadaan. Keskiarvon luottamus kasvaa siis suhteessa otoksen kokoon, jolloin mitä pienempi otos sitä suurempi luottamusväli (Heikkilä 2014,177–178.)

Hirsjärven ym. (2009,231–232) mukaan kvantitatiivisissa tutkimuksissa on kehitelty erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla mittareiden luotettavuutta voidaan arvioida. Mittarit ja menetelmät eivät aina vastaa odotettua todellisuutta. Kyselylomakkeisiin vastanneet henkilöt ovat saattaneet ymmärtää monet kysymykset eri tavalla, kuin tutkija.

Tutkimuksen kyselylomakkeen kysymykset olivat kaikille samat, jolloin yritykset vastasivat kysymyksiin samassa järjestyksessä. Tällä tavoin varmistettiin tutkimusaineiston vertailukelpoisuus. Tutkija tekee johtopäätöksensä otoksessa saatujen tuloksien perusteella. Ennen kuin tutkija voi yleistää saadut tulokset koskemaan koko perusjoukkoa, on varmistettava, että sattuman todennäköisyys on tarpeeksi pieni muuttujien väliseen riippuvuuteen tai ryhmien väliseen eroon. Täyttä varmuutta siitä, että tulos pätee koko perusjoukossa, ei voida koskaan saada (Heikkilä 2014, 180–181.)

## **7 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset**

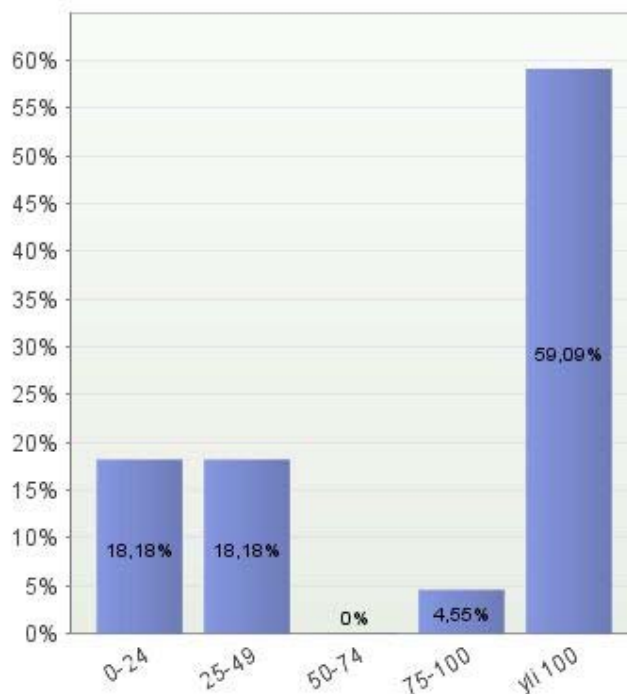
### **7.1 Asiakaskyselyn tulokset**

Tutkimustuloksia analysoidaan kyselyn mukaisessa järjestyksessä, ja vastauksia peilataan tutkimuskysymyksiin. Kyselylomake on liitteenä 1. Ensimmäisenä kysyttiin, onko vastaaja käyttänyt Harmoonin vai Taulun kartanon kokouspalveluita. Tämä kysymys valittiin ensimmäiseksi, jotta eri asiakaskunnat hahmotettaisiin paremmin. Tuloksien kannalta oli tärkeä selvittää, ovatko kyselyyn vastanneet asiakkaat käyttäneet yrityksen toisen toimipisteen palveluita. Toimeksiantajalta saadussa asiakasrekisterissä olivat kaikki yrityksen asiakkaat yhdessä, joten sieltä ei pystytty erottelemaan, kummassa toimipisteessä vastaajat olivat asioineet vai olivatko peräti käyttäneet molempia. Yli puolet vastaajista (60 %) vastasi käyttäneensä yrityksen toisen toimipisteen Taulun kartanon kokouspalveluita.

Seuraavaksi kysyttiin yrityksen nimeä ja paikkakuntaa. Tällä kysymyksellä selvitettiin tuleeko asiakkaita kauempaakin vai ovatko yritykset Jyväskylän alueelta. Vain kaksi vastanneista sanoi yrityksen paikkakunnaksi Helsingin ja yksi Vaasan. Loput vastaajista olivat vastanneet paikkakunnaksi Jyväskylän.

Neljäntenä kysyttiin yrityksen kokoa. Kysymys oli monivalintakysymys, jossa vastaaja sai sijoittaa yrityksen koon viiden valmiin vastausvaihtoehdon sisälle, kuten ilmenee kuviosta 1. Yli puolet (59,09 %) yrityksistä oli suuria yli sadan hengen yrityksiä. Keski-suuria yrityksiä, joiden henkilöstömäärä olisi ollut 50 - 100, ei vastaajissa ollut juuri-

kaan, mutta pieniä yrityksiä 0-24 henkilöstön määrällä oli noin 18 % ja 25–49 henkilön määrällä toiset 18 %.

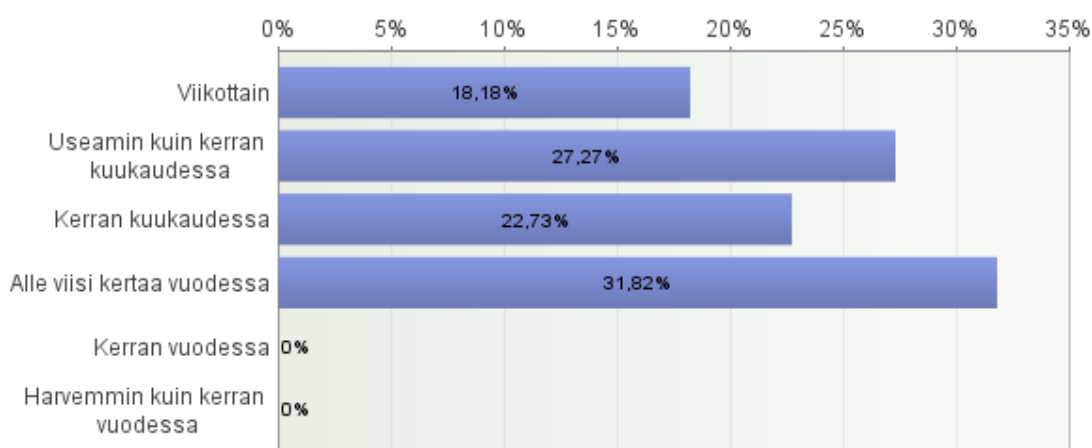


Kuvio 1. Yrityksen henkilöstömäärä

Viidentenä kysyttiin keskimääräistä henkilömäärää, joka on paikalla kokouksissa. Kysymys oli avoin, koska haluttiin antaa asiakkaiden itse määritellä määrän halutessaan myös sanallisesti. Vastauksissa oli paljon eroja, mikä saattoi johtua kyselyn asettelusta ja siitä, ettei siinä painotettu tarpeeksi sanoja *yrityksen ulkopuolinen kokous*. Virhetulkintaan on saattanut johtaa se, että vastaaja ei miettinyt tässä vaiheessa kokouksia, jotka tapahtuvat yrityksen ulkopuolella. Vastaaja todennäköisesti otti vastaukseen mukaan kaikki pienetkin palaverit, jotka tapahtuvat yrityksen tiloissa. Siksi moni vastaaja saattoi vastata 2 - 200 tai 10–100. Suurin osa vastauksista sijoittui 20:n ja 50 osallistujan välille, mutta muutama vastaus oli kymmenen henkilön molemmin puolin

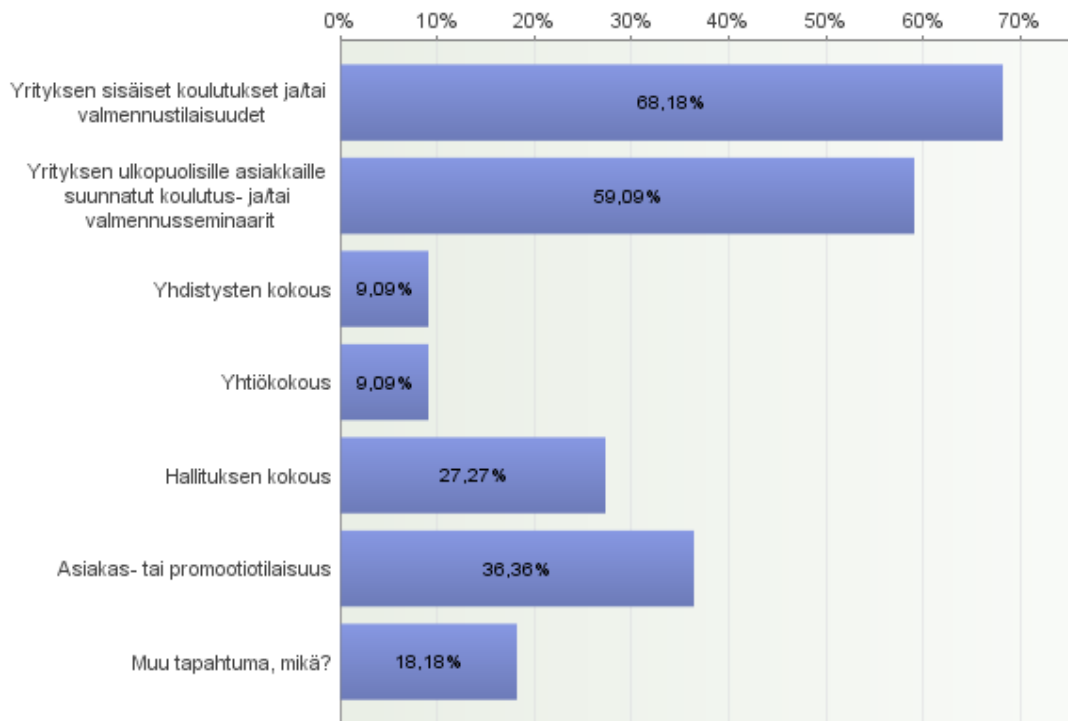
Seuraavana selvitettiin kuinka usein yritys järjestää kokouksia yrityksen ulkopuolisissa tiloissa. Kyselyyn vastanneista yrityksistä jopa melkein viidesosa (18,18 %) sanoi

järjestävänsä kokouksen joka viikko yrityksen ulkopuolella. Melkein kolmasosa (27,27 %) sanoi järjestävänsä kokouksia ulkopuolisissa tiloissa useammin kuin kerran kuukaudessa, kun taas hieman yli kolmasosa (31,82 %) sanoo järjestävänsä kokouksia vain alle viisi kertaa yrityksessä. Pienissä yrityksissä jopa puolet (50 %) vastaajista sanoi järjestävänsä kokouksia kerran viikossa, kun taas isoissa yli sadan hengen yrityksissä viikoittain kokouksen järjestää vain noin 7 % vastanneista. Myös keskisuurissa yrityksissä jopa neljäsosa (25 %) järjestää kokouksen viikoittain.



Kuvio 2. Kokouksien järjestäminen muualla, kuin yrityksen omissa tiloissa

Kysymyksessä 7. kysyttiin, minkä tyyliä tilaisuuksia yritys järjestää, ja vastausvaihtoehdot oli määritelty ennakkoon yleisimmillä kokoustyyeillä. Vastaajille annettiin myös mahdollisuus antaa oma vastaus *muu tapahtuma, mikä* -kohtaan. Lähes 70 % vastanneista sanoi järjestävänsä yrityksen sisäisiä koulutuksia ja valmennustilaisuuksia. Myös lähes 60 % vastaajista järjestää yrityksen ulkopuolisille asiakkaille erilaisia koulutus- ja valmennusseminaareja. Yli 36 % vastaajista järjestää erilaisia asiakas- ja promotilaisuuksia. Pienistä yrityksistä kukaan ei järjestänyt asiakas- tai promotilaisuuksia, kun taas 75 % keskisuurista yrityksistä ja lähes 40 % suurista yrityksistä oli vastannut järjestävänsä niitä. Avoimissa kohdissa vastaukseksi saatiin, että yritykset järjestävät myös seminaareja, neuvottelutilaisuuksia, myyntikokouksia ja sidosryhmille suunnattuja tilaisuuksia.

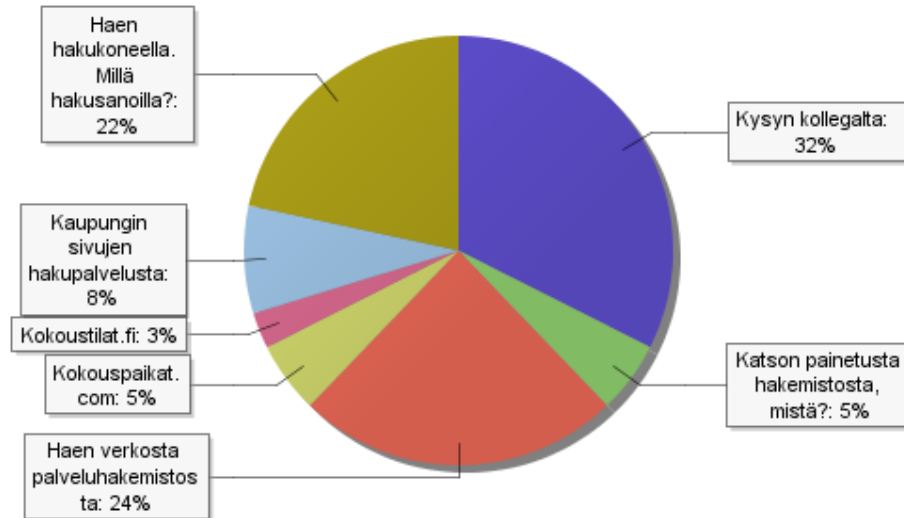


Kuvio 3. Minkälaisia erityyppisiä tilaisuuksia yritykset järjestävät

Seuraavassa kysymyksessä 8. selvitettiin, mistä asiakkaat etsivät tietoa kokouspaikoista. Tämä kysymys valittiin, koska haluttiin tietää, mitä kautta asiakkaat löytävät Harmoonin ja onko yritys esillä oikeissa sähköisissä jakelukanavissa. Oikeanlaiset jakelukanavat tavoittavat yrityksen potentiaaliset asiakkaat ja tehostavat markkinointia.

Vastauksista kävi ilmi, että yli kolmannes (32 %) kysyi asiasta kollegalta. Tässä korostuu suositusten merkitys asiakkaan silmissä. Asiakkaan ei tarvitse välttämättä edes etsiä kokouspaikkaa hakemistoista, jos hän noudattaa kollegan suositusta ja valitsee sen perusteella seuraavan kokouspaikan. Niin pienissä, keskiuurissa kuin isoissa yrityksissä puolet (50 %) vastaajista sanoi kysyvänsä kollegalta.

Vastaajilta kysyttiin, millä hakusanoilla he hakevat kokoustiloista tietoa. Suosituimmat hakusanat olivat *kokouspalvelut* tai *kokoustilat Jyväskylä*. Hakukoneoptimoinnilla valittuja sivuja optimoidaan, jotta ne löytyisivät halutuilla hakusanoilla.



Kuvio 4. Mistä etsitte tietoa kokouspalveluista

Kysymyksessä 9. vastaajia pyydettiin ohjaamaan itsensä linkin avulla Harmoonin kokouspalvelut- sivulle, jossa heidän käskettiin arvioida sivujen toimivuutta. Yrityksen internetsivut ovat merkittävässä asemassa nykypäivänä, sillä yhteys verkkoon on yhä useammalla mukana jatkuvasti älypuhelimilla Monet luovat ensivaikutelmansa yrityksestä pelkästään internetsivujen perusteella.

Vastaajia pyydettiin kertomaan, jos he huomasivat jotain puutteita tai kehitysehdotuksia sivujen parantamiseksi. Osa totesi sivut toimiviksi, mutta tässä joitakin huomioita:

- *Kaipaan tietoa onko tiloissa langaton verkkoyhteys ja mahdollisesti äänentoistolaitteet, mikrofoni ym.*
- *Kaipaisin lisää tietoa erilaisista ruokavaihtoehtoista, esim. noita, mitä alla on lueteltu. Itselleni ainakin sivujen perusteella jää sellainen mielikuva, että ilta- päiväkahvin kanssa ei ole saatavilla mitään muuta vaihtoehtoa kuin leivonnainen hedelmän kera. Tämä varmasti selviää tietenkin Harmoonista kysymällä, mutta jos eri vaihtoehtoja on jo lueteltu sivuilla, se voi nopeuttaa ostopäätöksen tekoa, kun ei tarvitse käyttää aikaa eri vaihtoehtojen kyselyyn. Lisäksi sivuilla voisi ruokailun osalta nostaa esille, että tarjoatte lähiruokaa ja myös tietoa, jos tarjoatte luomua. Tämä olisi lisäarvo ja voi vaikuttaa ostopäätökseen. Tämä tieto todennäköisesti tulee esille ravintola-osiosta, mutta jos*

*etsii tietoa vain kokouksista ei välttämättä mene lukemaan ravintola-osiota. Eli kaikki mahdollinen ostopäätökseen vaikuttava ja houkutteleva tieto kokous-sivulle.*

- *Lisäksi pieni palaute nettisivuista: toivoisin, että kiinnittäisitte huomiota oikeinkirjoitukseen. Sivulla on joitakin yhdyssana- ym. virheitä sekä turhia rivi-välejä, jotka hieman latistavat kuvaa laadukkaasta kokouspaikasta. Nettisivut vaikuttavat paljon imagoon. nimim. kielitieteilijä.*
- *monelle hengelle yöpyminen mahdollista? Kuinka monta 1 hh / 2 hh huonetta? Toimiva w-lan jos 40 hlöä on yhtä aikaa verkossa? Nopea W-lan? (tämä ollut USEIN suurin ongelma suurissa kokouksissa.)*
- *Asiakkaiden kommentit vilahtavat turhan nopeaan ohi.*

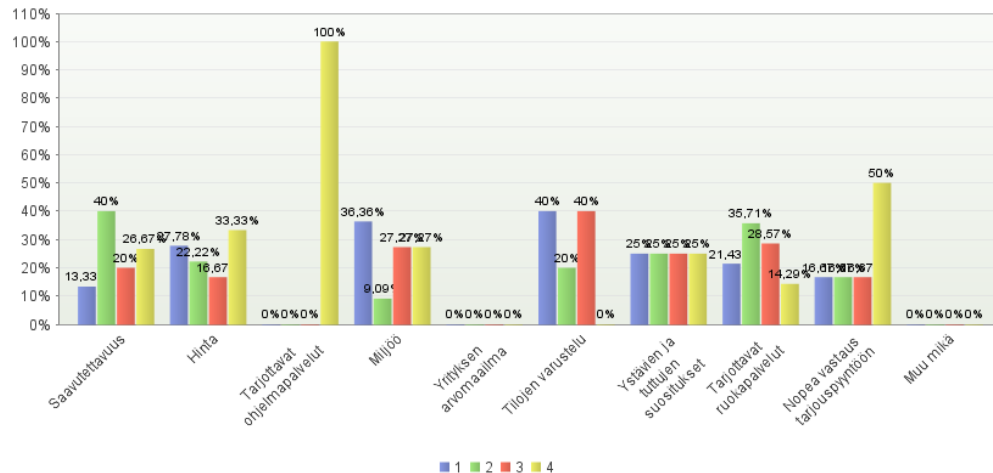
Vastaajien mukaan Harmonin internetsivut ovat pääsääntöisesti kunnossa, kunhan tuodaan esille hieman lisäinformaatiota tilojen varustuksista, kuten juuri langattomasta yhteydestä ja äänentoistosta. Sivulla pitää vielä tarkentaa kokoustarjottavien eri vaihtoehtoja tai korostaa niiden räätälöintiä tarjouspyynnön ohessa. Huomiota pitää kiinnittää sivulla myös oikeinkirjoitukseen, ja sivuja on seurattava aktiivisesti, jotta kirjoitusvirheet ja muut väärät tiedot pystytään korjaamaan oikeiksi mahdollisimman pian. Pieniä muokkauksia pitää tehdä myös asiakkaiden kommentti-osioon, joka tällä hetkellä vaihtuu liian nopeasti, jolloin kommentteja ei ehdi lukea kunnolla. Laadukkaat kotisivut antavat luotettavan kuvan yrityksestä, ja niiden aktiivinen päivitys takaa että asiakkaat saavat aina asianmukaista ja paikkansa pitävää tietoa.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin tärkeysjärjestyksessä, mitkä tekijät vaikuttavat varassa kokoustilaa. Vaihtoehtoiksi valikoituivat saavutettavuus, hinta, miljöö, yrityksen arvomaailma, tilojen varustelu, ystävien ja tuttujen suositukset, tarjottavat ruokapalvelut ja nopea vastaus tarjouspyyntöön. Vastaajien piti laittaa vaihtoehtoista neljä tärkeysjärjestykseen siten, että 1. on tärkein, 2. toiseksi tärkein jne.

Vastauksissa selkeimpänä erottui se, etteivät tarjottavat ohjelmalvelut olleet vastaajien mielestä tärkeä tekijä valitessa kokoustilaa. Myös tarjouspyynnön nopeutta ei koettu asiaksi, joka vaikuttaisi ostopäätökseen. Vastaajista 40 % piti tärkeimpänä tilojen varustelua, ja 36 % vastanneista koki miljöön olevan tärkein vaikuttava tekijä. Miljöön merkitys korostuu, kun halutaan vastata kestävän matkailun kasvavaan ky-

syntään. Yhä useampi asiakas on entistä elämyshakuisempia ja historialliset tilat ve-toavat asiakkaisiin, jotka arvostavat kulttuuria ja rakennusperintöä.

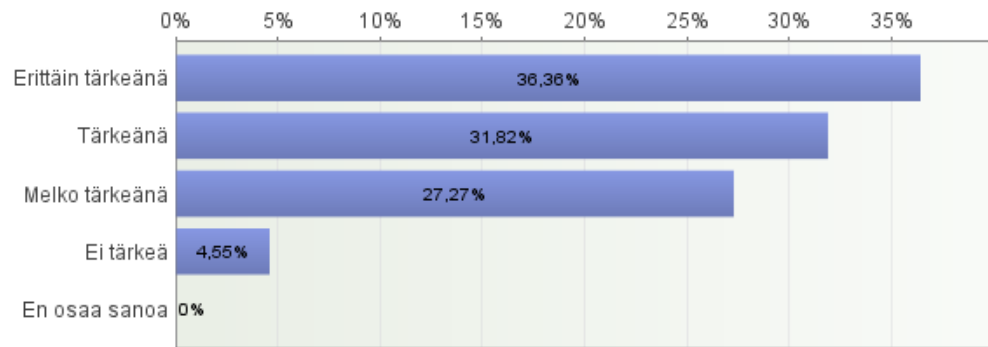
Keskisuurissa yrityksissä kaikki vastanneet pitivät hintaa tärkeimpänä tekijänä paikan valinnassa, kun taas suurista yrityksistä samaa mieltä oli vain 10 %. Pienistä yrityksis-tä lähes 70 % piti miljööttä tärkeimpänä valintakriteerinä paikan valinnassa, kun taas keskisuurista yrityksistä kaikki pitivät sitä toiseksi tärkeimpänä tekijänä. Suurissa yri-tyksissä lähes 30 % piti miljööttä tärkeimpänä.



Kuvio 5. Eri tekijöiden vaikutus varatessa kokoustilaa

Kyselyssä haluttiin seuraavaksi tietää, kuinka tärkeänä asiakas pitää sitä, että hän pääsee ennen ostopäätöstään paikan päälle näkemään tarjottavat tilat. Kysymyksen muotoilu saattoi johtaa harhaan ja vastaaja ymmärtää, että kysymyksessä kysyttiin tutustumista tiloihin *ennen alkavaa tilaisuutta*. Hieman yli 36 % vastanneista piti erit-täin tärkeänä tutustumista kokoustiloihin, kun taas vain hieman alle 5 % vastanneista koki, ettei tutustuminen enakkoon ole tärkeää. Kun asiakas tulee vierailemaan yri-tykseen ennen tilaisuutta, on työntekijöillä mahdollisuus kerätä arvokasta tietoa asi-akkaan mieltymyksistä ja toiveista, jotka voidaan ottaa huomioon tulevassa palveluti-lanteessa. Näin pystytään paremmin varautumaan muuttuviin palvelutilanteisiin, koska asiakkaasta tiedetään hieman enemmän, kuin ettei asiakasta tavattaisi ennen tilaisuutta.





Kuvio 6. Kuinka tärkeää on ennakkotutustuminen tiloihin

Kysymyksessä 13. esiteltiin kolme erilaista kokouspakettia. Asiakkaiden toivottiin valitsevan näistä kolmesta mieluisimman vaihtoehdon. Tällä kysymyksellä selvitettiin, onko asiakkailla kiinnostusta erilaisiin kokouspaketeihin. Kokouspaketit olivat perinteinen Harmooninen kokouspäivä, Historiallinen kokouspäivä ja Energinen kokouspäivä. Selkeäksi suosikiksi ei noussut mikään vaihtoehdoista, mutta Historiallinen kokouspäivä kiinnosti vastaajia vähiten, kun taas Energisestä ja Harmoonisesta kokouspäivästä piti 38 % vastaajista.

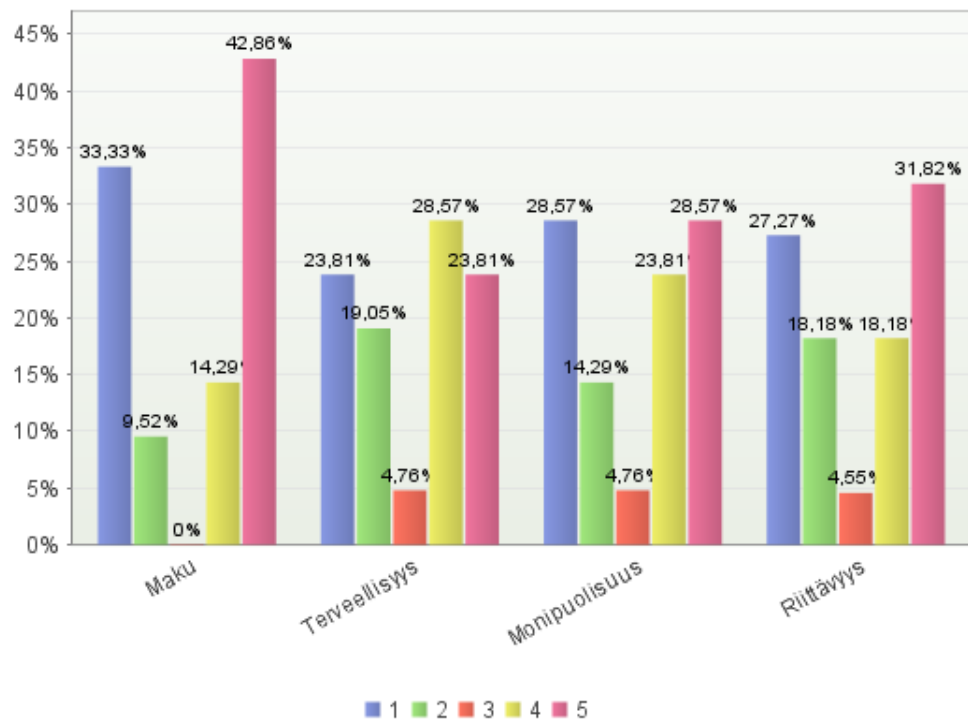
	Seuraavaksi esittelen kolme erilaista kokouspakettia, joista pyydän teitä valitsemaan yhden mielenkiintoisimman
<b>Historiallinen kokouspäivä:</b>  Aamukahvi/tee ja suolainen Lounas: vanhan ajan vatarjoiluna kauden parhaista raaka-aineista. Pöytään tarjoiltu kahvi / tee, jälkiruoka Ohjelma: Yllätysvieras Aapeli Halonen herättää harmoonitehtaan historian. Iltapäiväkahvi/tee & vanhan ajan kahvipöytä	23,81%
<b>Harmooninen kokouspäivä:</b>  Aamukahvi/tee ja suolainen Lounas: raikas alkuruokapöytä, päivän keitto ja sesongin mukainen, päivittäin vaihtuva pääruoka, kahvi / tee ja makeinen tai hedelmä Iltapäiväkahvi/tee & makean leivonnaisen ja hedelmien kera	38,1%
<b>Energinen kokouspäivä:</b>  Energiaa ja jaksamista luonnon raaka-aineilla Täysaamiainen Harmoonin tapaan, luomua ja läheltä Lounas: Raikas alkuruokapöytä, päivän keitto ja pääruuaksi järvikalaa ja kauden kasviksia, kahvi / tee sekä hedelmiä ja pähkinöitä Eneigisoiva pieni taukoliikunta Iltapäiväkahvi / tee & rahkaa hedelmillä tai marjoilla	38,1%

Kuvio 7. Valitse mielenkiintoisin kolmesta erilaisesta kokouspaketista

Seuraavaksi kyselyssä kartoitettiin ruokapalveluita. Kysymyksenä oli kuinka tärkeäksi asiakkaat kokevat seuraavat ominaisuudet ruokapalveluissa. Vaihtoehtoina olivat maku, terveellisyys, monipuolisuus sekä riittävyys. Asteikko oli siten, että 5. erittäin tärkeä - 2. Ei tärkeä ja 1. En osaa sanoa.

Yli 40 % vastanneista koki maun olevan erittäin tärkeä osa ruokailua ja hieman yli 30 % vastanneista olivat valinneet ruuan riittävyyden asteikolla erittäin tärkeäksi.

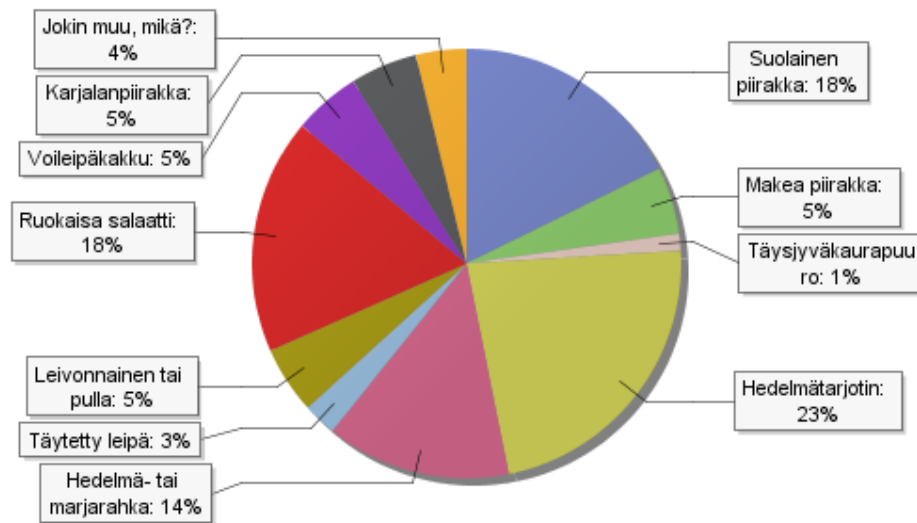
Noin kolmasosa (23,81 % -33,33 %) vastaajista oli vastannut kysymykseen ”En osaa sanoa” kaikilta neljältä osa-alueelta. Vastaukset ruokapalveluista jakautuivat melko tasaisesti pienten, keskisuurien ja suurien yritysten kesken. Muutamia eroavaisuuksia löydettiin, kun kysyttiin merkitystä ruuan monipuolisuudella. Isoissa yrityksissä 23 % vastanneista ei pitänyt ruoan monipuolisuutta tärkeänä asiana, kun taas pienistä ja keskisuurista yrityksistä kukaan ei ollut valinnut monipuolisuutta 2-sarakeeseen ”Ei tärkeä”.



Kuvio 8. Ruokapalveluiden merkitys

Seuraavassa kysymyksessä lähdettiin tarkentamaan mitä asiakkaat haluaisivat tarjottavan kokouspäivän aikana. Vastausvaihtoehdot annettiin valmiiksi ja niistä pystyi valitsemaan useamman tai kertomaan oman ehdotuksensa ”muu, mikä?”. Vaihtoehtojen tekemiseen tarkasteltiin muiden kokouspaikkojen eniten esiintyviä tarjottavia sekä valittiin myös omia valmiiksi olemassa olevia vaihtoehtoja. Vaihtoehdoiksi valittiin myös hieman terveellisimpiä vaihtoehtoja, kuten täyssjyväpuuro ja marjarahka, koska haluttiin selvittää onko asiakkailla kiinnostusta terveellisimpiin vaihtoehtoihin. Suosituimmaksi vaihtoehdoksi nousi hedelmätarjotin, sillä vastaajista jopa 23 % olivat valinneet sen vaihtoehdon. Toiseksi suosituimpana olivat suolainen piirakka sekä ruokaisa salaatti 18 % osuudella vastaajista. Huomion arvoinen asia oli makeiden vaihtoehtojen kiinnostuksen vähyys. Makean piirakan sekä leivonnaisen tai pullan oli vastannut vain 5 % asiakkaista. Kysyntää on siis huomattavasti enemmän suolaisille vaihtoehdoille kokouspäivän aikana, kuin makeille. Suosituimpana vastauksena oli ruokaisa salaatti, sillä pienistä yrityksistä

olivat kaikki valinneet sen vaihtoehdoksi. Suurista ja keskisuurista noin puolet (53%) halusivat myös tarjottavan olevan ruokaisa salaatti. Avoimissa vastauksissa tarjottavien joukossa toivottiin olevan smoothieita sekä keksejä. Yksi vastaajista oli painottanut tarjottavien osalta hinnan merkitystä siinä mitä on tarjottavana. Eli erilaiset vaihtoehdot käy, mutta niistä ei olla todennäköisesti valmiita maksamaan hirveästi enempää kuin niistä mitä on normaalisti tarjolla.



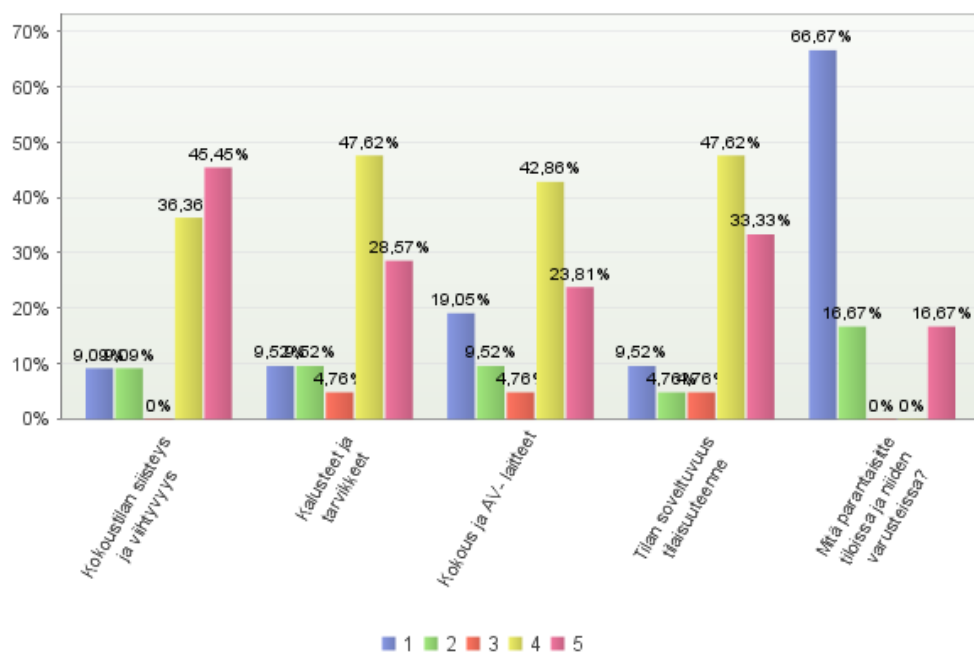
Kuvio 9. Mitä ruokia halutaan tarjottavan kokouspäivän aikana

Ruokapalveluista siirryttiin kyselemään tilojen varustuksista. Asiakkailta haluttiin tietää, kuinka toimivaksi he kokevat kokoustilat. Tilat oli jaettu eri osa-alueisiin siisteys ja viihtyvyys, kalusteet ja tarvikkeet, kokous- ja av-laitteet sekä tilan soveltuvuus tilaisuuteen. Myös tässä kysymyksessä oli kohta ”mitä parantaisitte kokoustiloihin ja varusteisiin?”, jolla haettiin asiakkaiden toiveita ja parannusehdotuksia. Mielenpidettä kysyttiin asteikolla 1-5, jossa

5. Erittäin hyvä - 2. Huono ja 1. En osaa sanoa.

Eniten kiitosta sai tilojen siisteys ja viihtyvyys, sillä hieman yli 40 % vastanneista oli valinnut kokoustilat siisteydeksi ja viihtyvyydeksi erittäin hyvän. Kaiken kaikkiaan tilojen varusteluun oltiin tyytyväisiä, ainoita parannusehdotuksia tuli ilmastoinnista sekä puhelimen kuuluvuudesta. Tämä puhelimen kuuluvuus liittyy todennäköisesti

Taulun kartanolla tapahtuneeseen kokoukseen, sillä siellä on todettu olevan tiettyjen liittymien kanssa kuuluvuushäiriöitä ja ongelmaa on pyritty ratkaisemaan. Erikokoisten yritysten kohdalla selkein ero oli kokous ja av-laitteet- kohdassa. Keskiuurista yrityksistä kaikki (100 %) olivat sitä mieltä, että laitteet olivat hyvät, kun taas suurista yrityksistä 38,5 % sanoi niiden olevan hyvät ja 15,4 % totesi niiden olevan erittäin hyvät. 43 % pienistä yrityksistä olivat vastanneet laitteiden olevan hyvät ja 24 % sanoi niiden olevan erittäin hyvät.

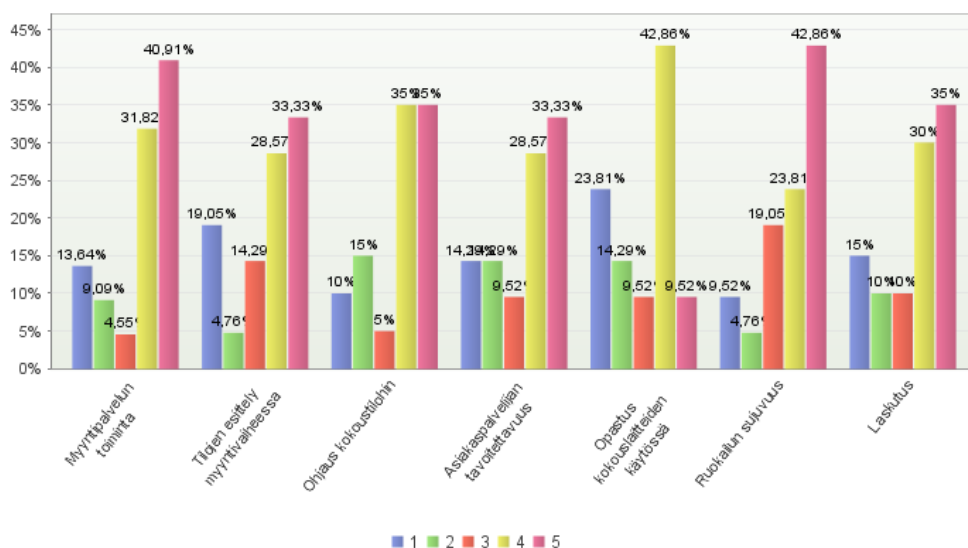


Kuvio 10. Kokoustilojen toimivuus

Kysymyksessä 17. vastaajilta kysyttiin miten he ovat kokeneet palvelun laadun annetuissa tilanteissa. Laatua tarkasteltiin niin ennen tapahtumaa, tapahtuman aikana kuin sen jälkeen. Palvelun laatua kysyttiin asteikolla 1-5, jossa 5. Erittäin hyvä, 2. Huono sekä 1. En osaa sanoa.

Palvelun laatu koettiin erittäin hyväksi eri osa-alueilla. Jopa 43% vastanneista kokivat ruokailujen sujumuuden erittäin hyväksi. Kokouslaitteiden opastuksen koki noin 43 % (42,86 %) vastanneista hyväksi ja ja hieman alle 10 % (9,52 %) koki opastuksen olleen erittäin hyvää. Pienistä yrityksistä jopa 75 % arvoivat myyntipalvelua erittäin hyväksi,

kun taas keskiuurista yrityksistä 25 % ja suurista yrityksistä 31 % oli samaa mieltä palvelun laadusta. Kokouslaitteiden opastuksessa 50 % pienistä yrityksistä koki palvelun olevan erittäin hyvää, kun taas 66,7 % keskiuurista yrityksistä koki opastuksen olleen hyvää. Suurista yrityksistä noin 46 % koki hyväksi opastuksen laitteiden kanssa. Laskutuksen liittyvissä asioissa lähes 67 % pienistä yrityksistä koki palvelun olevan erittäin hyvää, kun taas noin 30 % (30,8-33,3%) keskiuurista ja suurista yrityksistä piti laskutukseen liittyvää palvelua erittäin hyvänä.



Kuvio 11. Palvelun laatu

Kyselyn lopussa oli kolme avointa kysymystä, jotka käsittelen yksi kerrallaan. Ensimmäisenä kysyttiin ”Mikä saa palaamaan uudelleen samaan kokouspaikkaan?”. Vastauksissa korostui sijainti ja vanhan ajan miljöö sekä kauniit tilat. Harmonin vahvuutena on sen kaunis miljöö ja sijainti keskeisellä paikalla aivan Matkakeskusta vastapäätä. Vastauksista kävi ilmi, että kokousasiakkaat arvostavat palvelun sujuvuutta ja toimivia tiloja. Harmonissa on erikokoisia tiloja, joita pystyy helposti muokkaamaan eri toiveiden mukaisesti. Yksi maininta koski hinta-laatusuhdetta, joka varmasti on huomioon otettava asia. Jyväskylän keskustassa on runsaasti tarjolla erilaisia kokouksiloja kilpailevaan hintaan, joten on hyvä olla perillä kilpailutasoisista hinnoista. Palvelun tärkeys korostui useammassa vastauksessa. Asiakkaat odottavat asiakkaan

huomioivaa palvelua koko ketjussa ja kokouksiin osallistuneiden hyvät palautteet palvelusta ja toimivista puitteista mainittiin syynä palata uudelleen samaan paikkaan. Niin sanottu ”word to mouth” eli tuttujen, ystävien sekä kollegojen suositukset ovat erityisen tärkeässä asemassa silloin, kun asiakkaan kanssa halutaan luoda pitkäaikaisia suhteita.

Seuraavalla avoimella kysymyksellä haluttiin saada tietoa onnistumisista, joten kysyttiin ”mitä hyviä kokemuksia sinulle on jäänyt mieleen?”. Asiakaspalvelusta tuli kiitosta, kun oli vastattu nopeasti tarjouspyyntöön, oltu joustavia menun suunnittelussa, saatu ammattitaitoista palvelua tilaisuuden aikana. Ruoka sai myös paljon kehuja. Kyselyn lopuksi haluttiin asiakkaiden kertovan omia ideoitaan ja ehdotuksiaan kokouspalveluiden parantamiseksi. Heiltä kysyttiin ”millä tavoin voisimme palvella yritystänne kokouspalveluissa paremmin?” Vastauksissa tuli ilmi, että asiakkaat selkeyttäisivät Internetsivuja, jotta ensimmäistä kertaa sivuille tullessa kaikki olennaiset tiedot olisi helposti luettavissa nopeasti. Sivujen tulisi myös olla sellaiset, että ne houkuttelisivat tutustumaan, jolloin Internetsivujen toimivuus ja ulkonäkö on yksi kokousprosessin kriittinen kohta. Jos asiakas ei koe tietoa etsiessään Harmoonin sivuja hyväksi, eikä löydä sieltä helposti haluamaansa tietoa, saattaa asiakas turhautua ja vaihtaa toiselle sivustolle.

Eräs hyvä huomio mikä tuli ilmi kyselyyn vastanneilta oli sijainnin merkitys ja sen korostaminen. Harmooni sijaitsee aivan Matkakeskusta vastapäätä, joten tätä voisi hyödyntää kokouspalveluita markkinoidessa. Yritykset säästävät sijainnin ansiosta matkakuluissa, koska kokoukseen osallistuvien ei tarvitse esimerkiksi ottaa taksia juna-asemalta kokouspaikalle.

## **7.2 Haastatteluiden tulokset**

Tutkimustuloksia tukemaan ja täydentämään haastateltiin Harmoonin ravintolapäällikköä, myyntisihteeriä ja kokousvastaavia. Liitteenä 2. on haastattelurunko, jonka mukaan vastaukset käsitellään.

Ensimmäisenä haastateltiin myyntisihteeriä. Haastattelun aluksi kartoitettiin myyntisihteerin työtehtäviä ja sen eri vaiheita, koska kokousprosessi alkaa jo siinä vaiheessa, kun asiakas ottaa yhteyttä kokouspaikkaan. Harmoonin myyntisihteerin pääsääntöinen työtehtävä on kontaktoida uusia asiakkaita sekä ylläpitää vanhoja suhteita.

Harmonissa heillä on käytössään ValueFrame asiakassuhdetyökalu, joka auttaa asiakassuhteiden ylläpidossa. Ohjelmassa asiakkailla on omat yrityskortit, joihin voidaan lisätä erilaisia olennaisia tietoja asiakkaasta, kuten esimerkiksi asiakkaan toiveet kokouksiin liittyen. Ohjelma tallentaa tehdyt tarjoukset, milloin ne on vastaan otettu ja onko se hyväksytty/ hylätty. Työkalu on erittäin hyväksi todettu tapa hallinnoida asiakassuhteita ja kaiken tarvittavan tiedon asiakkaasta saa kirjattua ylös samaan paikkaan. Harmonin myyntisihteeri kuvaili toimintaansa siten, että hän haluaa synnyttää asiakkaille mahdollisimman luottamuksellisen suhteen häntä ja yritystä kohtaan. Tämä ajattelumalli on hyvänä pohjana asiakassuhteiden säilyttämisessä, sillä asiakkaiden henkilökohtainen huomioiminen sitouttaa heitä yritystä kohtaan. Myyntisihteerin toimintaan kuuluu oleellisena osana ordereiden valmistelu ja teko. Ensiksi määritellään asiakkaiden tarpeet ja luodaan tarjous. Tarjouksiin laitetaan usein jotain pientä ekstraa, josta ajatellaan että asiakas voisi olla kiinnostunut. Asiakkaan hyväksyttyä orderi, myyntisihteeri päivittää sen ja tulostaa ne valmiiksi annettavaksi tilausta hoitavalle kokousvastaavalle.

Myyntisihteeri huolehtii myös erilaisten opasteiden ja ovilappujen tekemisestä. Harmonissa on erillinen ovi tilauspuolen asiakkaille ja á la carten asiakkaille, jolloin opasteet ovat tarpeen eri osassa taloa, niin ulko-ovissa kuin sisäpuolella. Myyntisihteeri hoitaa monesti tilojen esittelyä myyntivaiheessa sekä kerää samalla arvokasta tietoa asiakkaasta, joka tulee ilmi tapaamisessa. Tämä niin sanottu ”hiljainen tieto” tieto pyritään aina kirjoittamaan ylös ValueFrameen tai kertomaan suullisesti tilaisuutta hoitavalle kokousvastaavalle.

Kokoustiloja ei ole nimetty tarkoituksella myyntitilanteessa, jotta mahdollisuus niiden vaihtamiseen pidettäisiin avoinna. Tilaisuuksien koot saattavat vaihdella yllättävän paljon alkuperäisestä, niin on hyvä pitää tilan vaihtaminen mahdollisuutena. Aapelin saliin mahtuu maksimissaan 40 henkilöä, kun taas Harmonisaliin on mahdollista kokoontua jopa 100 henkeä. Jos esimerkiksi ensiksi kokoukseen on ilmoitettu osallistujamääräksi 50 henkeä ja heidät on laitettu Harmonisaliin ja osallistujamäärä tippuikin vain 20 henkilöön, on paljon järkevämpää siirtää tilaisuus pienempään juhlasaliin Aapeliin, jolloin Harmonisali vapautuu varatuista tiloista.



Myyntisihteeri painotti yrityksen vahvuutena sitä, että he pystyvät reagoimaan muutoksiin asiakkaiden tarpeissa hyvinkin nopeasti. Tästä voidaan sanoa esimerkkinä tapaus, jossa asiakkaan kannettava tietokone ei suostu toimimaan yhteydessä videotykin kanssa, niin kokousvastaava pystyy hakemaan talon oman koneen ja antamaan sen lainaan, jotta kokous saadaan alkamaan. Kiitosta asiakkailta on tullut erityisesti erikoisruokavalioiden huomioon ottamisesta. Asiakkaat ovat myyntisihteerin mukaan pitäneet kovasti siitä, että kokous tilasta siirrytään lounaalle alakertaan á la carte kellariravintolan puolelle. Tällöin päästään hieman jaloittelemaan eikä ruokailu tapahdu samassa tilassa, kuin kokous, jolloin esimerkiksi muistiinpanovälineet voi jättää paikalleen kokoustilaan. Ravintolan keittiö on myös panostanut kokoustarjottavien kiertoon, jotta vältettäisiin tilanteet, joissa uudelleen asiakkaaksi tulevat saisi samoja tarjottavia, joita on ollut viime kerralla. Keittiössä on keittiömestarin tekemä lista, jossa on erilaisia lounasvaihtoehtoja, joista valitaan sen päivän lounaalle vaihtoehto ja se merkitään käytetyksi.

Kaikki asiakkailta saatu palaute pyritään kertomaan aina asianomaisille, mutta varsinaista tapaa sen muistiin keräämiseen ei ole. Asiakaspalautteille on yrityksellä taukutiloissa omat seinät, jonne palautteita tulostetaan esille. Hyvillä palautteilla on ”wall off fame” ja huonoille ”wall off shame”. Näin palautteet ovat kaikkien työntekijöiden nähtävillä ja palaute menee eteenpäin ja muiden onnistumisista ja virheistä otetaan oppia.

Kokousvastaavia haastatellessa käytiin läpi mitä ongelmatilanteita on tullut vastaan ja sitä kautta, mitkä koetaan olevan kokouspalveluprosessin kriittiset kohdat. Haastattelussa käytiin läpi kehitysehdotuksia tilauspohjiin ja mietittiin mitkä ovat Harmonin vahvuudet kokouspalveluissa.

Vastaan tulleita ongelmatilanteita oli lähinnä kokoustekniikan kanssa eli asiakkaan kannettava ei ole ottanut yhteyttä videotykkiin. Tämä prosessin kannalta kriittinen kohta on pyritty ratkaisemaan, sillä että asiakkaalla on mahdollisuus käyttää myös talon omaa kannettavaa sekä talossa on myös Macbookeihin tarvittava jatkopala, jolla siihen saadaan yhdistettyä HDMI-johto.

Tilauspohjissa kokousvastaavat kaipasivat selkeyttä ja sitä, että nopeasti katsottuna siitä selviäisi *milloin, missä, kuka ja tilaisuuden luonne*. Tilauspohjien toivottiin olevan paremmin jäsenneltyjä ja niissä toivottiin olevan mahdollisia huomioita asiakkaasta sekä tilanteen luonteesta eli onko kyseessä esimerkiksi arkinen kahvitus vai kokous, joka päättyy juhlavaan illalliseen. Osallistujien kokonaismäärä tulisi olla selkeästi kirjattuna ylös, sillä nyt joissain tilauspohjissa oli ollut kirjattuna useampi eri henkilömäärä, joka aiheuttaa turhaa hämmennystä. Myös info pöytämuodoista koettiin tärkeäksi, jotta tiedetään onko asiakas pyytänyt jotain tiettyä pöytämuotoa vai voivatko pöydät olla perusmuodossaan. Ravintola Harmoonissa kokous- ja juhlatilat toimivat samoissa juhlasaleissa, jolloin on tärkeä pystyä ennakoimaan kattauksien ja pöytämuotoja, jotta turhalta työltä vältyttäisiin. Kokousvastaavat totesivat, että monesti eri päivinä on useampia eri tilaisuuksia, jolloin saleja joudutaan muokkaamaan uuteen uskoon monta kertaa päivässä. Tässä olisi selkeä kehittämistarve, jotta täysin erilaisia pöytämalleja pyrittäisiin olemaan myymättä esimerkiksi peräkkäisiksi päiviksi, jolloin kokousvastaava joutuu kokousta ennen tai sen päätteeksi vaihtamaan kokosalin järjestyksen uusiksi.

Tilauspohjissa toivottiin kaiken oleellisimman olevan ensin mainittuna ja sitten vasta lopuksi tarkentavat yksityiskohtaiset tiedot. Myyntivastaava toimittaa valmiit tilauspohjat ravintolapäällikölle, joka laittaa ne toimiston seinälle, jossa on eriteltynä viikon eri päivät. Ravintolapäällikkö painotti vielä, että tilauspohjat pyritään käymään läpi tilaisuutta hoitavan kokousvastaavan kanssa ennen tilaisuutta. Hän myös korosti sitä, että toimistotilat ja henkilöstön tilat ovat hyvin lähellä toisiaan, jolloin henkilökunnan eri jäsenet tapaavat päivittäin ja voivat vaihtaa informaatiota keskenään tarvittaessa myös nopeasti.

Prosessin kriittisiksi kohdiksi nousi ensimmäisenä esiin aikataulu. Kokousasiakkailla on usein hyvin tarkka aikataulu, joka saattaa venyä ja paukkua yli eri kohdissa päivää. Tässä vaiheessa ruokailun sujuvuus on tärkeää ja että se on valmiina ajallaan, jotta kokous pääsee jatkumaan mahdollisimman nopeasti. Keittiön tulee myös ottaa huomioon se, että kokous saattaa venyä ja ruokailua joudutaan siirtämään.

Kokousvastaavat painottivat myös ruuan riittävyttä ja monipuolisuutta. Kokoustarjottavat eivät saisi olla liian raskaita ja kokonaisuutta on mietittävä, sillä asiakkaista pitää tuntua siltä, että ruoka on juurikin heille tehtyä. Keittiö voisi huomioida tässä selvittämällä etukäteen hieman tietoa asiakkaista, onko esimerkki tulossa ryhmä naisia vai vanhempia miehiä. Näille kahdelle asiakastyypille voidaan tarjota hyvinkin erilaiset lounasvaihtoehdot. Kokousasiakkaat nauttivat usein aamupalan, lounaan sekä iltapäiväkahvin. Asiakaskyselyssä selvisi, etteivät kokousasiakkaat ole makeiden vaihtoehtojen perään, vaan kaipaavat mieluummin suolaisia vaihtoehtoja, joka olisi keittiön hyvä ottaa huomioon. Useissa tutkimuksissa on myös osoitettu ruuan merkitystä kokouspäivän kulkuun ja siihen kuinka virkeitä osallistujat ovat. Kokousasiakkaille ei ole hyvä tarjota aamupalaksi hiilihydraattipitoisia vaihtoehtoja, jotka saavat aikaan nopean sokeripiikin, joka myös romahtaa nopeasti aiheuttaen väsymystä. Runsasproteiiniset aamupalavaihtoehdot pitävät asiakkaat pidempään kylläisenä ja virkeinä. Tutkimusten mukaan myös liika hiilihydraattipitoinen lounas alentaa keskittymiskykyä ja lisää herkimmillä selvästi nukahtamisalttiutta. On hyvin paljon mahdollista, että mitä tehokkaammin kokousasiakkaat saavat tuloksia aikaan, sitä tyytyväisempiä he myös ovat tarjottaviin palveluihin. Kokouspalveluita tarjottaessa unohdetaan usein ruuan merkitys palvelun kokonaisuuteen. Hyvä ja maittava ruoka on lähes kaikilla asiakkailla oletusarvona, mutta se, kuinka monipuolista ja terveellistä sekä viireystilaan vaikuttavaa se on, loisi varmasti lisäarvoa asiakkaiden silmissä.

Yksi kriittinen kohta kokouspäivässä koettiin olevan kokousvastaavan läsnäolo. Asiakkaan luona tulisi käydä säännöllisesti tarkistamassa tarvitsevatko he jotain ottamalla esimerkiksi katsekontakti kokousisäntään tai emäntään kysyvästi. Samalla voi tarkistaa onko kokousväellä kaikki tarpeellinen, kuten vettä kannuissa, sekä riittävästi kahvia tai teetä. Erityisesti kokouksen loppupuolella on tärkeä olla mahdollisimman läsnä, jotta asiakkaat eivät pääse lähtemään omia aikojaan. Tässä kohtaa tulee muistaa ottaa illan isännältä tai emännältä kuittaus laskuun. Jotta tilauksen laskutuksessa ei tulisi myöhemmin ongelmia, on hyvä käydä lasku kerran lävitse asiakkaan kanssa.

Viimeisenä haastateltavilta kysyttiin Harmonin vahvuuksista, jonka avulla haluttiin selvittää missä työntekijät näkevät yrityksen menestystekijät. Esille nousi selvästi muutama asia, joista ensimmäinen oli miljöö ja tilat. Työntekijät ovat huomanneet

kuinka paljon kiitosta vanha jugend-henkinen tila saa asiakkailta. Tiloja on keuhuttu kauniiksi ja ne jäävät asiakkaiden mieliin. Kokoustilat ovat usein kovin pelkistettyjä kabinetteja sekä tiloja, joissa on vaan tarvittavat kokousvälineet sekä pöydät ja tuolit, eikä sisustukseen ole panostettu juurikaan. Koska Harmoonissa kokoukset ja juhlat tapahtuvat samoissa tiloissa, ovat salit kauniisti sisustettuja. Tilojen muokkausmahdollisuus oli haastateltavien mukaan erittäin hyvä asia ja sen koettiin olevan myös hyvä markkinointietu. Asiakkaat pystyvät halutessaan erottautua valitsemiinsa ryhmiin työskentelemään toiseen tilaan.

Toisena selkeänä vahvuutena nousi esiin sijainti. Sijainnin nähdään tuovan paljon lisäarvoa asiakkaalle, sillä saavutettavuus on yksi merkittävimmistä kriteereistä kokouspaikkaa valitessa. Sijainti hyvien liikenneyhteyksien päässä, helpottaa kokoukseen osallistuvien saapumista paikan päälle. Harmoonissa on vasta suunnitteilla majoitustilaa, mutta eri hotellien läheinen sijainti on varmasti eduksi jo nyt.

Ravintolapäällikkö sanoi myös, että heillä on tarjottavana mielenkiintoinen ja hyvä ruokatuote ja se toimii hyvin. Eräs positiivinen huomio oli myös se, että Harmooni on yksityinen yritys, jolloin sillä ei ole ketjun tuomia paineita tai pakotteita toimia tietyllä tavalla ja näin on mahdollista toimia erilailla ja omalla tavallaan.

Tärkeimpänä ja viimeisenä haastatteluissa pohdittiin palvelun laatua. Kokousvastaavat kokevat, että palvelun laatu on vahvuus, sillä Harmoonin työntekijät ovat monipuolisia persoonia sekä osaavat mukautua nopeasti muuttuviin palvelutilanteisiin. Palvelun koettiin myös välittyvän hyvin asiakkaalle.

### **Asiakaspalautteiden tarkastelu**

Viimeisenä tuloksissa havainnoitiin yrityksen saamia asiakaspalautteita ja niistä etsittiin kehittämiskohteita. Asiakaspalautteissa tuli esille keskeisimpänä se, että yllättävät muuttuvat tilanteet aiheuttavat sekaannusta ja jos niitä ei pystytä nopeasti muuttamaan, aiheuttaa se tyytymättömyyttä asiakkaassa. Hyvänä esimerkkinä on tilanne, jossa asiakkaalle on myyty alkujuoma, eikä se ole kirjautunut tilauspohjaan, jolloin kokousvastaava ole tietoinen asiasta. Tilanteen ratkaisee paljolti se, kuinka työntekijä hoitaa tilanteen ja kuinka hän saa mahdollisimman hyvin tilanteen näyttämään asiakkaan silmissä siltä, ettei sekaannusta ole koskaan tapahtunutkaan. Toinen esimerkki on muuttuvat osallistujamäärät. Jos kokous on myyty tietyn kokoiseen tilaan,

ja osallistujamäärä vaihtuu yhtäkkiä suuremmaksi, on työntekijän reagoitava nopeasti ja muokattava tila siten, että kaikki mahtuisivat mahdollisimman hyvin saman pöydän ääreen. On otettava huomioon myös mahdollinen tilan vaihto, jos tilanne näyttää siltä, etteivät asiakkaat yksinkertaisesti mahdu tilaan.

Pikkujoulujen aikaan saaduissa palautteissa oli tullut kiitosta työntekijöiden iloisesta asenteesta kiireenkin keskellä. Asiakkaat olivat pitäneet kovasti siitä, kuinka alkupalat oli valmisteltu ja tehty kokoustilan yhteydessä, jolloin asiakkaat pääsivät katsomaan ammattilaisia rakentamassa annoksia. Nämä pienet asiat kokousprosessissa tuovat huomaamatta paljon lisäarvoa asiakkaalle. Toinen pienempi juhlasali Aapelisali sijaitsee talon toisessa kerroksessa, joten keittiö on tapauksessa halunnut nopeuttaa alkupalojen saantia asiakkaalle ja valmistanut ne yläkerrassa. Tämä vaihtoehto nopeuttaa sekä prosessia, että antaa asiakkaalle poikkeuksellisen mahdollisuuden päästä näkemään annosten valmistamista.

#### **7.4 Ravintola Harmonin päivän kokousprosessi**

Seuraavaksi luotiin vuokaavion avulla päivän kokouspaketista prosessin kuvaus. Kaavio alkaa asiakkaan yhteydenotosta yritykseen ja se etenee kronologisessa järjestyksessä. Prosessikaaviossa on korostettu tähdellä kriittisiä pisteitä, joissa palvelun tulee onnistua. Kriittiseksi pisteeksi sanotaan tapahtumaa, jossa asiakaspalvelussa voidaan joko onnistua erittäin hyvin tai epäonnistuminen vaikuttaa koko kokousprosessiin. Kriittiset pisteet on valittu asiakaskyselyn tuloksiin peilaten. Merkityt kohdat olivat niitä, joissa oli kehitettävää niin asiakkaiden, kuin työntekijöiden mielestä.

Prosessikaavion avulla nähdään helposti, mistä vaiheista kokouspalveluprosessi rakentuu ja kuinka eri osa-alueet vaikuttavat toisiinsa. Kaavio lähtee liikkeelle asiakkaan yhteydenotosta ja päättyy prosessikaavio on liitteenä 3.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli löytää ne kriittiset kohdat kokousprosessissa, jotka vaikuttavat prosessin onnistumiseen ja asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun. Asiaa oli kiinnostavaa selvittää, sillä olen itse työskennellyt Ravintola Harmoonissa sen aukeamisesta asti. Kokouspalvelut ovat yrittäjien mukaan suuri osa Harmoonin liikevaihtoa, joten niiden toimivuus ja kehittäminen on erittäin tärkeää. Suurin ongelma oli se, ettei prosessia oltu kuvattu kirjallisena, mikä sitten toteutui prosessikaavion avulla opinnäyteydessä. Palveluprosessin kuvaaminen auttaa näkemään, ketkä osallistuvat palvelun tuottamiseen, missä vaiheessa ja kuinka pitkän ajan. Kun tunnetaan tietyn palvelun tuottamisessa tarvittavat resurssit, voidaan toimintaa suunnitella ja aikatauluttaa tehokkaammin.

Tuloksissa huomioon oli otettava, että monet kyselyyn vastanneista olivat käyttäneet yrityksen toisen toimitilan, Taulun kartanon palveluita ja muodostaneet mielipiteensä siellä tapahtuneista kokouksista. Kyselyssä painotettiin, että siinä kysytään Ravintola Harmoonin kokouspalveluista, ja suuri Harmoonin logo sijoitettiin kyselyn alkuun muistuttamaan vastaajia asiasta. Heti alkuun haluttiin selvittää, ovatko vastanneet käyttäneet aikaisemmin Taulun kartanon vai Ravintola Harmoonin kokouspalveluita. Yritys on perustanut Taulun kartanon jo vuonna 2002, ja siitä lähtien se on toiminut kokoustilana, jolloin sillä on pitkät asiakassuhteet jo vuosien ajalta. Harmooni on yrittäjäpariskunnan toinen isompi projekti ja monet asiakkaat saattavat siirtyä käyttämään myös yrityksen toista toimitilaa. On hyvin paljon mahdollista, että asiakas on esimerkiksi aikaisemmin käyttänyt Taulun kartanon palveluita ja sittemmin siirtynyt käyttämään Harmoonin kokouspalveluita. Huolimatta kyselyn kohdistamisesta Harmoonin kokouspalveluihin oli joissain vastauksissa selvästi havaittavissa se, että kyselyyn vastaaja kertoi kokemuksiaan toisesta toimipisteestä. Esimerkiksi puhelimen kuuluvuus on selkeästi ollut Taulun kartanon ongelma, enkä usko, että Harmoonilla, joka sijaitsee Jyväskylän ydinkeskustassa, olisi ongelmia teleoperaattoreiden kuuluvuudessa.

Kyselyiden lisäksi halusin haastatella myyntisihteeriä, ravintolapäällikköä sekä kokousvastaavia, sillä heillä liikkuu paljon hiljaista tietoa, jonka arvelin olevan hyödyksi prosessin kehittämisen kannalta. Eri prosesseissa niin kuin kokousprosessissakin on tärkeää, että kaikilla on kokonaiskuva tilanteesta ja tiedonjako onnistuu yrityksen sisällä. On huolestuttavan paljon esimerkkejä tilanteista, joissa asiakasta pompotelaa puhelimesta eri suuntiin yrityksen sisällä, koska kenellekään ei ole muodostunut kokonaiskuvaa tilanteesta ja kaikki tietävät vain oman toimialueensa tapahtumat.

Kun prosessit kuvataan auki prosessikuvauksena, selkeytyy kaikille kuinka niiden eri vaiheissa toimintaan. Kuvauksen avulla nähdään toiminnan eri vaiheet koko organisaatiossa. Virheiden sattuessa henkilökunnan venymisen varassa saadaan usein lopputulos asiakasta tyydyttäväksi. Tämä ei kuitenkaan pitkän päälle motivoi työntekijöitä ja on lisäksi hyvin tehotonta, sillä virheiden paikkaamiseen menee lisää työaika. Tämän vuoksi on tärkeää löytää prosessin eri vaiheiden kriittiset pisteet, jotta niissä kohdissa pystyttäisiin ennakoimaan paremmin ja tiedostamaan tarpeen olla huolellinen. Se ei pelkästään tehosta työntekoa, mutta myös motivoi työntekijää toimimaan oikealla tavalla, kun hänelle on kerrottu miksi näin tulee toimia. Kun kaikki työntekijät tiedostavat osansa kehitystyössä, on heidän helpompi motivoitua tekemään parhaansa saavuttaakseen asiakkaiden tyytyväisyyden. Esimerkiksi myynnin on tärkeä selvittää mahdollisimman paljon kokouksesta jo etukäteen, jotta välttyttäisiin yllätyksiltä kokouksen aikana. Totuuden hetkissä asiakas puolestaan arvioi yrityksen toimintaa peilaten odotuksiinsa ja siksi kriittiset pisteet pitää ennakoida, jolloin virheet minimoidaan jo prosessin varaamisvaiheessa.

Prosessien kuvaaminen on hyvä tapa lähteä kehittämään toimintaa, sillä kuvaamisen avulla työntekijöille muodostuu selkeämpi kuva siitä, mitä talon sisällä tapahtuu ja eri osastojen työntekijät pääsevät kurkistamaan toistensa työvaiheisiin. Uskon, että tämä vähentää epätietoisuutta työntekijöiden välillä sekä luo myös rennompaa työilmapiiriä. Prosessien kehittämisessä tulee ottaa ehdottomasti huomioon se, että internet on keskeinen markkinointi ja jakelukanava ja siksi sähköisen liiketoiminnan kehittäminen tulee tulevaisuudessa olemaan suuressa osassa menestyvää yritystä. Houkuttelevat internetsivut, jossa kaikki tarvittava tieto on esillä, antaa asiakkaalle laadukkaan kuvan yrityksestä. Virheet kotisivuilla tai puutteelliset tiedot ajavat asiak-

kaat helposti toisen yrityksen sivuille, sillä monesti ei ole aikaa jäädä selvittämään puuttuvia tietoja. Jyväskylän kokoisessa kaupungissa on tarjolla suhteessa erittäin paljon erilaisia kokoustiloja ja siksi on tärkeä pyrkiä erottautumaan kilpailijoista. Pelkästään kaupungin tilapalvelu-sivuilla hakemalla kokoustilaa, löytyy 124 eri vaihtoehtoa. (Jyväskylän kaupungin tilahaku 2015.)

Kuluttajakäyttäytyminen muuttuu jatkuvasti ja asiakkaat ovat entistä laatutietoisempia ja elämyshakuisempia. Harmooni vastaa kasvavaan kestävän matkailun kysyntään matkailukonseptilla, joka yhdistää nykyajan vaatimustasoon luomu- ja lähiruuan sekä historialliset tilat. Matkailun toimialaraportissa (2012, 52) todetaan, että ”asiakasymmärrys on avaintekijä tulevilla markkinoilla”. Raportissa kerrotaan myös, kuinka asiakkaiden odottamat ja kokemat erilaiset mielentilat tulisi osata hienosävyisesti sovelluttaa tuotettavaan palveluun ja ympäristöön. Asiakasymmärrystä pystytään lisäämään keräämällä aktiivisesti asiakaspalautetta ja pyrkimällä ennustamaan mahdollisia uhkatilanteita onnistumiselle. Kokouspalveluissa ei ole kovin helppo segmentoida asiakkaita, vaan kokoustuotetta tulee kehittää niin, että se palvelee kaikkia mahdollisimman pitkäjänteisesti, taloudellisesti sekä laadullisesti. Prosessia parantamalla voidaan erottua kilpailijoista ja saada kilpailuetua sekä lisätä asiakastytyvyyttä, joka johtaa pitkäaikaisten kanta-asiakassuhteiden syntymiseen.

Tutkimustulosten ja kehitysehdotuksien pohjalta Ravintola Harmooni pystyy suunnittelemaan paremmin yritysten tarpeita vastaavia kokouspaketteja. Prosessikaavio on myös erinomainen liite yrityksen perehdytyskansioon, josta sen voi lukea kaikki uudet ja vanhat työntekijät. Opinnäytetyön avulla olen kasvattanut myös omaa ammatitiosaamistani tutustumalla laajaan tietoperustaan kokouspalveluista. Uskon, että pystyn varmasti hyödyntämään oppimaani työelämässä.

Tässä tutkimuksessa esille tulleita tuloksia voi hyödyntää jatkotutkimusten toteuttamiseen, kuten esimerkiksi tarkempaan laadulliseen tutkimukseen kokoustoiminnasta tai uusiin tutkimuksiin yrityksen juhlapuolen tai á la carte ravintolan toiminnasta.



## Lähteet

Aarrejärvi, L. 2003. Kokoukset ja kongressit. Järjestäjän käsikirja. Helsinki: Edita.

Arantola, H. Customer insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. 2006. Helsinki: WSOYpro.

Barker, A. 1997. How to hold better meetings. London. Clays Ltd, St Ives plc.

Blinnikka, P. & Kuha, M. 2004. Ideasta kokoukseksi. Asiakaslähtöisten kokousten ja kongressien järjestäminen. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja, Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Chipkin, H. May 12, 2011. Want better meetings? Serve brain food. Viitattu 2.4.2015.

<http://www.travelmarketreport.com/tmrarticledisplay?aid=5716>

Coala Oy kotisivut. Viitattu 7.4.2015 <http://www.coala.fi/prosessikehittaminen>

Goldhill, O. 23.1.2015. Brain food: 6 snacks that are good for the mind. Viitattu 1.4.2015. <http://www.telegraph.co.uk/news/science/science-news/11364896/Brain-food-6-snacks-that-are-good-for-the-mind.html>

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palvelulla. 5.p. Porvoo: WSOY.

Halosten museosäätiön kotisivut. N.d. Viitattu 13.3.2015.

<http://eemil.fi/haloset.php?pid=63>

Harju-Autti, A. 2012. Matkailun toimialaraportti. TEM:n ja ELY-keskusten julkaisu. Viitattu 11.5.2015.

[http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2133/Matkailun\\_ohjelmalvelut\\_joulukuu\\_2012.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2133/Matkailun_ohjelmalvelut_joulukuu_2012.pdf)

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. p. Porvoo: Edita.

Hirsijärvi, S. Remes P. & Sajavaara P. Tutki ja kirjoita. 15 p. 2009. Hämeenlinna: Tammi

Jyväskylän kaupungin kotisivut. Tilahaku. Viitattu 11.5.2015.

<http://www3.jkl.fi/neuvonta/tilahaku/haku.php>

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvalitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja.

Keski-Suomen matkailuelinkeinostrategia 2015. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.keskisuomi.fi/filebank/10343-KSMatkailustrategia2015.pdf>

Laamanen, K. 2009. Johda liiketoimintaa prosessien verkkona. Ideasta käytäntöön. 8. p. Espoo: Laatukeskus Excellence Finland.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. uud 4. p. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Leskinen, L. Lihavainen, L. Tervasmäki R ja Väänänen M. Ok- opintokeskus. Kokouskäytännöt. 2012. Viitattu 12.3.2015 <http://kokous.ok-opintokeskus.fi/kokouksen-kulku>.

Lähiruoan liiketoimintaympäristön ja markkinoiden selvitys: Lähiruoka, nyt! Trendistä markkinoille. Toukokuu 2010. Viitattu 1.4.2015.

<http://www.sitra.fi/julkaisut/Selvityksi%C3%A4-sarja/Selvityksi%C3%A4%2029.pdf>.

Maija Erkheikki ja Antti Laitinen. Prosessien kehittämisen sudenkuopat. QPR Software Oyj. Viitattu 17.3.2015.

[http://www.epliiitto.fi/upload/files/2009\\_10\\_20\\_erkheikki\\_laitinen.pdf](http://www.epliiitto.fi/upload/files/2009_10_20_erkheikki_laitinen.pdf)

Rautiainen, M & Siiskonen, M. 2013. Kokous ja kongressipalvelut. 6. uud. p. Helsinki: Restamark

Ravintola Harmoonin kotisivut. Kokous. Viitattu 13.3.2015.

<http://www.harmoni.fi/kokous/>

Ravintola Harmoonin kotisivut. Harmoonimenu. Viitattu 13.3.2015.

<http://www.harmoni.fi/ravintola/kellari-a-la-carte/harmoonimenu/>

Rissanen, T. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Vaasa. Kustannusyhtiö Pohjantähti PoleStar.

Rogers, T. 2008. Conferences and Conventions. A global industry. Second edition. Routledge.

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra kotisivut. Viitattu 1.4.2015.

<https://www.sitra.fi/ekologia/luomu-ja-lahiruoka>

Syö aivosi virkeiksi. Tiede-lehden artikkeli. Julkaistu Tiede-lehdessä tammikuussa 2000. Viitattu 7.4.2015.

[http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/syo\\_aivosi\\_virkeiksi](http://www.tiede.fi/artikkeli/jutut/artikkelit/syo_aivosi_virkeiksi)

Työturvallisuuskeskus. Tuottavuus ja tuloksellisuustyö. Menestyvä työpaikka: Sujuvat prosessit. Viitattu 17.3.2015.

[http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva\\_tyopaikka/sujuvat\\_prosessit](http://www.tuottavuustyoy.fi/menestyva_tyopaikka/sujuvat_prosessit)

## Liitteet

### Liite 1. Kyselylomake

4/27/2015

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

# HARMOONI

EST. RESTAURANT 2013

#### Asiakastutkimus Arts & Crafts Oy:n kokouspalveluasiakkaille

Hei, olen Elina Sirén ja työskentelen ravintola Harmoonissa. Opiskelen työn ohella Jyväskylän ammattikorkeakoulussa matkailun restonomiksi. Teen tällä hetkellä opinnäytetyötä aiheesta kokouspalveluiden prosessin kehittäminen.

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää **mitkä tekijät vaikuttavat onnistuneen kokouksen järjestämiseen ja kuinka palveluprosessia tulisi kehittää vastaamaan paremmin asiakkaiden tarpeita**. Tutkimus toteutetaan lähettämällä kysely sähköisesti yrityksen kokousasiakkaille. Tiedot käsitellään luottamuksellisesti.

Auta meitä virittämään Harmoonin kokouspalveluita ja kerro ideoitasi ja kehittämistarpeitasi!

**Vastanneiden kesken arvotaan illallislahjakortti Harmoonin à la carte ravintolaan.**

Kiitoksia jo etukäteen!

1. Olen käyttänyt aikaisemmin seuraavia palveluita:

- Ravintola Harmoonin kokouspalvelut  
 Taulun kartanon kokouspalvelut

2. Edustamanne yrityksen nimi

3. Yrityksenne paikkakunta

4. Mikä on yrityksenne henkilömäärä?

- 0-24  
 25-49  
 50-74  
 75-100  
 yli 100

5. Kuinka monta henkilöä yrityksenne kokouksissa on keskimäärin paikalla?

6. Kuinka paljon yrityksenne järjestää kokouksia ja koulutuksia **jossain muualla** kuin yrityksenne omissa tiloissa?

- Viikottain  
 Useammin kuin kerran kuukaudessa  
 Kerran kuukaudessa

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

4/27/2015

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

- Alle viisi kertaa vuodessa  
 Kerran vuodessa  
 Harvemmin kuin kerran vuodessa

7. Minkä tyyppisiä tilaisuuksia järjestätte? (voitte valita useamman vaihtoehdon)

- Yrityksen sisäiset koulutukset ja/tai valmennustilaisuudet  
 Yrityksen ulkopuolisille asiakkaille suunnatut koulutus- ja/tai valmennusseminaarit  
 Yhdistysten kokous  
 Yhtiökokous  
 Hallituksen kokous  
 Asiakas- tai promootiotilaisuus  
 Muu tapahtuma, mikä?

8. Mistä etsitte tietoa kokouspalveluista?

- Kysyn kollegalta  
 Katson painetusta hakemistosta, mistä?   
 Haen verkosta palveluhakemistosta  
 Kokouspaikat.com  
 Kokoustilat.fi  
 Kaupungin sivujen hakupalvelusta  
 Haen hakukoneella. Millä hakusanoilla?

9. Seuraava linkki vie teidät Harmoonin kokouspalvelut-sivulle.  
 Mitä tietoa **kaipaatte lisää** kokouspalveluistamme, joka **EI sivuilta käy ilmi**?  
<http://www.harmoni.fi/kokous>

10. Eri tekijöiden vaikutukset varatessanne kokoustilaa.  
 Laita vaihtoehdoista **neljä merkittävintä tärkeysjärjestykseen**, siten että:  
 1. on tärkein 2. toiseksi tärkein jne.

	1	2	3	4
Saavutettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hinta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjottavat ohjelmapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miljöö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen arvomaailma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen varustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävien ja tuttujen suositukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tarjottavat ruokapalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nopea vastaus tarjouspyyntöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muu mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kuinka tärkeänä pidätte ennakkotutustumista tiloihin paikan päällä?

- Erittäin tärkeänä  
 Tärkeänä  
 Melko tärkeänä  
 Ei tärkeä  
 En osaa sanoa

12. Kuka yrityksessänne varaa kokoustilat? Tekeekö sama henkilö ostopäätöksen? Jos ei niin kuka?

13. Seuraavaksi esittelen **kolme erilaista** kokouspakettia, joista pyydän teitä **valitsemaan yhden mielenkiintoisimman**

**Harmooninen kokouspäivä:**

**Historiallinen kokouspäivä:**

**Energinen kokouspäivä:**  
 Energiaa ja jakamista luonnon  
 raaka-aineilla

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

2/4

4/27/2015

<https://www.webropol-surveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

Aamukahvi/tee ja suolainen

Lounas: raikas alkuruokapöytä, päivän keitto ja sesongin mukainen, päivittäin vaihtuva pääruoka, kahvi / tee ja makeinen tai hedelmä

Iltapäiväkahvi/tee & makean leivonnaisen ja hedelmien kera

Aamukahvi/tee ja suolainen

Lounas: vanhan ajan vattarjoiluna kauden parhaista raaka-aineista Pöytäntarjoilu kahvi / tee , jälkiruoka

Ohjelma: Yllätysvieras Aapeli Halonen herättää harmoonitehtaan historian

Iltapäiväkahvi/tee &amp; vanhan ajan kahvipöytä

Täysaamainen Harmoonin tapaan, luomua ja läheltä

Lounas: Raikas alkuruokapöytä, päivän keitto ja pääruuaksi järvikalaa ja kauden kasviksia, kahvi / tee sekä hedelmiä ja pähkinöitä

Eneigisoiva pieni taukoliikunta

Iltapäiväkahvi / tee &amp; rahkaa hedelmillä tai marjoilla

14. Kuinka tärkeänä pidätte kokouspäivän aikana ruokapalveluissa seuraavia asioita. Asteikolla 1-5.

5. Erittäin tärkeä - 2. Ei tärkeä

1. En osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Maku	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terveellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Monipuolisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Riittävyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

15. Mitä seuraavista ruuista haluaisit mieluiten tarjottavan kokouspäivän aikana? (Voit valita useamman vaihtoehdon)

- Suolainen piirakka  
 Makea piirakka  
 Täysjyväkaurapuuro  
 Hedelmätarjotin  
 Hedelmä- tai marjarahka  
 Täytetty leipä  
 Leivonnainen tai pulla  
 Ruokaisa salaatti  
 Voileipäkakku  
 Karjalanpiirakka  
 Jokin muu, mikä?

16. Miten kolette kokoustilat ja varusteet? Asteikolla 1-5.

5. Erittäin hyvä - 2. Huono

1. En osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Kokoustilan siisteys ja viihtyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kalusteet ja tarvikkeet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kokous ja AV- laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilan soveltuvuus tilaisuteenne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitä parantaisitte tiloissa ja niiden varusteissa?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

17. Kun olette olleet asiakkaannamme, kuinka olette **kokeneet palvelun** seuraavissa tilanteissa? Asteikolla 1-5

5. Erittäin hyvä - 2. Huono

1. En osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Myyntipalvelun toiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tilojen esittely myyntivaiheessa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ohjaus kokoustiloihin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asiakaspalvelijan tavoitettavuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opastus kokouslaitteiden käytössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ruokailun sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laskutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

18. Mikä saa sinut palamaan uudelleen samaan kokouspaikkaan?

19. Mitä hyviä kokemuksia sinulla on jäänyt mieleen kokouspalveluistamme?

<https://www.webropol-surveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

3/4

4/27/2015

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

20. Millä tavoin voisimme palvella yritystänne kokouspalveluissa paremmin?  
Ideita, ajatuksia kehittämiseksi?

21. Täyttämällä yhteystiedot osallistut arvontaan.  
Toivon että minuun ollaan yhteydessä seuraavalla tavalla:  
(täyttää perään yhteystietonne)

- Nimi
- Sähköpostitse
- Puhelimitse

Lähetä

<https://www.webpolsurveys.com/Preview/PreviewQuestions.aspx?nocache=2085>

4/4

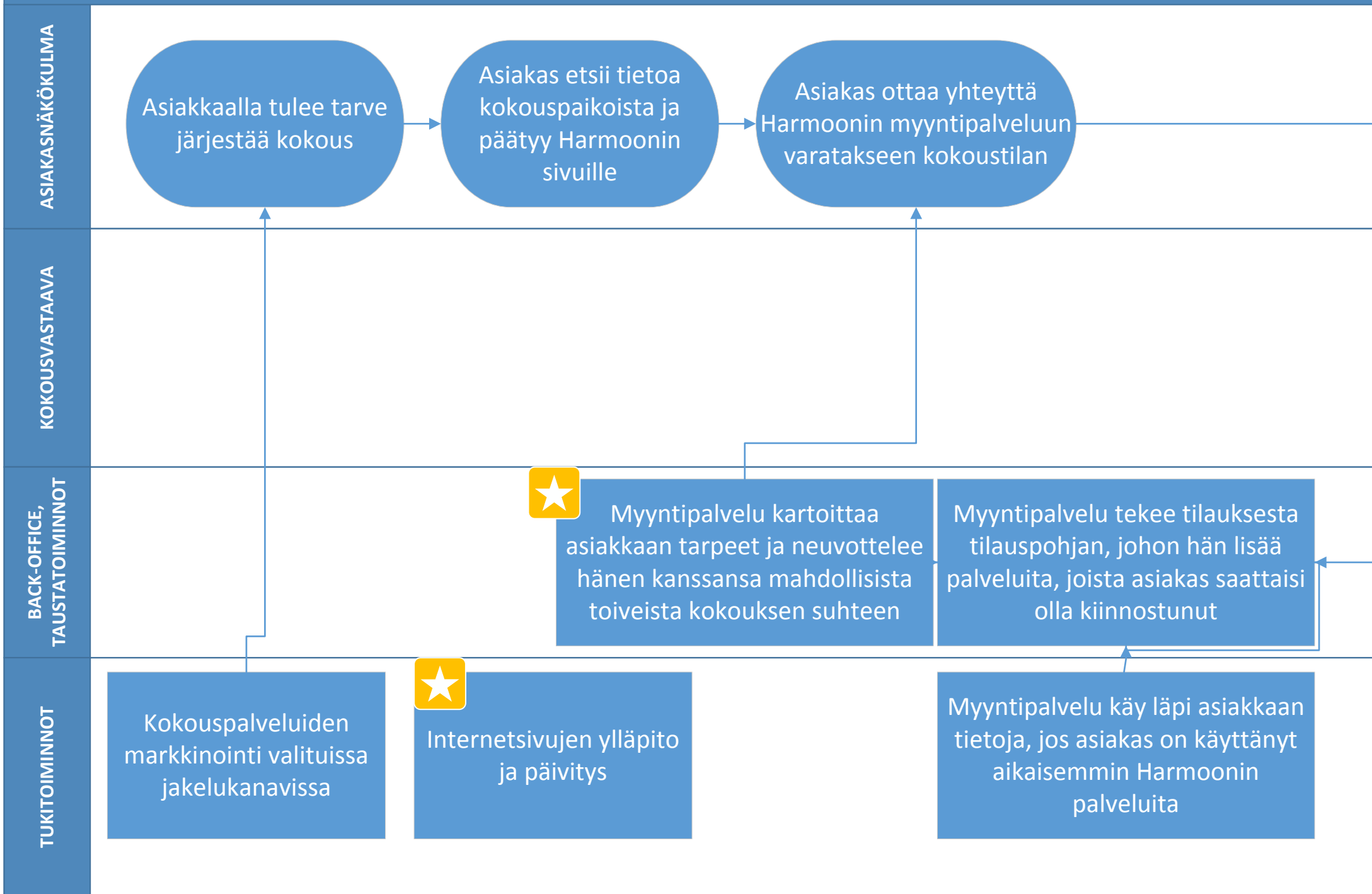
## Liite 2. Haastattelurunko myyntisihteerille ja kokousvastaaville

1. Miten olet ollut mukana kokousprosesseissa?
2. Pyytävätkö kokousasiakkaat usein apua kokouksen aikana, jos pyytävät niin mistä?
3. Onko ordereissa ollut ongelmia?
4. Miten toimii mielestäsi sisäinen viestintä ja yhteistyö?
5. Onko ollut tarvetta tilojen muokkaamiselle kokouksen aikana?
6. Millaista palautetta olette saaneet?
7. Onko mielestäsi tarvetta tehdä muutoksia prosesseissa?
8. Ruokailujen ja kahvitusten sujuvuus?
9. Palveluprosessiin liittyvät kriittiset kohdat
10. Millaisia haasteita näet kokousprosessissa?
11. Mistä asiasta asiakkaiden tyytymättömyys on johtunut?
12. Kokouspalveluiden vahvuudet
13. Kuinka asiakas huomioidaan hänen poislähdön yhteydessä?
14. Laskutuksen onnistuminen
15. Ideoita, kehitettävää?

## Liite 3. Vuokaavio kokousprosessista.



# HARMOONIN KOKO PÄIVÄN KOKOUSPROSESSI



Asiakas vahvistaa myyntipalvelun lähettämän tilausehdotuksen

Asiakas ilmoittaa mahdollisista muutoksista tilaisuutta kohtien

Tilausvahvistuksen jälkeen tilauspohja päivitetään ja tarkastetaan kuntoon, jonka jälkeen se tulostetaan Ravintolapäällikölle

Ravintolapäällikkö tekee työvuorot tulevien tilausten mukaan

Myyntipalvelu tulostaa yrityksen nimellä olevia opasteita tilauspuolen oviin

ta  
ä  
aisi

an  
yt



R  
t  
ko



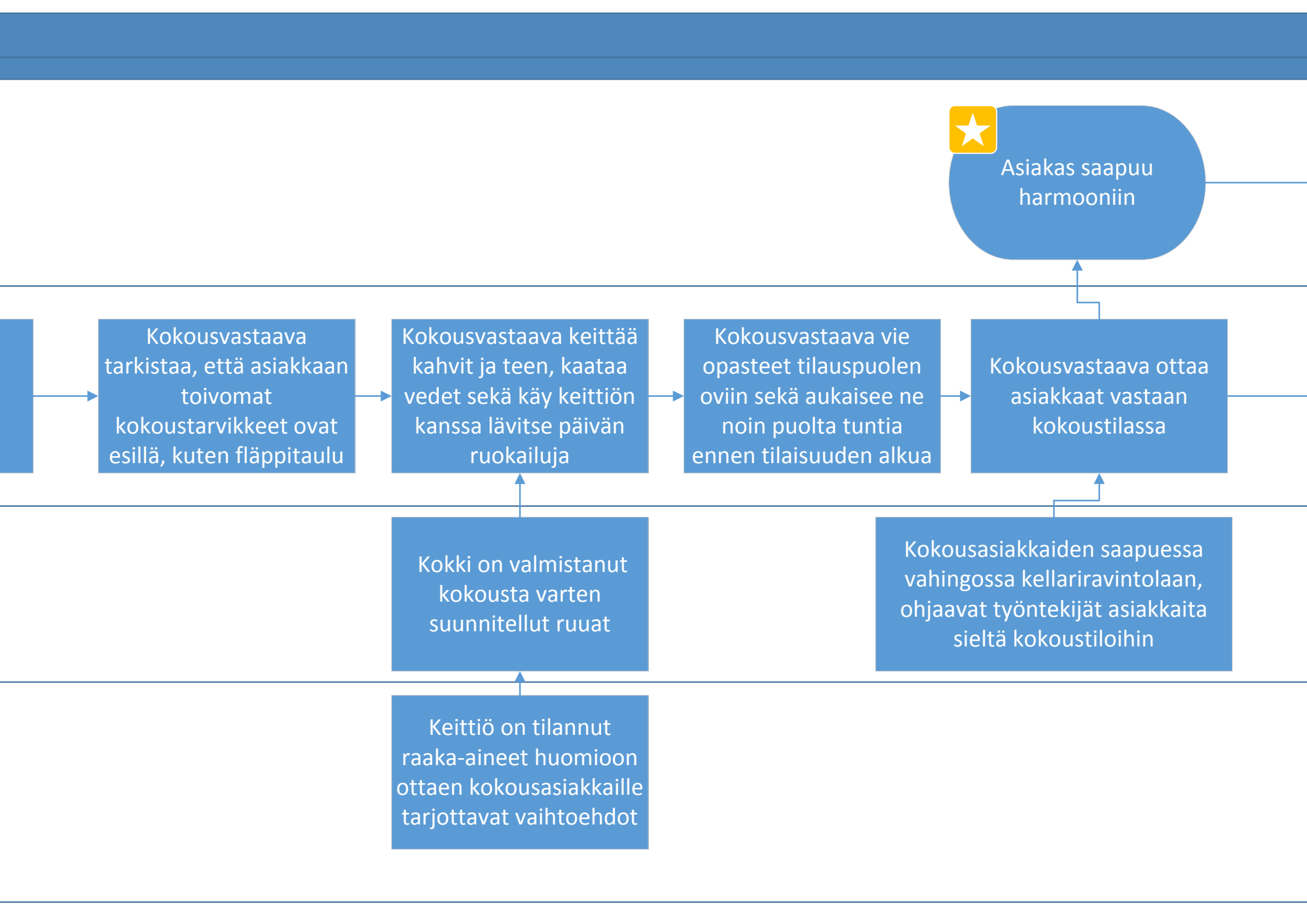
Kokousvastaava lukee tilauspohjan ja aloittaa työvuoron

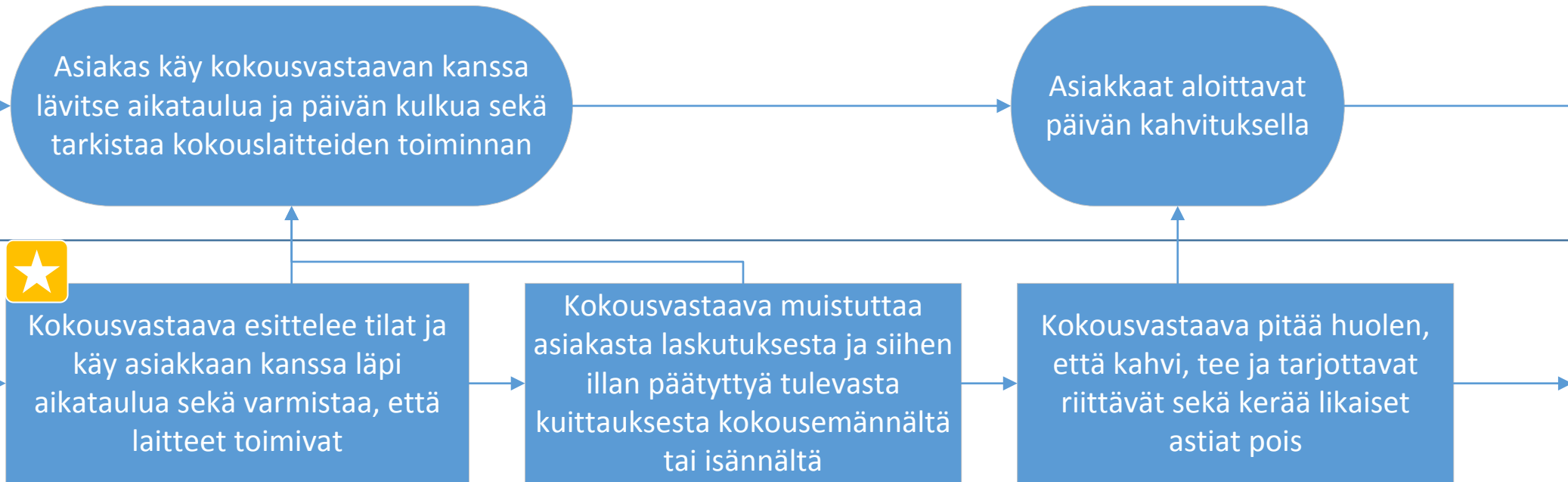
Kokousvastaava muokkaa pöytämuodot kokousasiakaan toiveiden mukaisesti

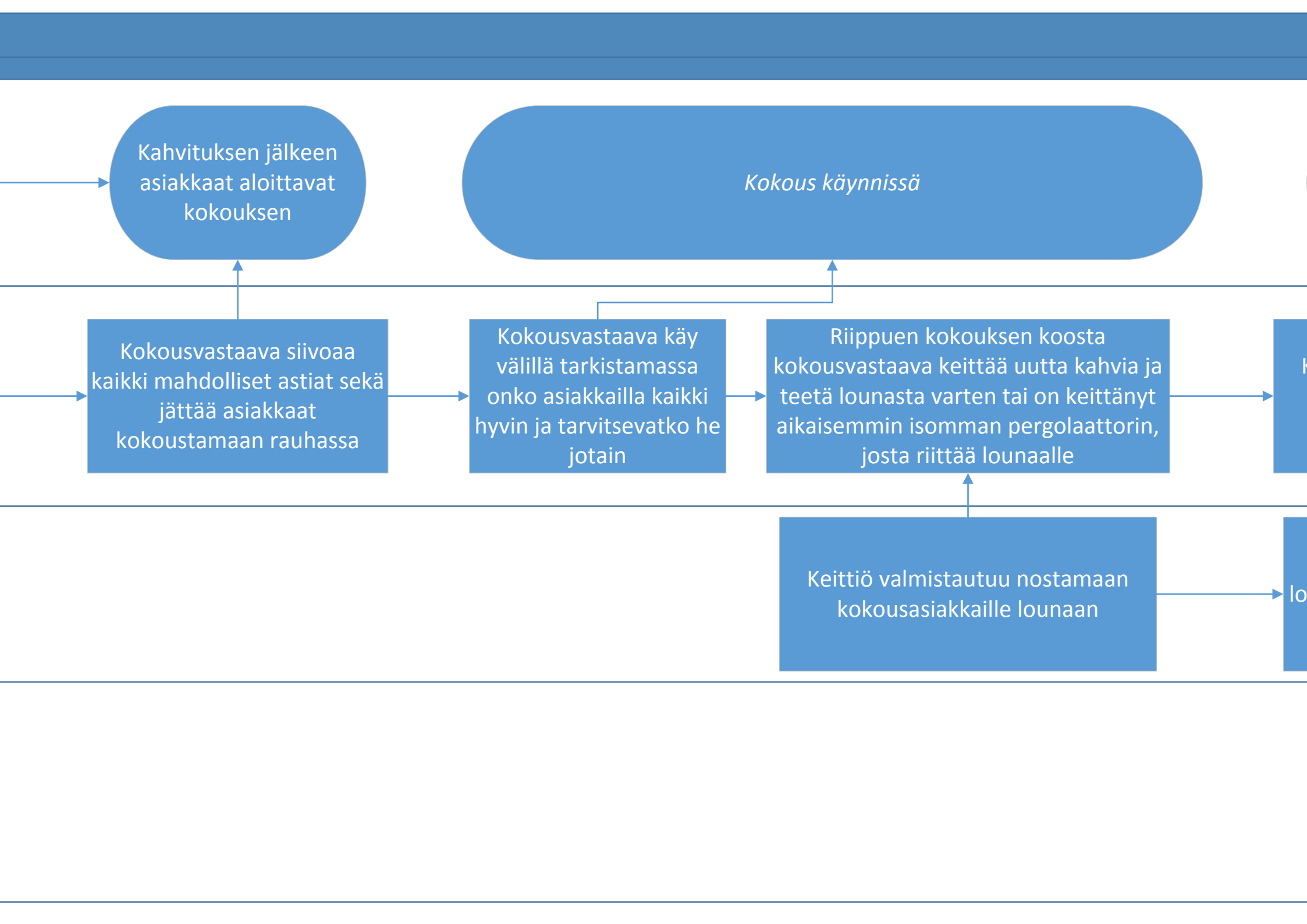
Kokousvastaava liinottaa ja kattaa pöydät kahvitusta ja/tai lounasta varten.

Kattamisessa pyritään ennakoimaan, esimerkiksi laittamalla tuplamäärät kahvikuppeja

Ravintolapäällikkö käy tilauksen läpi kokousta hoitavan kokousvastaavan kanssa







Kahvituksen jälkeen  
asiakkaat aloittavat  
kokouksen

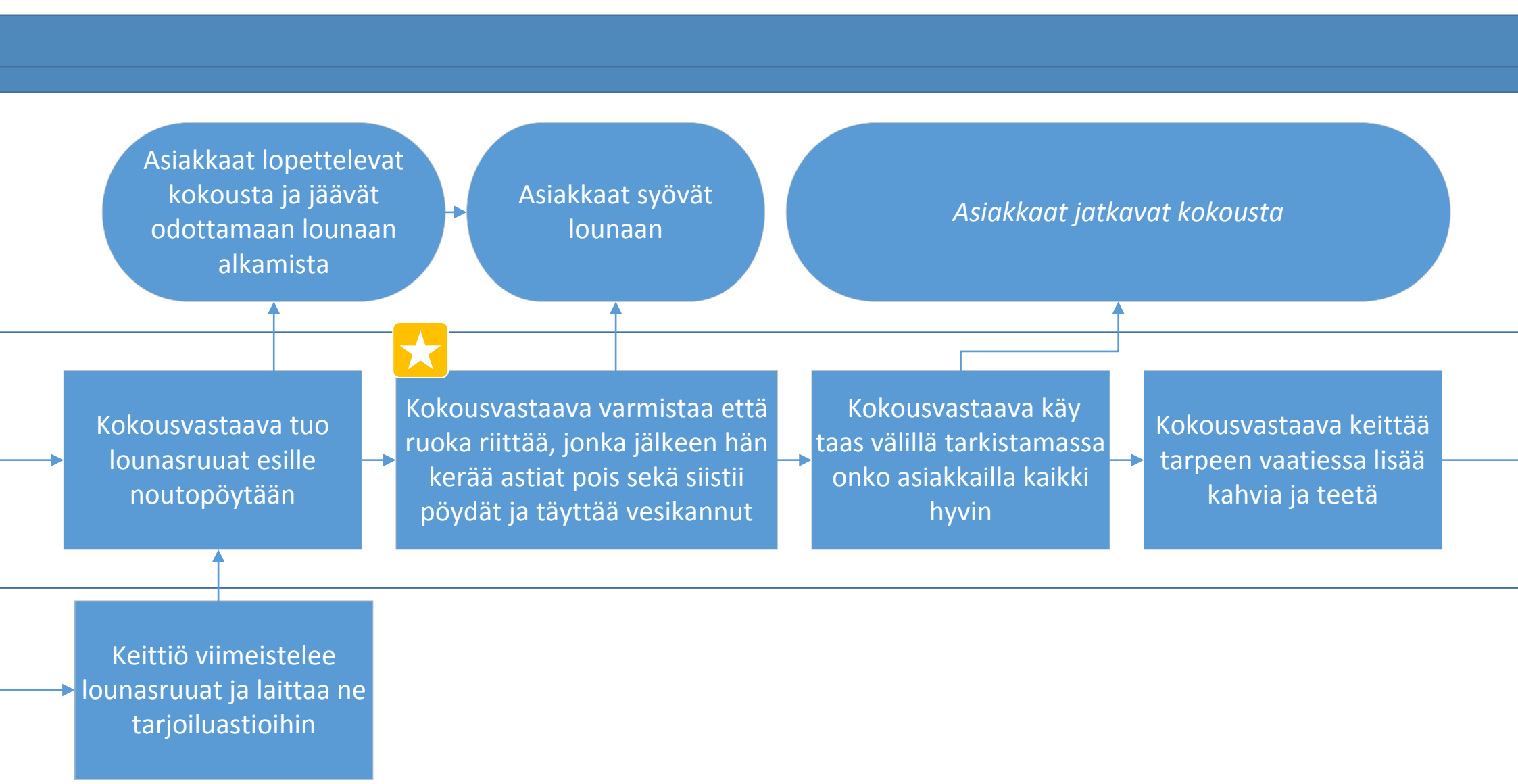
*Kokous käynnissä*

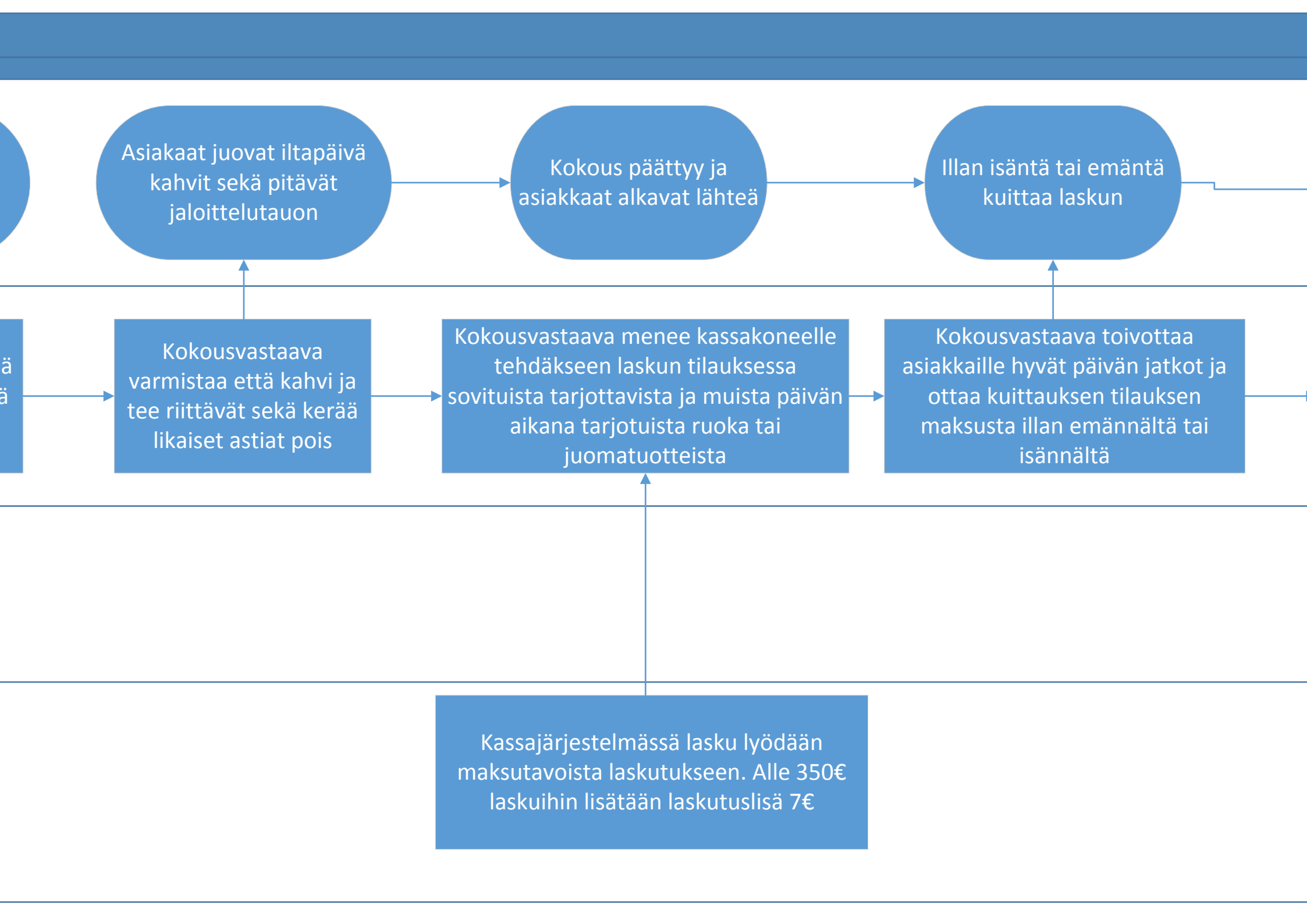
Kokousvastaava siivoaa  
kaikki mahdolliset astiat sekä  
jättää asiakkaat  
kokoustamaan rauhassa

Kokousvastaava käy  
välillä tarkistamassa  
onko asiakkailla kaikki  
hyvin ja tarvitsevatko he  
jotain

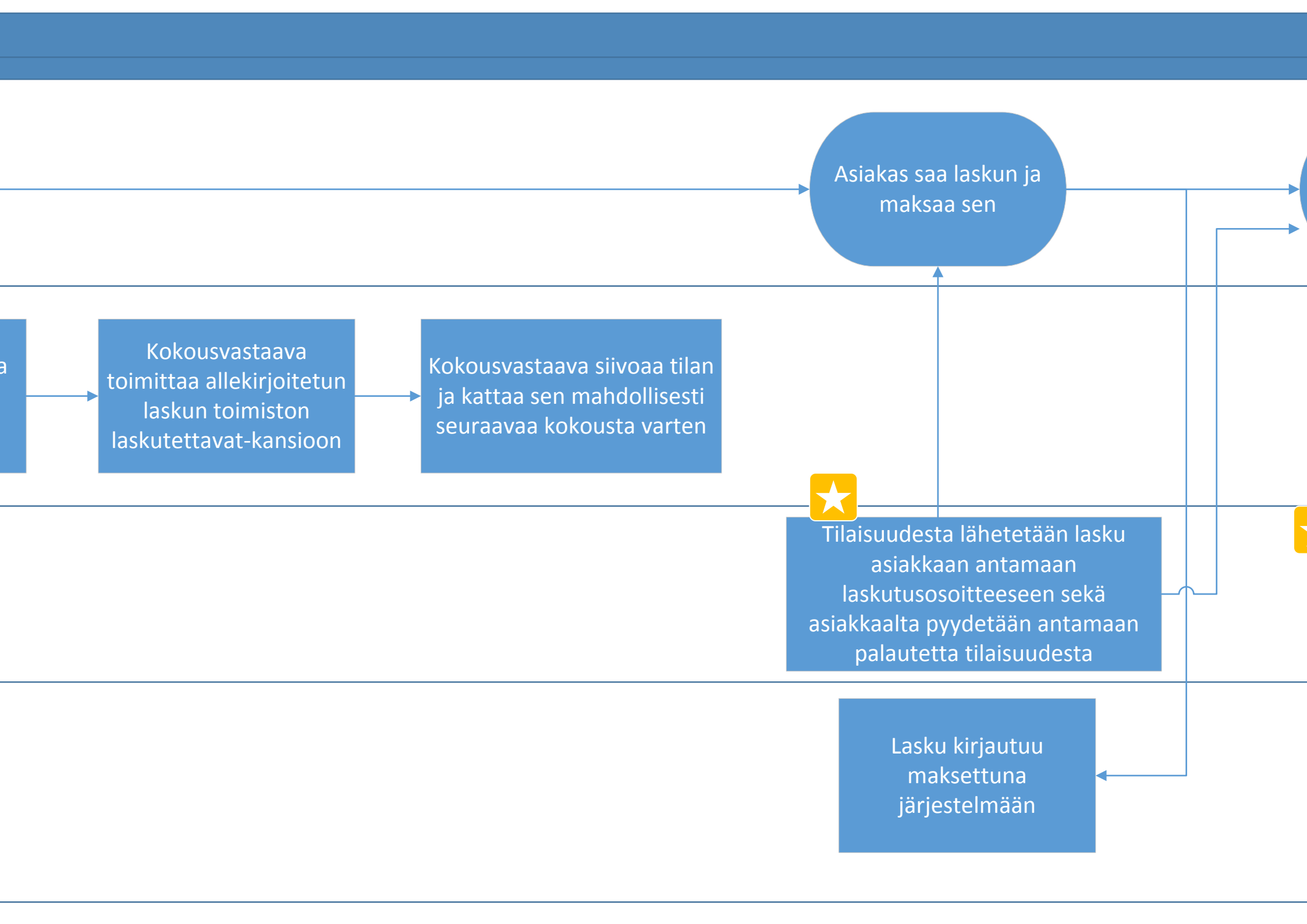
Riippuen kokouksen koosta  
kokousvastaava keittää uutta kahvia ja  
teetä lounasta varten tai on keittänyt  
aikaisemmin isomman pergolaattorin,  
josta riittää lounaalle

Keittiö valmistautuu nostamaan  
kokousasiakkaille lounaan









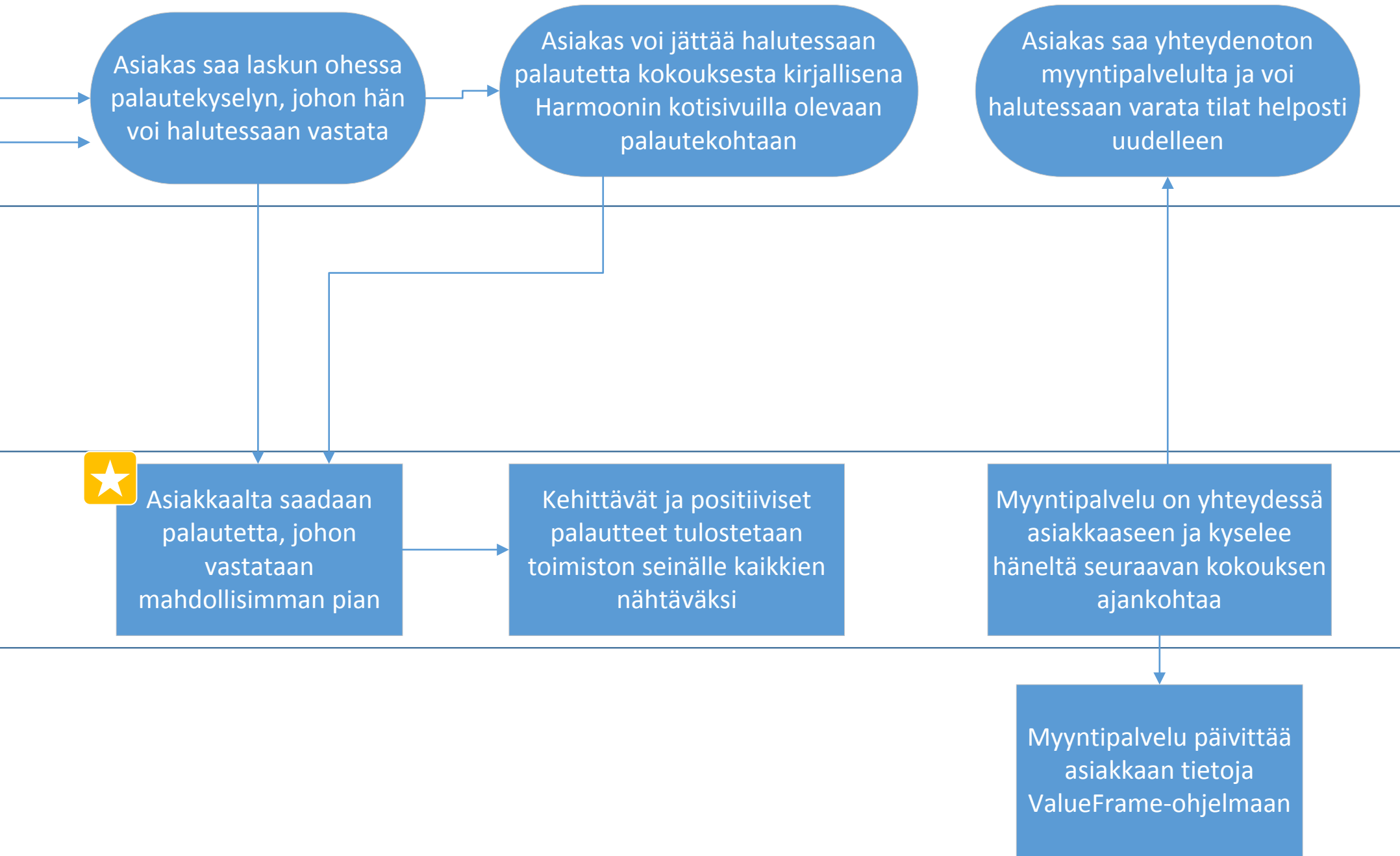
Kokousvastaava toimittaa allekirjoitetun laskun toimiston laskutettavat-kansioon

Kokousvastaava siivoaa tilan ja kattaa sen mahdollisesti seuraavaa kokousta varten

Asiakas saa laskun ja maksaa sen

Tilaisuudesta lähetetään lasku asiakkaan antamaan laskutusosoitteeseen sekä asiakkaalta pyydetään antamaan palautetta tilaisuudesta

Lasku kirjautuu maksettuna järjestelmään



Asiakas saa laskun ohessa palautekyselyn, johon hän voi halutessaan vastata

Asiakas voi jättää halutessaan palautetta kokouksesta kirjallisena Harmoonin kotisivuilla olevaan palautekohtaan

Asiakas saa yhteydenoton myyntipalvelulta ja voi halutessaan varata tilat helposti uudelleen



Asiakkaalta saadaan palautetta, johon vastataan mahdollisimman pian

Kehittävät ja positiiviset palautteet tulostetaan toimiston seinälle kaikkien nähtäväksi

Myyntipalvelu on yhteydessä asiakkaaseen ja kyselee häneltä seuraavan kokouksen ajankohtaa

Myyntipalvelu päivittää asiakkaan tietoja ValueFrame-ohjelmaan