

Noora Hakala

RAVINTOLOIDEN ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN  
NÄKEMYKSIÄ PALVELUN LAADUSTA

Matkailun koulutusohjelma  
2014

# RAVINTOLOIDEN ESIMIESTEN JA TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKEMYKSIÄ PALVELUN LAADUSTA

Hakala, Noora  
Satakunnan ammattikorkeakoulu  
Matkailun koulutusohjelma  
Joulukuu 2014  
Ohjaaja: Salo, Vappu  
Sivumäärä:42  
Liitteitä:0

Asiasanat: ravintola-ala, esimiehet, työntekijät, palvelukohtaaminen, palvelun laatu

---

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää minkälaisia näkemyksiä ravintoloiden esimiehillä ja työntekijöillä oli palvelun laadusta. Lisäksi näitä näkemyksiä vertailtiin ja etsittiin mitä eroavaisuuksia tai samankaltaisuuksia annetuista vastauksista löytyy. Työn toimeksiantajat olivat Vappu Salo ja Sanna-Mari Renfors Satakunnan ammattikorkeakoulusta. Työtä voisi käyttää pohjana tutkimukselle, joka selvittäisi vielä syvällisemmin näkemyksiä palvelun laadusta.

Tämä opinnäytetyö tehtiin käyttäen kvalitatiivista eli laadullista tutkimusmenetelmää. Työ tehtiin 14.valmiin haastattelun pohjalta. Näistä 14:sta haastattelusta puolet oli esimiesten ja puolet työntekijöiden haastatteluja. Haastattelut oli tehty käyttäen teemahaastattelua. Teemoja haastatteluissa oli kolme ja ne olivat asiakkaan rooli, palvelukohtaamisen ongelmakohdat ja henkilökunnalle annetut ohjeet. Haastattelut oli tehty vuonna 2012 ja 2013.

Työn teoriaosuudessa kerrottiin aluksi ravintoloista toimintaympäristönä ja minkälaiset roolit esimiehillä ja työntekijöillä ravintoloissa on. Seuraavaksi aukaistiin asiakaspalvelun käsitettä ja mitä ominaisuuksia palvelulla ylipäätään on. Teoria jatkui tästä palvelun laatuun ja sen ominaispiirteisiin sekä palvelukohtaamis-tapahtumaan. Lopuksi selitettiin vielä mitä tutkimusmenetelmää työssä käytettiin.

Työn lopussa esiteltiin keskeiset tutkimustulokset, jotka jaettiin teemojen mukaan. Siinä vertailtiin annettuja vastauksia esimiesten ja työntekijöiden kesken. Jonkin verran näkemykset näiden kahden ryhmän välillä erosivat, mutta myös samankaltaisia mielipiteitä löytyi. Eniten eroa mielipiteissä nousi esiin henkilökunnalle annetuissa ohjeissa, joista työntekijät löysivät jonkin verran huomautettavaa.

# RESTAURANT MANAGERS' AND EMPLOYEES' VIEWS REGARDING THE QUALITY OF SERVICE

Hakala, Noora

Satakunnan ammattikorkeakoulu, Satakunta University of Applied Sciences

Degree Programme in Tourism

December 2014

Supervisor: Salo, Vappu

Number of pages: 42

Appendices: 0

Keywords: catering business, restaurant managers, employees, service encounter, quality of service

---

The aim of this thesis was to find out what kind of views restaurant managers and employers have regarding the quality of service. In addition, these views were compared and differences or similarities are discussed. The thesis commissioners were Vappu Salo and Sanna-Mari Renfors from Satakunta University of Applied Sciences. The thesis could be used as a basis for research that would examine the views regarding the quality of service even more deeply.

This thesis has been carried out using a qualitative research method, and it is based on fourteen interviews. A half of these are managers' interviews, another half are employees' interviews. The interviews were made using a thematic analysis. There were three themes in the interviews and they are as follows: the role of a customer, sticking points in service encounters and instructions given to staff. The interviews were made in 2012 and 2013.

In the theory part of the thesis, restaurants are described as operational environments, and the roles of managers and employees are discussed. Next, the concept of customer service and the characteristics that a service has are dealt with. Also, the quality of service, its characteristics and service encounter are defined. At the end, the research method used in the thesis is explained.

At the end of the thesis, central research findings are presented. They are divided according to themes. Managers' and employers' replies are compared. Views within these groups differed, but there were similarities also. Most differences in viewpoints (and comments by the employers' group) were found regarding the instructions given to staff.

# SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
2	TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT.....	6
3	RAVINTOLA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ.....	7
3.1	Ravintola-ala.....	7
3.2	Esimiestyö ravintolassa.....	8
3.3	Asiakaspalveluhenkilöstö ravintolassa .....	9
4	ASIAKASPALVELU .....	11
4.1	Mitä on asiakaspalvelu?.....	11
4.2	Palvelun ominaisuudet.....	12
5	PALVELUN LAATU .....	13
5.1	Mitä on palvelun laatu?.....	13
5.2	Palvelun laadun mittaaminen.....	14
5.2.1	Palvelun laadun osatekijät.....	15
5.2.2	SERVQUAL-menetelmä.....	17
5.2.3	Kriittisen tapahtuman menetelmä.....	18
6	PALVELUKOHTAAMINEN RAVINTOLASSA .....	19
6.1	Palvelukohtaamisen merkitys .....	19
6.2	Yrityksen palveluprosessi .....	19
7	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	21
7.1	Tutkimusmenetelmä.....	21
7.2	Haastattelututkimus .....	22
7.3	Teemahaastattelu .....	24
7.4	Haastattelututkimuksen toteutus .....	24
8	TUTKIMUSTULOKSET.....	27
8.1	Tulosten pohjustaminen.....	27
8.2	Asiakkaan rooli .....	27
8.3	Asiakaskohtaamisen ongelmakohdat .....	29
8.4	Henkilökunnalle annetut ohjeet .....	31
9	YHTEENVETO .....	33
10	LUOTETTAVUUSTARKASTELU .....	34
11	POHDINTA.....	37
	LÄHTEET.....	41

## 1 JOHDANTO

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan miten ravintoloissa toimivat esimiehet ja työntekijät kokevat palvelun laadun, eli mitkä asiat palvelukohtaamisessa vaikuttavat onnistuneeseen asiakaspalveluun. Tässä työssä keskitytään ravintoloihin ja niiden henkilökuntaan. Eräs työn tavoitteista on vertailla esimiesten ja työntekijöiden näkemyksiä asiakaskohtaamisesta ja etsiä yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia näistä vastauksista. Aihetta lähestytään kolmen teeman avulla, jotka ovat asiakkaan rooli, asiakaspalvelun ongelmakohdat ja henkilökunnalle annetut ohjeet.

Aiheen opinnäytetyöhöni sain Satakunnan ammattikorkeakoulun (SAMK) matkailun koulutusohjelman lehtoreilta Vappu Salolta ja Sanna-Mari Renforsilta. Aihe liittyy heidän vetämäänsä ”Potkua asiakaspalvelukohtaamiseen”-hankkeeseen. Hanke on päättynyt nyt ja sen pohjalta lehtorit tekivät kirjan.

Kun aloin tutkia aihetta, huomasin, ettei palvelun laatua oltu juurikaan tutkittu henkilökunnan näkökulmasta. Tämä oli erittäin mielenkiintoinen asia huomata. Asia herätti myös kysymyksen siitä, miten voidaan varmistaa, että henkilökunta varmasti itse tietää mitä on palvelun laatu. Jos henkilökunta ei ole itse selvillä palvelun laadusta ja siihen liittyvistä elementeistä, miten he voisivat siinä tapauksessa antaa asiakkaille kaikkein parasta palvelua. Hyvä palvelu on kuitenkin valtava kilpailuetu yhä kovemilla markkinoilla.

Tätä opinnäytetyötä varten sain valmiita haastatteluja. Työssä käytetään kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Vasta saatuani työn teoriaosuuden valmiiksi, aloin käymään haastatteluja läpi. Näin pystyin parhaiten poimimaan olennaiset asiat haastatteluista, koska teoria oli jo tuttua ja pystyin yhdistämään teorian tutkimustuloksiin. Haastatteluista jouduin hylkäämään heti osan, koska tässä työssä keskitytään ravintolaan toimintaympäristönä ja muutamat haastattelut olivat matkailutoimiston tai hotellien henkilökunnan haastatteluja.

Työn alussa esitellään tutkimuksen tausta, työn tavoitteet ja keskeiset tutkimustehtävät. Teoriaosuus esittelee keskeiset käsitteet kuten palvelun laadun, ravintolan toi-

mintaympäristönä, esimiehen ja työntekijä asemat ja palvelukohtaamisen ravintolassa. Teoriaosuuden jälkeen kerron miten työ eteni, mitä menetelmiä työssä on käytetty ja esittelen keskeiset tutkimustulokset. Lopussa on vielä työn luotettavuuden tarkastelu ja pohdintaa koskien tutkimusta.

## 2 TUTKIMUKSEN LÄHTÖKOHDAT, TAVOITE JA TUTKIMUSTEHTÄVÄT

Työni aiheen sain opettajiltani Satakunnan ammattikorkeakoulun matkailun lehtoreilta Vappu Salolta ja Sanna-Mari Renforsilta. Heillä oli ollut muitakin opinnäytetyöaiheita, joten heiltä kysymällä sain aiheen myös omaan työhöni. Työ tulee olemaan osa heidän laajempaa tutkimustaan. Tähän opinnäytetyöhön sain valmiita haastatteluja, joista käytin 14 haastattelua.

Tämä työ tulee siis olemaan osa Sanna-Mari Renforsin ja Vappu Salon hanketta ”Onnistuneen palvelukohtaamisen avaintekijät - Potkua asiakaspalveluosaamiseen”. Heidän hankkeensa tavoitteena on kehittää työkaluja palvelukohtaamisen onnistumiseksi matkailualalla. Sen tarkoituksena on siis laatia kriteeristö onnistuneen palvelukohtaamisen arvioimiseksi. Hanke on jo päättynyt. (Henkilökohtainen tiedonanto, Salo, V. 17.1.2013.)

Tässä työssä keskitytään henkilökunnan toimintaan pohjautuvien asiakaskokemusten keräämiseen. Tietojen keräämisessä painopiste on asiakaspalvelijan ja asiakkaan välisessä vuorovaikutustilanteessa. Tutkimuksessa saadun tiedon perusteella on mahdollista ohjeistaa henkilökunnan toimintaa palvelukohtaamisessa, hahmottaa koulutustarpeet palvelutoimialojen organisaatioissa ja antaa tulevaisuudessa näitä vastaava ”täsmäkoulutusta”. Samalla kehitetään SAMKin koulutuksen työelämävastavuutta sekä opiskelijoiden ja henkilökunnan osaamista. (Henkilökohtainen tiedonanto, Salo, V. 17.1.2013.)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, työn nimen mukaisesti, miten ravintolan esimiehet ja työntekijät kokevat palvelun laadun ja ennen kaikkea, onko heidän näkemyksissään eroja. Nämä ovatkin työn tärkeimmät tutkimustehtävät, joihin haetaan vastausta kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla. Tutkimuksen rajaamiseksi tässä työssä keskitytään erityisesti ravintola-alaan, jättäen muut matkailualan osat alueet pois. Tutkimus päätettiin rajata koskemaan vain ravintola-alaa, koska muuten työ olisi paisunut liikaa. Ilman rajausta pelkkään ravintola-alaan, haastattelut olisivat olleet eri alojen ihmisiltä ja ne olisi pitänyt tutkimustuloksissa, joko yhdistää tai erottaa, eikä kumpikaan vaihtoehto ollut hyvä.

Myyntityötä, kuten myös asiakaspalveluakin, on tutkittu paljon. Tosin harmittavan vähän ravintola-alan näkökulmasta, jossa tulokselliseen myyntityöhön ei ole vielä täysin osattu yhdistää asiakastyytyväisyyteen tai kokonaisvaltaiseen asiakassuhteen hoitamiseen. (Moilanen 2012, 50- 51.) On tärkeää selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat ja miten he kokevat palvelun laadun, koska miten muuten pystyttäisiin parantamaan palvelun laatua. Kun tiedetään työntekijöiden mielipiteet ja ajatukset palvelun laadusta, pystytään helpommin konkreettisesti vaikuttamaan heidän työpanokseensa ja korjaamaan väärinymmärrykset. Asiakasymmärtämisen parantaminen on kaiken tavoitteena, jotta asiakkaat saisivat mahdollisimman hyvää palvelua. (Miettinen 2011, 61.)

### 3 RAVINTOLA TOIMINTAYMPÄRISTÖNÄ

#### 3.1 Ravintola-ala

Ravintolat, kuten myös hotelli- ja cateringala, ovat osa yksityistä ja julkista palvelutuotantoa. Asiakkaat ovat ryhmiä, yhteisöjä tai yksityisiä. Ravintola-ala on kaupallista, mutta voi olla luonteeltaan myös yhteiskunnan tai julkishallinnon järjestämää. Tiivistettynä työ ravintolassa on tuotteiden valmistusta ja asiakaspalvelua. Asiakkaat hakevat alan palveluilta elämään viihtyisyyttä ja hyvää oloa, kuten myös ainutkertai-

sia elämyksiä. Ravintola-ala on hyvin herkkä suhdanteille, koska taloudellinen tilanne on sidoksissa ravintoloiden toimintaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 19- 20.)

Vaikka ravintola-ala on suhdanneherkkä, on se myös kasvava ja kansainvälinen toimiala, joka luo työtä. Ravintola-alan työpaikkoja ei voida myöskään siirtää ulkomaille, vaan ne pysyvät aina Suomessa kuten myös verotulot. Ala työllistää myös nuoria työntekijöitä. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry:n www-sivut, a.)

Ravintola-alan näkymät eivät kuitenkaan ole olleet kovin positiiviset, vaan suhdannetilanne on pysytellyt normaalia heikompana Matkailu- ja ravintolapalvelutjärjestön (MaRa) mukaan. Myynti on kehittynyt odotettua heikommin eikä siihen odoteta vuoden 2014 loppupuolellakaan muutosta. Tämän heikon kysynnän taustalla on kotitalouksien heikko tilanne, yritysmyyntin väheneminen ja matkailijamäärien lasku. (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry: www-sivut, b.)

### 3.2 Esimiestyö ravintolassa

Esimiehiä ei välttämättä näe ravintolasalissa tarjoilemassa asiakkaille ruokaannoksia, vaan he toimivat kulisseissa. Heidän tehtävänsä on varmistaa, että kaikki sujuu niin kuin pitää. Bell ja Zemke (2006, viii) ovat luetelleet muutaman esimerkin siitä, miten esimiehet onnistuvat varmistamaan laadukkaan palvelun asiakkaille. Kaikki alkaa osaavien työntekijöiden palkkaamisesta ja heidän pitämisellään yrityksen palkkalistoilla. Esimiesten pitää saada kaikki yksiköt toteuttamaan organisaation tarkoitusta ja paneutumaan asiakkaisiin perusteellisesti. Joustavat jakelujärjestelmät helpottavat asiointia. Esimiesten vastuulla on myös työntekijöiden koulutus ja heidän tukemisensa, sekä työntekijöiden aktivointi ja vastuunantaminen. Esimiesten pitää myös muistaa antaa tunnustusta hyvästä työstä ja menestyksestä. Esimiesten pitää myös muistaa, että he toimivat esimerkkinä työntekijöille. (Bell & Zemke 2006, viii.)

Piquard (2014, 136) on tulkinnut tekemässään haastattelussaan kokki Alain Ducassen olevan samalla linjalla. Alain Ducassen mukaansa työntekijöiden pitää antaa kehittyä ja auttaa heitä kasvamaan, sekä saada heidät tuntemaan itsensä arvostetuiksi. Tämän saavuttaminen riippuu kolmesta tekijästä. Ensimmäisenä on heidän urakehityksensä



ja heidän kykynsä menestyä työssään. Toiseksi se riippuu heidän palkkioistaan, ja viimeisenä tiiminjohtamisen harmoniasta. Kaikki kolme pitää huomioida. (Piquard 2014, 136.)

Henkilöstön on myös oikeus odottaa hyvää johtamistaitoa esimiehiltään. Palkka ei ainoastaan riitä motivaatioksi, vaan työntekijöillä on oikeus saada yksilöllistä huomioimista, oikeudenmukaisuutta, kiitosta ja tunnustusta. Nämä eivät maksa esimiehille mitään, mutta edellyttävät heiltä oikeanlaista suhtautumista. (Eräsalo 2008, 9.) Ravintolan johdon on myös huolehdittava siitä, että tarjoilijat ymmärtävät millainen on oikea asiakasta kunnioittava myyntityyli (Moilanen 2012, 50- 51).

Esimiesten vastuulla on työntekijöiden perehdyttäminen työhön ja työnopastus. Tärkeää perehdyttämisessä on, että perehdyttäjä osaa asettua uuden työntekijän asemaan ja ymmärtää miltä tästä tuntuu olla uudessa paikassa. Työkokonaisuus on myös hallittava riittävän hyvin. Työhönopastus koskee jokaista työntekijää, uutta ja vanhaa, jonka työtehtävät tai -menetelmät muuttuvat. Työhönopastus on työntehtävien yksityiskohtaista selvittämistä ja harjoittelua. Jos on ilmennyt laiminlyöntejä esimerkiksi turvallisuusmääräysten noudattamisessa, on esimiesten huolehdittava, että jokainen työntekijä opastetaan kunnolla noudattamaan näitä määräyksiä. Työhönopastus onkin osa ennaltaehkäisevää työsuojelua. (Eräsalo 2008, 66- 67.)

### 3.3 Asiakaspalveluhenkilöstö ravintolassa

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan kanssakäyminen on totuuden hetki, jolloin asiakaspalvelija on yksin asiakkaan kanssa. Tämä hetki ratkaisee koko palvelutilanteen onnistumisen. Kyseessä on ainutlaatuinen kokemus, joka ei tule koskaan toistumaan. Innostunut, ystävällinen henkilökunta luo kuvan hyvästä palvelusta. Työntekijöiden palveluhenkisyys vaikuttaa suoraan yrityksen menestykseen, siksi asiakaspalvelijoiden pitää olla innostuneita, motivoituneita ja heillä pitää olla oikea asenne työhön. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 20, 33.)

Työntekijöiden täytyy olla valmiita kestämään paljon työssään. He ovat ensimmäiset henkilöt, jotka kuulevat valitukset ja joutuvat kestämään huonot vitsit, ja pahimmas-

sa tapauksessa kosketteluyritykset asiakkaiden taholta. Tämä kaikki vaatii asiakaspalvelijalta paljon. Asiakaspalvelijan oma asenne työhön on siis ratkaisevassa asemassa. Heidän pitää pystyä suodattamaan pahimmat loukkaukset ja vain hymyilemään ja nyökyttelemään ymmärtävästi. Toisaalta asiakaspalvelijan pitää pystyä myös vetämään raja siihen, mikä menee liian henkilökohtaiseksi, loukkaamatta kuitenkaan asiakasta.

Asiakkaat eivät tee eroa asiakaspalvelijan ja yrityksen välillä, eikä heille ole siihen mitään syytäkään. Asiakkaan näkökulmasta asiakaspalvelija on yhtä kuin hänen edustamansa yritys. Yrityksen asiakkaissa herättämä mielikuva riippuu usein suoraan siitä, millaisen vaikutelman he ovat saaneet työntekijästä ja tämän tavasta vastata heidän tarpeisiinsa. (Tillman 2006, 10.) Asiakaspalvelijat antavat kasvot ja persoonallisuuden yritykselle, koska he ovat ne henkilöt, jotka kohtaavat asiakkaan ja ovat asiakkaan ainoa kontakti yritykseen (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 64- 65).

Millaisia ominaisuuksia sitten hyvältä asiakaspalvelijalta vaaditaan? Työntekijällä pitää ainakin olla halua palvella muita ihmisiä. Sen voisi sanoa olevan yksi perustetekijöistä, joita ravintola-alalla vaaditaan. Onnistuminen edellyttää työntekijältä avointa luonnetta, empaattisuutta, luovuutta, oma-aloitteisuutta ja ennakkoluulotonta asennetta muita ihmisiä kohtaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 35- 36.)

Koska työskentely ravintolassa on raskasta vuorotyötä, työympäristö on kuuma ja meluisa ja usein on kiire, täytyy työntekijän olla stressinsietokykyinen ja omata organisointitaitoja. Hyvä tuotetuntemus, laaja-alainen ammattitaito, laatutietoisuus ja palveluosaaminen ovat myöskin ominaisuuksia, joita tällä alalla työskenteleviltä odotetaan. Kehittymiskyky ja joustavuus ovat tärkeitä piirteitä, koska ravintola-ala muuttuu koko ajan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 36.)

Ei sovi myöskään unohtaa kielitaidon tärkeyttä. Nykyään kansainvälisiä asiakkaita liikkuu ympäri Suomea, joten kielitaidon merkitys on valtava, työskentelempä missä päin tahansa. Ulkomaalaisilla asiakkailla on oikeus odottaa sujuvaa ja huomaavaista palvelua, ei välttämättä äidinkielellään, mutta ainakin englanniksi. Tekniikan kehitys tuo työhön omat haasteensa. Työntekijän pitää pystyä omaksumaan uusia, jatkuvasti kehittyviä tietoja ja taitoja. Kassajärjestelmät ja ruokatuotannon suunnitteluohjelmat

ovat tietokonepohjaisia ohjelmia, jotka ovat käytössä suurimmassa osassa alan yrityksiä. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 36- 37.)

Ravintolassa asioidessa toivoisi, että henkilökunta osaisi palvella asiantuntevasti. Asiakaspalvelijan olisi hyvä tietää esimerkiksi viineistä jotain, jotta he osaisivat suositella asiakkaalle muutakin kuin talon viiniä. Kaikki asiakkaat eivät kuitenkaan tiedä viineistä paljoakaan. Asiakaspalvelijan olisi myös hyvä olla perillä erilaisista ruokavalioidista, kuten keliakiasta, jotta he tietäisivät edes jotenkin mitä ruuassa ei pitäisi olla, jos asiakas kysyy onko annos gluteeniton. Ravintolassa on mukavaa, jos tarjoilija käy kysymässä välillä, onko kaikki hyvin, maistuuko ruoka ja on muutenkin helposti tavoitettavissa, mutta asiakas pitää osata jättää myös syömään rauhassa. Ravintolassa on ärsyttävää välillä, jos laskua joutuu odottamaan kauan eikä asiakaspalvelijaan tunnu saavan millään kontaktia ja tuntuu melkein, että asiakaspalvelija välttelee katsetta. Kiireessä ei tietysti pääse heti jokaisen asiakkaan luo, mutta silloin asiakaspalvelija pystyy hymyilemällä ja pahoittelemalla asiaa korjaamaan tilanteen.

## 4 ASIAKASPALVELU

### 4.1 Mitä on asiakaspalvelu?

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelija välillä. Vuorovaikutus ei välttämättä tarkoita kasvokkain tapahtuvaa kohtaamista, vaan siihen lukeutuu myös puhelimitse tai sähköpostitse tapahtuva kommunikointi. Yhteydenpito on osa palvelutapahtumaa ja vaikuttaa asiakkaan mielipiteeseen yrityksestä ja sen palvelusta. Merkittävintä kuitenkin on kasvokkain tapahtuva palvelu, jota voi pitää ihmissuhdetyönä. Tärkein työväline asiakaspalvelijalla onkin hänen persoonansa, kykynsä ja halunsa toimia vuorovaikutustilanteissa. Palvelutyötä voidaan myös pitää asiantuntijatyönä, jossa asiakaspalvelija on oman palvelualansa asiantuntija. Palvelu on myös myyntityötä, koska tuotteiden myynti ei ole erillistapahtuma, vaan myyntiä tulee tapahtua koko ajan. (Eräsalo 2011, 14- 15.)

Palvelu onkin monimutkainen ilmiö. Siitä on myös esitetty määritelmä, että se on jotain, minkä voi ostaa ja minkä voi myydä, mutta sitä ei voi pudottaa varpailleen. Kuten jo edellä mainittiin, sisältyy palveluun jonkinlaista vuorovaikutusta, mutta se ei silti välttämättä ole henkilökohtaista vuorovaikutusta asiakkaan ja palveluntarjoajan välillä. (Grönroos 2009, 76- 77.)

Hyvä asiakaspalvelu on tärkeää myös sen kannalta, että se on tehokkain ja halvin tapa markkinoida yritystä asiakkaille (Harris 2010, 2). Tulevaisuudessa palvelun merkitys korostuu entisestään, sillä teknologia ei pysty vielä korvaamaan ihmistä. Kaikki yritykset pystyvät muokkaamaan tuotteitaan ja toimintaympäristöään, mutta palvelun laatu on se, mikä oikeasti erottaa hyvät yritykset toisistaan. (Hemmi & Lahdenkauppi 2002, 20.)

#### 4.2 Palvelun ominaisuudet

Grönroosin (2009, 78) mukaan palveluilla on kolme yleisluontoista peruspiirrettä. Ensinnäkin, palvelut ovat toiminnoista tai joukosta toimintoja koostuvia prosesseja. Prosessiluonne onkin palveluiden tärkein piirre. Toiseksi palvelut tuotetaan samanaikaisesti kuin ne kulutetaan, ja kolmanneksi asiakas osallistuu aina jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin. Tämä piirre korostaa, ettei asiakas ole vain palvelun vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina.

Grönroosin esittämien kolmen palvelun yleispiirteen lisäksi kaikissa palveluissa on myös muita piirteitä, jotka pätevät lähes kaikkiin palveluihin. Eräsalo (2011, 12) onkin listannut näiden edellä mainittujen piirteiden lisäksi, että palvelu on aineetonta, palvelun omistusoikeus on häilyvä ja palvelukokemus on henkilökohtainen.

Aineettomuus tarkoittaa, ettei palvelusta jää käteen mitään konkreettista, vaan se on ennemminkin tuntemus. Palvelua ei voidakaan sen aineettomuuden takia palauttaa eikä korjata, mikä tekee palvelusta vähintäänkin haastavaa. Sitä ei voida myöskään varastoida, vaan se on tässä ja nyt. (Eräsalo 2011, 12- 13.) Palvelun aineettomuuden takia palvelusta ei voida lähettää asiakkaalle mallikappaletta ja sitä ei yleensä voida kokeilla ennen ostoa. Palveluntarjoajan tulee tuodakin esille mahdollisimman paljon

konkreettisia piirteitä vähentääkseen asiakkaan epävarmuutta palvelusta ja sen laadusta, ja näin ollen rohkaista ostopäätöstä. (Pesonen, Lehtonen & Toskala 2002, 23.)

Palvelukokemus on aina henkilökohtainen, koska kaksi ihmistä eivät koe samaa asiaa koskaan samalla tavalla. Kuten Grönrooskin (2009, 81) kirjoitti: *”Yhden asiakkaan saama palvelu ei ole koskaan sama kuin seuraavan asiakkaan saama ”sama” palvelu”*. Vaikka palveluprossia kuinka yritetään johdonmukaistaa ja kaikki muu säilyisi ennallaan, on sosiaalinen suhde erilainen ja asiakkaat saattavat toimia eri tavoin.

## 5 PALVELUN LAATU

### 5.1 Mitä on palvelun laatu?

Kuten jo palvelun piirteistä käy ilmi, ei palvelu ole mitenkään yksiselitteinen asia. Palvelut ovat monimutkaisia prosesseja, joissa asiakas on aina aktiivinen osapuoli. Tästä syystä palvelun laatu on monimutkainen asia, koska se voi olla mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan. Siksi yrityksen onkin tärkeää määrittää laatu sen mukaan, miten asiakkaat sen määrittävät ja kokevat. (Grönroos 2009, 98-100.) Asiakas onkin se, joka loppujen lopuksi mittaa laadun. Palvelun tuottajayritys voi määrittää palvelun laadun vähimmäistason erilaisilla toimintaa ohjaavilla laatumäärittäyksillä ja ohjeistuksilla. Vaarana tässä kuitenkin on, että tästä vähimmäistasosta muodostuu myös enimmäistaso. Eikä se ole välttämättä enää taso, jota asiakas odottaa ja johon asiakas tyytyy. (Eräsalo 2011, 17.)

Pohjimmiltaan asiakkaiden kokemalla palvelun laadulla on kaksi ulottuvuutta, lopputulosulottuvuus eli lopputuloksen tekninen laatu ja prosessiulottuvuus eli prosessin toiminnallinen laatu. Tekninen laatu kertoo *mitä* asiakas saa ja mitä hänelle niin sanotusti jää käteen, kun palvelun vuorovaikutustilanne on ohi. (Grönroos 2009, 100-102.) Toiminnalliseen laatuun voidaan katsoa myös kuuluvan palvelun sujuvuus ja joustavuus. Esimerkiksi sujuvuudesta ja joustavuudesta ravintolatyössä voidaan miettiä, miten vaikkapa lautasen malli ja koko tai annoksen asettelu vaikuttaa palve-

luun? Vaikuttaako lautasen malli niiden käsittelyyn suurestikin, jolloin palvelu voi hidastua? Vai onko annos aseteltu niin, että se kellahtaa herkästi nurin, jolloin sitä pitää joutua korjailemaan? Sujuvan toiminnan pitäisi olla tärkeämpää kuin muodon. (Eräsalo 2011, 18.)

Teknisen laadun voidaan joskus virheellisesti katsoa vastaavan palvelun kokonaislaatua. Laatukokemukseen vaikuttaa kuitenkin myös se, *miten* tekninen laatu toimitaan. Tätä kuvaa taas prosessin toiminnallinen laatu. Laadun kokemiseen vaikuttaa myös yrityksen imago ja asiakkaan mielikuvat yrityksestä. (Grönroos 2009, 100-102.) Vaikka tuote olisikin teknisesti hyvä, mutta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus jättäisi toivomisen varaa, ei asiakas tule täysin tyytyväiseksi. Tätä voidaan tarkastella myös toisin päin. Jos tuote ei ole täydellinen, mutta asiakaspalvelija osaa vastata asiakkaan tunnelmiin tyydyttävästi, voi asiakas silti lähteä tyytyväisenä pois. (Eräsalo 2011, 18.)

Näiden kahden laatu-ulottuvuuden lisäksi voidaan esittää myös kaksi muuta lisäulottuvuutta. Palvelun kolmanneksi ulottuvuudeksi on esitetty palvelutapahtuman fyysistä ympäristöä, eli *missä* palvelu tapahtuu. Missä-ulottuvuus kuuluu osaksi miten-ulottuvuutta, koska fyysisen ympäristön tekijät vaikuttavat toiminnalliseen laatuun. Tämä voidaan silti nähdä erillisenä ulottuvuutena. On myös esitetty, että taloudelliset seuraukset voitaisiin lisätä uudeksi ulottuvuudeksi. Tämä ulottuvuus kuvaa palveluratkaisun koettuja taloudellisia seurauksia. Tässä ei ole kyse suoranaisesti hinnasta tai asiakkaan tekemistä uhrauksista, vaan miten asiakas käsittää ratkaisun taloudelliset seuraukset. (Grönroos 2009, 103.)

## 5.2 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laatua pitää jotenkin myös mitata. Se on luontevaa tehdä mittaamalla asiakkaiden tyytyväisyyttä kokemaansa laatuun. Suurin osa palvelun laadun tutkimuksesta on suuntautunut palvelun laadun mittaamiseen sopivien välineiden kehittämiseen. Kirjallisuudessa on tarkasteltu ja käytetty kahdenlaisia mittausvälineitä. Nämä ovat attribuuttipohjaiset ja kvalitatiiviset mittausvälineet. (Grönroos 2009, 113.)

Attribuuttipohjaisiin kuuluvat mittausmallit, jotka perustuvat palvelun ominaisuuksia kuvaaviin attribuutteihin eli sanoihin, jotka kuvaavat tai määrittävät jotakin asiaa. Kvalitatiivisia mittausvälineitä ovat esimerkiksi kriittisten tapahtumien arviointiin perustuvat mallit. Näistä kahdesta attribuuttipohjaiset mallit ovat käytetyimpiä ja tunnetuimmat siihen kuuluvat mallit ovat palvelun laadun osatekijät ja SERVQUAL-menetelmä. Palvelun laadun osatekijät esitellään seuraavassa luvussa ja SERVQUAL-menetelmästä kerrotaan enemmän luvussa 5.2.2. Yleisin kvalitatiivista malleista on kriittisten tapahtumien menetelmä, josta enemmän luvussa 5.2.3. (Grönroos 2009, 113- 114.)

### 5.2.1 Palvelun laadun osatekijät

Asiakas muodostaa mielipiteensä palvelun laadusta 10 eri osatekijän pohjalta. Nämä ovat: 1. pätevyys ja ammattitaito 2. luotettavuus 3. uskottavuus 4. saavutettavuus 5. turvallisuus 6. kohteliaisuus 7. reagoitavuus 8. viestintä 9. asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen sekä 10. palveluympäristö. Nämä nousivat esiin Berryn, Parasuramanin ja Zeithamlin tutkimuksesta ja näiden tekijöiden havaittiin kuvaavan sitä, miten asiakkaat kokevat laadun. (Grönroos 2009, 114- 115.)

*Pätevyys ja ammattitaito* merkitsevät palvelun tuottajan ammattitaitoa palvelun ydinalueella (Rissanen 2005, 257). Tarvittavien tietojen ja taitojen hallinta on tärkeää, oli kyseessä asiakaspalvelija, tai muu palvelun kanssa tekemisissä oleva henkilö (Grönroos 2009, 114).

*Luotettavuudella* tarkoitetaan suorituksen johdonmukaisuutta ja luotettavuutta. Asiakas voi luottaa siihen, että palvelu suoritetaan oikein ja oikeaan aikaan heti ensimmäisellä kerralla ja laskutus on täsmällistä. (Grönroos 2009, 114.)

*Uskottavuudella* tarkoitetaan sitä, että asiakas voi luottaa siihen, että palvelun tarjoaja toimii asiakkaan edun mukaan (Rissanen 2005, 257). Tähän vaikuttavat yrityksen nimi ja maine sekä asiakaspalvelijan persoonallisuus (Grönroos 2005, 115).

*Saavutettavuus* merkitsee, että yhteydenotto on mahdollisimman helppoa ja vaivatonta. Esimerkiksi aukioloajat ja palvelupisteen sijainti ovat sopivat. On tärkeää, että myös puhelimitse on helppo saada yhteys yritykseen. (Grönroos 2005, 115.)

*Turvallisuus* tarkoittaa, ettei ole vaaroja, riskejä tai epäilyksiä fyysisestä tai taloudellisesta turvallisuudesta (Grönroos 2005, 115). Jos edelliset kohdat toteutuvat, kokee asiakas turvallisuutta asioidessaan yrityksessä (Rissanen 2005, 257).

*Kohteliaisuus* riippuu palvelun tarjoajan olemuksesta, käytöstavoista, asenteesta ja ystävällisyydestä (Grönroos 2005, 115). Asiakaspalvelijan koko asenteen pitäisi viestiä asiakkaalle huomaavaisuutta, arvostusta ja kunnioitusta (Rissanen 2005, 257).

*Reagointialttiudesta* puhuessa tarkoitetaan työntekijöiden halua ja valmiutta palvella. Tämä näkyy palvelun nopeutena. Jos asiakkaaseen pitää ottaa yhteyttä palvelutapah-  
tuman jälkeen, on senkin tapahduttava viivytyksettä. (Grönroos 2005, 114.)

*Viestinnän* pitää olla asiakkaalle selkeää ja sellaista, jota asiakkaan on helppo ymmärtää. Tämä näkyy muun muassa palvelun selostamisessa ja hintojen kertomisessa. Asiakkaan on myös tärkeä kokea, että heitä kuunnellaan ja ongelmat hoidetaan. (Grönroos 2005, 115.)

*Asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen* pitää sisällään aidon pyrki-  
myksen asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseksi. Tämä tarkoittaa erikoisvaatimusten selvittämistä ja yksilöllistä kohtelua. Asiakkaat arvostavat kovasti, jos heidät tunne-  
taan ja muistetaan edellisistä vierailuista. (Grönroos 2005, 115.)

*Palveluympäristöllä* viitataan viihtyvyyteen, ilmapiiriin, visuaalisuuteen, siisteyteen ja tuoksuihin (erityisesti ravintolassa) liittyviin asioihin (Rissanen 2005, 258). Myös henkilöstön ulkoinen olemus ja palvelussa käytettävät apuvälineet ja koneet luovat oman osansa yleiseen tunnelmaan, kuten myös muut asiakkaat (Grönroos 2005, 115).

Myöhemmissä tutkimuksissa nämä kymmenen osatekijää on karsittu viiteen osa-  
alueeseen, jotka toimivat SERVQUAL-menetelmän pohjana: konkreettinen ympäris-  
tö, luotettavuus, reagointialttius, vakuuttavuus ja empatia (Grönroos 2009, 116).



Kolme näistä osa-alueista tulee suoraan ja kaksi on yhdistelmä muista. Empatia ja vakuuttavuus on yhdistetty saavutettavuudesta, turvallisuudesta, viestinnästä, turvallisuudesta, asiakkaan ymmärtämisestä, kohteliaisuudesta ja uskottavuudesta. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 23.)

Kuten käy ilmi kappaleessa kahdeksan, jossa on esitelty tutkimustulokset, olivat haastateltavat nostaneet esille samoja asioita, joita luetellaan edellä Palvelun osatekijöissä. Ilmi tuli varsinkin teemoja liittyen asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen ja tunnistamiseen, viestintään, reagointialttiuteen, kohteliaisuuteen ja ammattitaitoon. Näistä enemmän Tutkimustulokset-kappaleessa luvussa 7.

### 5.2.2 SERVQUAL-menetelmä

SERVQUAL-menetelmällä kuvataan millaisia odotuksia asiakkailla on palvelun laadusta. Tämän menetelmän kehittivät Parasuraman, Zeithaml ja Berry 1980-luvulla, alkaessaan tutkia palvelun laadun osatekijöitä ja sitä, miten asiakkaat arvioivat palvelun laatua, palvelun laadun käsitteen pohjalta. (Grönroos 2009, 114.) Menetelmä perustuu edellisessä kappaleessa esiteltyihin viiteen osatekijään ja asiakkaiden palvelua koskevien odotusten ja kokemusten vertailuun. Vahvistuvatko asiakkaan odotukset vai kumoutuvatko ne? (Grönroos 2009, 116.)

Näitä viittä osa-aluetta kuvataan 22 attribuutilla ja vastaajat ilmoittavat, mitä he odottivat palvelulta ja millaiseksi he sen kokivat. Tätä arvioidaan seitsemän kohdan asteikolla, ääripäinä "täysin samaa mieltä" ja "täysin eri mieltä". Odotusten ja kokemusten välisten poikkeamien perusteella voidaan laskea kokonaislaatua kuvaava tulos. Koettu laatu on sitä heikompi, mitä selvemmin tulos osoittaa, että kokemukset ovat jääneet odotuksia huonommiksi. Menetelmää kannattaa käyttää harkiten ja attribuutteja voi muokata tarpeen tullen, koska palvelut ovat erilaisia, eikä niitä voi kuvailla samalla tavalla. (Grönroos 2009, 116.)

SERVQUAL-menetelmän eräs potentiaalinen sovellustapa on määrittää viiden tekijän välinen tärkeysjärjestys. Eli mikä vaikuttaa eniten asiakkaiden odotuksiin ja mielipiteisiin. Tehokkainta on käyttää SERVQUAL-menetelmää tasaisin väliajoin mää-

rittääkseen trendejä, jotka vaikuttavat palvelun laatuun. SERVQUAL-menetelmää voi tehostaa siten myös, että sitä käytetään yhdessä muiden palvelun laadun mittareiden kanssa. Menetelmä helpottaa hahmottamaan yrityksen palveluiden osa-alueet, jotka vaativat huomiota ja joissa on parannettavaa. (Parasuraman, Zeithaml & Berry 1988, 31, 36.)

### 5.2.3 Kriittisen tapahtuman menetelmä

Kriittisen tapahtuman menetelmässä pyydetään tiettyjä palveluita käyttäneitä asiakkaita miettimään, jos palvelu tai joku palveluprosessin osa, mukaan lukien prosessin lopputulos, poikkeaa tavanomaisesta joko positiivisesti tai negatiivisesti. Näitä poikkeamia kutsutaan kriittisiksi kohdiksi. Tämän jälkeen vastaajaa pyydetään kuvaamaan mitä tapahtui ja miksi tapahtuma oli kriittinen. Lopuksi analysoidaan kriittisten tapahtumien kuvaukset ja niiden syyt, jotta selviäisi millaisia laatuongelmia esiintyy ja miksi. (Grönroos 2009, 120.)

Tällainen menetelmä antaa runsaasti aineistoa, josta käy ilmi ongelma-alueet ja vahvuudet. Samalla selviää mihin yrityksen pitäisi keskittyä kehittääkseen palvelun laatua paremmaksi. Tutkimuksen avulla voidaan selvittää, onko kriittisten tapahtumien syynä esimerkiksi resurssien puute, teknisten taitojen vähäisyys tai kielteinen asenne asiakkaita kohtaan. Tutkimuksen tulokset antavat usein suoria viitteitä tarvittavista toimenpiteistä. (Grönroos 2009, 120.)

Luvussa 8.2 kerrotaan asiakaspalvelun ongelmakohdista. Siinä kerrotaan, mitä asioita ravintola-alalla toimivat työntekijät nostivat esiin kysyttäessä ongelmakohdista. Kielteinen asenne asiakkaita kohtaan nousi esille useammassa haastattelussa. Varsinkin tässä asiakaspalvelija pystyy itse vaikuttamaan oleellisesti palvelutapahtuman onnistumiseen. Muihin esille tulleisiin asioihin, kuten ryhmien kokoon tai humalaisiin asiakkaisiin, ei asiakaspalvelija pysty vaikuttamaan muuten kuin oman käytöksensä osalta.

## 6 PALVELUKOHTAAMINEN RAVINTOLASSA

### 6.1 Palvelukohtaamisen merkitys

Menestyäkseen kovenevassa kilpailussa suomalaisen kuluttajan ajasta ja rahasta, ravintola-alan yritysten on pystyttävä sekä lisäämään myyntiä jokaisessa asiakaskohtaamisessa että tekemään asiakkaat entistä tyytyväisemmiksi tarjoamalla mieleenpainuvia palvelukokemuksia (Moilanen 2012, 50- 51). Turvalliset kotimarkkinat alkavat täyttyä kansainvälisistä ketjuista, jotka pystyvät tarjoamaan jotain uutta ja hohdokasta asiakkaille. Siksi yritysten pitäisikin pystyä uusiutumaan ja erottumaan joukosta. (Miettinen 2011, 9.) Se edellyttää alalta toimivilta ymmärrystä myyntityön ja asiakaspalvelun kiinteästä yhteydestä sekä uskoa siihen että aktiivinen ja asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen perustuva myyntityö on parasta asiakaspalvelua (Moilanen 2012, 50- 51).

Myyntiorientoituneessa asiakaskohtaamisessa kommunikointi asiakkaan kanssa muistuttaa asiakaslähtöisen myyntiprosessin viestintää tarvekartoituksineen ja ongelmanratkaisuineen. Tilanne vaatii tarjoilijalta taitoa, rohkeutta ja halua kommunikoida avoimesti asiakkaan kanssa. Ennen kaikkea se edellyttää, että ravintolan toimintatavat ja kulttuuri tukevat tämän kaltaista toimintaa. Myös ravintolan esimiesten ja ylimmän johdon pitäisi sisäistää näkemys, ettei asiakas vielä ravintolaan astuessaan tarkalleen tiedä mitä haluaa ja on siksi avoin tarjoilijan ehdotuksille. (Moilanen 2012, 50- 51.)

### 6.2 Yrityksen palveluprosessi

Yrityksen palveluprosessi sisältää yrityksen sisäiset toiminnot palvelun tuottamiseksi sekä asiakaskohtaamisessa tapahtuvan vuorovaikutteisen palvelun tuotannon ja kulutuksen. Sisäisiin toimintoihin kuuluu ennakoivia ja asiakkaalta piilossa olevia toimintoja sekä sisäistettyjä toimintaperiaatteita, joiden tavoitteena on luoda yhteneväisyyttä yrityksen toimintaan. Vuorovaikutteiseen palvelun tuotantoon ja kulutukseen kuuluu asiakaspalvelija kyky tunnistaa erilaiset asiakkaat ja sovittaa oma palvelurooli

vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia. Kohtaaminen vaatii asiakaspalvelijalta herkkyyttä aistia asiakkaan tunnetiloja. Se on totuuden hetki, jossa palvelun laatu mitataan. (Eräsalo 2011,134.)

Tietty järjestys voidaan erottaa tehokkaassa ja ammattimaisessa asiakaspalvelutilanteessa. Nämä vaiheet ovat aloitus, haltuunotto, asian käsittely ja päättäminen. Hyvä asiakaspalvelija pitää huolen siitä, että kaikkiin vaiheisiin paneudutaan huolellisesti eikä missään vaiheessa oikaista. (Eräsalo 2011, 134.)

Myönteinen asenne on tärkeää, kun asiakas kohdataan. Asiakkaat on myös kohdattava aina yksilöinä, eikä vain samaan massaan kuuluvina osina. Tämä on tärkeää koko prosessin ajan, mutta etenkin ensimmäisinä hetkinä, kun asiakas astuu sisään yrityksen tiloihin. Nämä ovat ne hetket, jotka asiakas pääsääntöisesti muistaa palvelutapahtumasta. (Valvio 2010, 143.) Aloitusilanteessa molemmat osapuolet tulkitsevat vaikutelmia, jotka vaikuttavat toimintaan (Eräsalo 2011, 134).

Asiakaspalvelijan on osattava ottaa oikeanlainen rooli ja toimintatapa asiakkaan kulloistenkin tarpeiden mukaan. Tätä kutsutaan haltuunottovaiheeksi. Asiakaspalvelijan pitää pystyä mukautumaan rooliin ja ottaa se omakseen, jolloin hän pystyy täyttämään rooliinsa kohdistuvat odotukset. Asiakaspalvelija on koko palvelutapahtuman ohjaaja. (Eräsalo 2011, 134- 135.)

Toiminta, joka vaikuttaa palvelun tekniseen ja toiminnalliseen laatuun sisältyy taas palvelutapahtuman käsittelyvaiheeseen. Asiakaspalvelijan pitää tuntea hyvin yrityksen tuotteet, koska hän on asiantuntija tässä suhteessa asiakkaan silmin. Hän hallitsee työnsä ja toimii palvelutilanteessa tarkoituksenmukaisesti ja asiakkaita kunnioittaen. (Eräsalo 2011, 135.)

Kuten ensikohtaaminen, myös viimeiset hetket ennen kuin asiakas poistuu yrityksestä, ovat tärkeitä (Valvio 2010, 144). Tilanteen päättäminen luo viimeisen vaikutelman koko palvelutapahtumasta (Eräsalo, 2011, 135). Asiakaspalvelijan pitäisi näyttää käyttäytymisellään olevansa iloinen, että asiakkaat tulivat käymään. Asiakkaille pitäisi jäädä lisäksi tunne, että kun he seuraavan kerran tulevat, olisi henkilökunta hyvillään jälleennäkemisestä. (Valvio 2010, 144- 145.)

## 7 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

### 7.1 Tutkimusmenetelmä

Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä on käytetty aiheena monessa tutkimuksessa ja opinnäytetyössä. Nämä tutkimukset ovat kuitenkin toteutettu asiakkaan näkökulmasta. Tässä työssä näkökulma on työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä ja niiden eroavaisuuksissa. Kanasen (2008, 30- 32) mukaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus soveltuukin parhaiten tilanteeseen, jossa ilmiöstä ei ole tietoa ennestään, kuten tässä työssä ravintolan henkilökunnan näkemyksistä ei ole juurikaan ollut tutkimuksia. Kvalitatiivinen tutkimus soveltuu parhaiten myös silloin, kun ilmiöstä halutaan saada syvällinen näkemys.

Tutkimus toteutetaan siis kvalitatiivisella eli laadullisella tutkimusmenetelmällä. Tällä tavalla tehdyssä tutkimuksessa tarkastellaan merkitysten maailmaa, joka on ihmisten välinen ja sosiaalinen. (Vilka 2005, 49- 50.) Tämän tutkimusmenetelmän erityispiirteeksi voisi todeta sen, ettei tehdyn tutkimuksen tarkoituksena ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta. Kvalitatiivisen menetelmän tiedonintressinä on saavuttaa tietoa, joka auttaa ilmiön tai asian käsittämisessä, ja lähtökohtana on, ettei tilastolliset riippuvuudet selitä kaikkien yksilöiden toimintaa. Poikkeavuudet kiinnostavat samankaltaisuuksien ohella. (Vilka 2005, 97- 98.)

Jos määrällinen tutkimus perustuu lukuihin, käyttää laadullinen tutkimus sanoja ja lauseita ja sillä pyritään ilmiön syvälliseen ymmärtämiseen. Yhdestä havaintoyksiköstä pyritään saamaan irti mahdollisimman paljon ja tapausta käsitellään perusteellisesti syvyyssuunnassa. Kvalitatiivista menetelmää voi kuvaillakin sykliseksi prosessiksi, jossa ei ole tiukkoja sääntöjä kuten kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa. (Kananen 2008, 24- 25.)

Tyypillistä kvalitatiiviselle tutkimukselle on, että se on kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa. Tiedon keruun instrumenttina suositaan ihmistä. Pyrkimyksenä on paljastaa odottamattomia seikkoja,

joten teorian tai hypoteesin testaaminen ei toimi lähtökohtana. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Erona kvantitatiiviseen menetelmään, jossa tutkimuksen kohdejoukko valitaan satunnaisotoksen, eli tutkittavasta joukosta valitaan satunnaisesti ryhmä tutkimushenkilöitä, avulla, kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164). Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko valitaan sen mukaan, että he edustavat tiettyä ryhmää tai he tietävät muuten jotain tutkittavasta asiasta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181).

## 7.2 Haastattelututkimus

Tämä työ on tehty käyttäen valmiita haastatteluja. Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (2009, 205) mukaan tutkimuksen tarkoitus on nostaa esille eroja haastateltavien mielipiteissä ja muita odottamattomia asioita, eikä tämä onnistuisi esimerkiksi kyselylomakkeen avulla. Haastattelu on myös kvalitatiivisessa tutkimuksessa päämenetelmä tiedonkeruuseen.

Haastattelun idea on melko yksinkertainen. Siinä haastatteliija esittää kysymyksiä haastateltavalle koskien tämän henkilön ajatuksia, mielipiteitä tai henkilökohtaisia faktoja. Kysymykset koskevat tutkimustehtävää, johon etsitään ratkaisua. (Kananen 2008, 73.) Koska haastattelun aikana ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, on se siinä suhteessa ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä. Tässäkin tutkimusmenetelmässä on hyvät ja huonot puolensa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 204.)

Eräs haastattelun hyvistä puolista on sen joustavuus. Haastattelun aikana on mahdollista oikaista väärinkäsityksiä, toistaa kysymys, selventää ilmauksia ja käydä muutenkin keskustelua haastateltavan kanssa. Kysymykset voidaan esittää sellaisessa järjestyksessä, mitä tutkija pitää parhaimpana. Haastattelua ei myöskään mielletä tietokilpailuksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73.)

Toinen etu haastattelussa on se, että haastattelija toimii myös havainnoitsijana. Tällöin voidaan merkitä muistiin sen lisäksi mitä sanotaan, myös se, miten se sanotaan. Etuna on myös se, että kun haastattelusta on sovittu, ei sitä peruta ja sen käyttöä ei kielletä. Haastatteluun voidaan valita vain sellaisia ihmisiä, joilla on kokemusta tutkittavasta asiasta. Koska haastattelussa on tärkeää saada paljon tietoa halutusta aiheesta, voi haastattelun kysymykset tai teemat lähettää jo etukäteen haastateltaville. Näin haastateltava pääsee rauhassa pohtimaan aihetta yksin. Näin heidän ei tarvitse myöskään lupautua tutkimukseen, jonka syytä he eivät tiedä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73- 74.)

Haastattelussa, kuten muissakin tutkimusmenetelmissä, on omat huonot puolensa. Haastattelu on aikaa vievää ja kallis tutkimusmenetelmä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Haastattelu voi sisältää monia virhelähteitä liittyen haastattelijaan, haastateltavaan tai itse tilanteeseen. Haastateltava voi kokea olonsa uhatuksi tai pelokkaaksi. Haastattelujen luotettavuutta voi vähentää se, että ihmisillä on taipumus antaa sosiaalisesti suotavia vastauksia. Ihmiset haluavat esimerkiksi esiintyä hyvänä kansalaisena, tietäväisenä kulttuuripersoonana, joka täyttää moraaliset ja sosiaaliset velvollisuudet. Sen sijaan ihmiset vaikenivat sairauksista, rikollisesta käyttäytymisestä ja taloudellisesta tilanteesta. Tutkittavat saattavat myöskin puhua toisin haastattelussa, kuin jossakin muussa tilanteessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 206- 207.)

Haastattelut voidaan jakaa avoimiin, puoliksi strukturoituihin tai kokonaan strukturoituihin haastatteluihin. Avoimesta haastattelusta voidaan käyttää myös termejä vapaa haastattelu, syvä haastattelu tai informaalinen haastattelu. Avoimessa ei ole käytetty kiinteää runkoa, vaan haastattelija selvittää haastateltavan mielipiteitä ja tunteita sitä mukaan, mitä ne tulevat ilmi keskustelun kuluessa. Teemahaastattelu on puoliksi strukturoitu haastattelu ja sitä on käytetty tässä työssä. Teemahaastattelusta kerrotaan tarkemmin seuraavassa luvussa. Strukturoitu haastattelu tapahtuu lomekehaastattelussa lomaketta käyttäen. Näin kysymysten ja väitteiden, muoto ja järjestys on määrätty kokonaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208- 209.)

### 7.3 Teemahaastattelu

Haastatteluissa on erilaisia muotoja ja tähän työhön on valittu teemahaastattelu. Tuomen ja Sarajärven (2009, 74) mukaan teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on lähellä syvähaastattelua. Siinä edetään etukäteen valittujen teemojen ja teemoja tarkentavien kysymysten varassa. Tässä työssä teemat ovat asiakkaan rooli, asiakaskohtaamisen ongelmakohdat ja henkilökunnalle annetut ohjeet.

Hirsjärvi ja Hurme (2004, 47- 48) toteavat teemahaastattelun olevan puolistrukturoitu, koska teemahaastattelussa aihepiirit eli teemat, ovat kaikille samat. Tosin haastattelija voi vaihdella kysymysten järjestystä. Se on kuitenkin lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua. Se ei ole täysin vapaa kuten syvähaastattelu, mutta siltä puuttuu strukturoidun haastattelun tarkka muoto ja järjestys.

Keskeistä teemahaastattelussa on ihmisten tulkinnat ja merkitykset, joita ihmiset antavat asioille sekä miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa. Koska haastattelu ei etene yksityiskohtaisten kysymysten varassa, vapauttaa se haastattelun tutkijan näkökulmasta, jolloin haastateltavat saavat äänensä kuuluviin. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.)

### 7.4 Haastattelututkimuksen toteutus

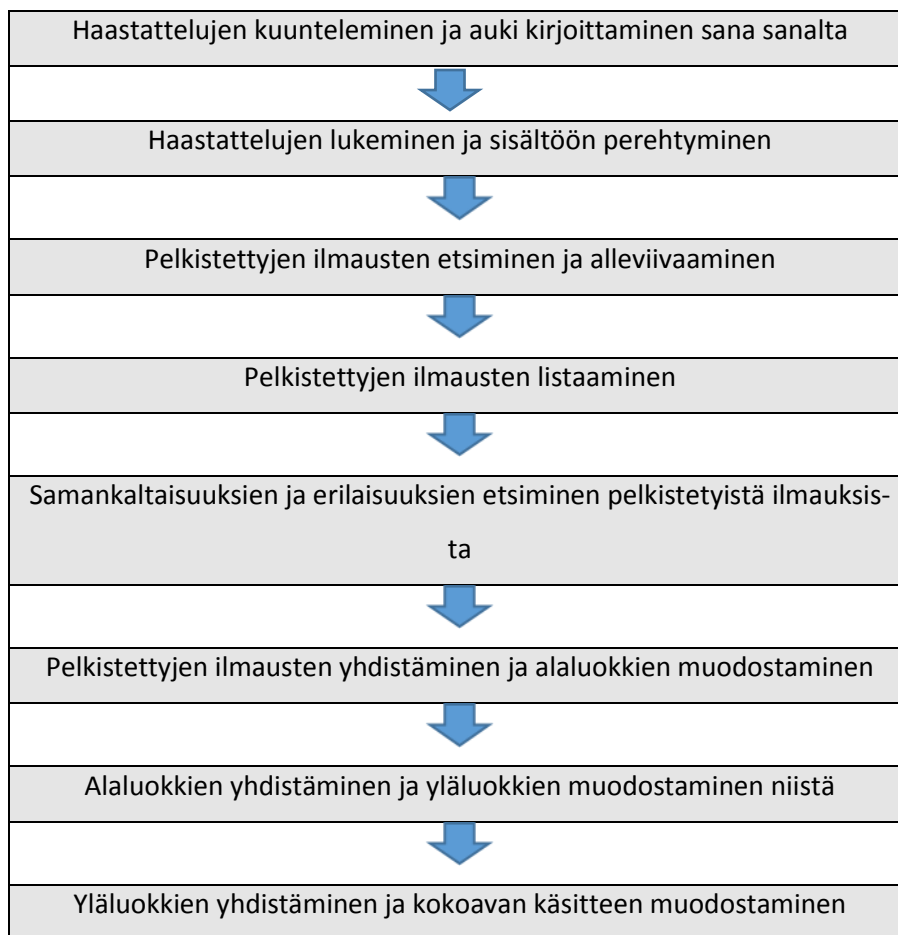
Valmis aineisto, joka oli tehty teemahaastattelulla, oli jo valmiiksi litteroitu eli haastattelujen nauhoitukset oli muutettu tekstimuotoon. Litterointi auttaa tutkimusaineiston läpikäymistä eli aineiston järjestelmällistä läpikäyntiä, ryhmittelyä ja luokittelua (Vilka 2005, 115). Haastatteluja, joita tässä työssä käytetään, on 14 ja ne sisältävät sekä esimiehen että työntekijän haastattelun. Haastatteluja oli alkujaan enemmän ja siellä oli myös hotellien ja matkatoimistojen työntekijöiden haastatteluja. Osa haastatteluista hylättiin, koska ne eivät olleet ravintolahenkilökunnan haastatteluja, vaan joukossa tosiaan oli haastatteluja hotelleissa ja matkatoimistoissa työskenteleviltä.

Litteroinnin jälkeen aineisto analysoidaan sisällönanalyysimenetelmällä. Sisällönanalyysi on perusanalyysimenetelmä, jota voidaan käyttää kaikissa laadullisen tutkimuk-



sen perinteissä. Sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina, mutta myös väljänä teoreettisena kehyksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91.) Sisällönanalyysillä tarkoitetaan pyrkimystä kuvata haastattelun, tai jonkin muun tekstimuotoisen aineiston, sisältöä tarkasti. Sen tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta asiasta. Aineisto pyritään järjestämään tiiviiseen ja selkeään muotoon, kadottamatta informaatiota, jonka se sisältää. Tämän johdosta voidaan tehdä selkeitä ja luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä, ja koota ne loogiseksi kokonaisuudeksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108.)

Karkeasti analyysi voidaan jakaa kolmivaiheiseksi prosessiksi: 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen, 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely ja 3) abstrahointi, joka tarkoittaa teoreettisten käsitteiden luomista. Pelkistämistä on aineiston tiivistäminen tai osiin pilkkominen. Aineistosta karsitaan tutkimuksen kannalta epäoleellinen tieto. Pelkistämistä tapahtuu vaikkapa, kun aineistoa alleviivataan ja etsitään oleelliset asiat, jotka sitten listataan. Ryhmittely tapahtuu siten, että aineistosta etsitään, joko samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä, jotka ryhmitellään samaksi luokaksi. Tässä vaiheessa luodaan pohja tutkimuksen perusrakenteelle sekä alustava kuvaus tutkittavasta asiasta. Tämän jälkeen seuraa abstrahointi, jossa erotetaan olennainen tieto ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettiset käsitteet. Tässä vaiheessa siirrytään kielellisistä ilmauksista teoreettisiin käsitteisiin ja johtopäätöksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108- 110.) Analyysin eteneminen kuvataan vaiheittain seuraavassa kuviossa (Kuvio 1).



Kuvio 1. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajarvi 2009, 109)

Kun haastatteluja avattiin tässä työssä, käytettiin apuna Excel-  
taulukkolaskentaohjelmaa. Haastattelut erotettiin teemoittain. Haastattelut numeroi-  
tiin myös, ja vastaukset järjestettiin teemojen mukaan. Myös esimiesten ja työnteki-  
jöiden vastaukset eroteltiin. Tämä jäsentely helpottaa, jos myöhemmin tarvitsee ha-  
kea koko vastaus haastattelujen joukosta.

Tulosten analysointi eteni pitkälti Kuvion 1 mukaan. Aluksi perehdyin aineistoon  
lukemalla sen ja sen jälkeen alleviivaamalla tärkeät kohdat tutkimuksen ja teemojen  
kannalta. Tämän jälkeen listasin pääkohdat Exceliin yllämainitulla tavalla, jäsentäen  
ne numerojärjestyksessä teemoittain. Tästä alkoi samankaltaisuuksien ja eroavai-  
suuksien etsiminen. Monissa haastatteluissa tuli samankaltaisia asioita ilmi, mutta

myös eroavaisuuksia löytyi. Lopuksi keräsin ilmi tulleet asiat samojen luokkien alle. Näistä kerrotaan enemmän seuraavassa kappaleessa.

## 8 TUTKIMUSTULOKSET

### 8.1 Tulosten pohjustaminen

Tutkimuksessa haastateltiin sekä miehiä ja naisia. Puolet haastateltavista oli esimies-tehtävissä olevia ja puolet asiakaspalvelun työntekijöitä. Tässä kappaleessa puretaan auki näistä haastatteluista saadut tulokset ja johtopäätökset. Haastatteluista on 14, joista puolet on esimiehiä ja puolet asiakaspalvelijoita. Koska haastateltavia tai yrityksiä, joissa he työskentelevät, ei mainita nimeltä tässä työssä, erotetaan eri haastattelut toisistaan merkitsemällä ne yksinkertaisesti H1, H2, H3...H14. Haastattelun tulokset puretaan auki teemoittain. Teemoja on kolme ja ne liittyvät asiakkaan rooliin, asiakaskohtaamisen ongelmakohtiin ja henkilökunnalle annettuihin ohjeisiin.

### 8.2 Asiakkaan rooli

Haastatteluiden ensimmäinen teema koskee asiakkaan roolia palvelukohtaamisessa. Haastateltavia pyydettiin kertomaan, miten asiakas vaikuttaa palvelutilanteen onnistumiseen tai millaiset piirteet asiakkaan käytöksessä tai olemuksessa vaikuttavat tilanteen onnistumiseen. Heitä pyydettiin myös kuvailemaan asiakkaan ja työntekijän välistä suhdetta onnistuneessa palvelutilanteessa. Vertailtaessa esimiesten ja työntekijöiden vastauksia ensimmäisen teeman kohdalta, tuli ilmi, että esimiehet ja työntekijät olivat lähestyneet teemaa hieman erilailla. Esimiehet olivat pohtineet asiaa yleisemmin, kun taas työntekijöiden vastaukset olivat paljon konkreettisemmat. Syynä tähän eroon voi olla se, että työntekijät ovat enemmän ravintolan salin puolella asiakkaita palvelemissa, jolloin he miettivät millaista asiakasta olisi mukavin palvella.

*”Asiakkaan rooli tärkeä osa onnistunutta asiakaskohtaamista” H2.*

Asiakasta pidettiin osana palvelutapahtumaa, joka vaikutti sen onnistumiseen, viides- sä haastattelussa. Jos asiakas oli positiivinen ja hyväntuulinen, oli häntä mukavampi palvelulla, jolloin palvelukohtaaminen onnistuu varmemmin. Tämä asenne näkyi etenkin työntekijöiden vastauksista. Osa haastateltavista, varsinkin esimiesten kohdalla, oli kuitenkin sitä mieltä, ettei asiakkaan käytös saa mitenkään vaikuttaa asiakaskoh- taamiseen. Tätä mieltä oli kolme haastateltavista esimiehistä.

*”Asiakkaan käyttäytyminen ei saa millään tavalla vaikuttaa onnistuneeseen asiakas- palvelutilanteeseen”*H1.

Eriäviä vastauksia haastateltavilta tuli siinä suhteessa, pitääkö asiakkaan tietää jo valmiiksi mitä haluaa vai ei. Osa oli sitä mieltä, että asiakkaiden pitäisi tietää mitä haluaa nopeasti, mutta osasta oli hyvä, jos asiakas on avoin ehdotuksille ja ottaa eh- dotuksia vastaan. Viisi haastateltavista oli sitä mieltä, että pitäisi tietää mitä haluaa ja neljä taas sitä mieltä, että olisi avoin ehdotuksille. Loput eivät olleet ilmaisseet mie- lipidettään tästä asiasta.

*”Työntekijä sanoi, että asiakkaan olisi hyvä tietää tarpeensa ja osata päättää nope- asti, mitä tahtoo”* H10.

Työntekijät olivat eritelleet enemmänkin millainen on hyvä asiakas. He toivat ilmi, seuraavia asioita siitä, millainen hyvä asiakas on heidän mielestään:

*”rento eikä liian kiireisen oloinen”* H11

*”lempi asiakkaani ovat iloisia, kohtalaisen nopeita päätöksissään ja heidän kanssaan sujuu kommunikointi”* H12

*”eli semmonen mikä juttelee ja ottaa kontaktii ja siin tulee semmost pient small tal- kii”.* H13

Varsinkin esimiesten haastatteluista kävi selväksi, että heidän mielestään asiakkaan tulisi olla oma itsensä ja henkilökunnan tulisi mukauttaa itseään asiakkaan tyyliin sopivaksi. Asiakkaan rehellisyys ja avoimuus palvelutilanteessa vaikuttaa siihen, että henkilökunnan on helpompi lukea asiakasta ja siten tyydyttää heidän toiveensa.

### 8.3 Asiakaskohtaamisen ongelmakohdat

Haastattelun seuraava teema koski asiakaskohtaamisen ongelmakohtia. Haastateltavia pyydettiin yksilöimään ongelmakohtia ja asiakkaan vaikutusta tilanteen epäonnistumiselle. Heitä pyydettiin myös huomioimaan työntekijän ominaisuuksia, jotka vaikuttavat negatiivisesti palvelutilanteeseen.

Sekä esimiehet ja työntekijät nostivat esille isot ryhmät, joiden palveleminen on usein haastavaa. Ison ryhmän ollessa kyseessä, tilauksia on vaikea saada samaan aikaan pöytään. Tilausten tekoa voi hidastaa myös erikoispyynnöt, joita voi luonnollisesti olla monta ison ryhmän ollessa kyseessä.

*”Mikäli ravintolaan saapuu suurempi ryhmä, ruuan saaminen samanaikaisesti saattaa tuottaa ongelmia, varsinkin jos asiakkaat tilaavat eri kypsyisiä ruokia. Myös tilojen koko saattaa aiheuttaa haasteita ryhmiä palvellessa.” H4.*

Humalaiset asiakkaat tulivat esille monessa haastattelussa sekä esimiesten että työntekijöiden kohdalla. Jos asiakas on vahvasti päihtynyt, vaikeuttaa se huomattavasti palvelutilanteen sujuvuutta. Heillä voi olla vaikeus päättää mitä haluavat, ja kun tilaus saapuu, ei se olekaan sitä mitä he halusivat tai olivat edes tilanneet. Humalaisilla puhe on yleensä kovaäänistä, jolloin myös ravintolan muut asiakkaat saattavat häiriintyä.

*”Humalaiset asiakkaat voivat aiheuttaa ongelmia, he voivat olla esimerkiksi aggressiivisia tai väsyneitä.” H4.*

*”Liikaa alkoholia nauttineet asiakkaat aiheuttavat pahennusta, hankaloittavat henkilökunnan työskentelyä sekä pilaavat muiden ihmisten illan. Lisäksi he aiheuttavat vaaratilanteita ravintolassa.” H8.*

Kolmanneksi asiaksi nousi reklamaatioiden hoito ja valittaminen. Muutaman työntekijöiden mielestä asiakkaat, jotka ovat pettyneet ruokaan ja palveluun ja ilmoittavat tämän kovaäänisesti valittamalla, ovat iso ongelma. Jos asiakas valittaa kovaäänisesti, miten kaikki on huonoa, pilaa hän siten illan myös muilta ruokailijoilta. Todennä-

köisesti asiakaspalvelijan on vielä vaikea mitenkään korjata tilannetta ja saada valittajaa tyytyväiseksi. Tässä voi olla kyseessä asiakas, joka jo saapuessaan ravintolaan on huonolla tuulella ja kärkeä puuttumaan jokaiseen asiaan. Myös pari esimiestä sanoi samaa omissa haastatteluissaan. Grönroos (2005, 115) mainitsee yhdeksi palvelun laadun osatekijäksi palveluympäristön. Tämä on yksi tekijä, joka vaikuttaa siihen, miten asiakas kokee palvelun. Palveluympäristöön vaikuttaa siisteyden ja tuoksujen lisäksi myös ravintolan muut asiakkaat, jotka luovat oman osansa yleiseen tunnelmaan.

Ongelmaksi voi nousta myös kommunikaatio-ongelmat. Asiakas voi puhua jotain muuta kieltä kuin suomea, joten kielimuuri sellaisenaan hankaloittaa tilannetta. Kommunikaatio-ongelmiin voidaan myös lukea kuuluvaksi sen, ettei asiakas osaa ilmaista mieltymyksiään ja asiakaspalvelija ei osaa ”lukea” asiakasta. Kommunikaatio-ongelmat johtavat väärinkäsityksiin tuotteista, jolloin asiakas saa jotain muuta, kuin ehkä olisi halunnut. Tämä seikka nousi esille etenkin työntekijöiden haastatteluissa.

*”Asiakaskohtaamisen ongelmakohtia ovat esimerkiksi tilanteet, joissa asiakaspalvelija ei tunne asiakkaan mieltymyksiä eikä asiakas itse osaa kertoa tai uskalla ilmaista niitä” H9.*

Asiakaspalvelijan oma asenne saattaa vaikuttaa ongelmatilanteiden syntymiseen. Asiakkaat voidaan helposti niputtaa yhteen samaksi massaksi, jolloin asiakkaalle voi jäädä kuva kylmästä ja etäisestä asiakaspalvelijasta, jota ei ole mukava lähestyä.

*”Asiakaskohtaamisen ongelmakohdan ydin on se, että kaikki asiakkaat laitetaan samaan muottiin” H2.*

Asiakkaat täytyy nähdä yksilöinä, mutta kuitenkin kohdella kaikkia samanarvoisesti. Asiakaspalvelijan pitäisi muokata itseään asiakkaan tyyliin, mutta säilyttää oma itsensä. Tämä työntekijöitä koskeva huomautus tuli esille parin esimiehen vastauksista. Kappaleessa 6.2 Palveluprosessi Eräsalo (2011,134) toteaa, että vuorovaikutteiseen palvelun tuotantoon ja kulutukseen kuuluu asiakaspalvelijan kyky tunnistaa eri-

laiset asiakkaat ja sovittaa oma palvelurooli vastaamaan asiakkaan tarpeita ja odotuksia.

*”En näe muita ongelmakohtia kuin välinpitämättömyys asiakaspalvelijan kannalta. Nöyryys on asiakaspalvelijan paras ominaisuus” H7.*

Asiakaspalvelija ei saisi ikinä korottaa itseään asiakkaan yläpuolelle. Asiakaspalvelija tarvitsee empatiankykyä ja ennakkoluulotonta asennetta työssään kuten Hemmi ja Lahdenkauppi (2002, 35- 36) mainitsivat.

Pari haastateltavista työntekijöistä piti ongelmana kohderyhmästä poikkeavia asiakkaita. Kohderyhmästä poikkeavia asiakasryhmiä voivat olla esimerkiksi lapsiperheet iltaisin ravintoloissa tai toisin päin, nuoret aikuiset lapsiperheille suunnatuissa ravintoloissa. Hienommassa fine dining- ravintolassa epäkorrektisesti käyttäytyvät humalaiset asiakkaat aiheuttavat enemmän harmia, kuin vaikka rennommassa ravintolassa.

*”Se luo tietysti ongelmakohdan, jos lapsiperhe tulee lauantai-illalla yhdeksän jälkeen syömään. Tämän kaltainen tilanne ei ole helppo ollenkaan” H10.*

Tilanteesta tekee vaikean se, että todennäköisesti muut asiakkaat ovat tulleet juhlimaan aikuisten kesken ja asiakkaiden käytös ei ole välttämättä korrektia. Muut asiakkaat voivat taas häiriintyä lapsien äänistä ja touhuamisesta, varsinkin kun sitä ei välttämättä odota myöhään iltaisin.

#### 8.4 Henkilökunnalle annetut ohjeet

Kolmas tema on henkilökunnalle annetut ohjeet. Tässä haettiin vastauksia siihen, minkälaisia ohjeita henkilökunnalle on annettu asiakaskohtaamisessa toimimiseksi ja miten toimitaan ongelmatilanteissa.

Esimiehet ja työntekijät olivat hieman eri linjoilla tämän teeman tiimoilta. Esimiehet nostivat melkein joka haastattelussa esille perehdytyskansion, jonka jokaisen pitäisi lukea.

*”Mitään varsinaista kaavaa ei ole, minkä mukaan mentäisiin. Työntekijöille on annettu perehdytysopas, jossa on yleisiä asioita ja vuorokohtaiset ohjeet” H5.*

Eräs työntekijä ei ollut kuullutkaan, että työpaikalta löytyisi perehdytyskansio. Työntekijät eivät muutenkaan nostaneet kansiota esille haastatteluissaan.

*”Muita eriävyyksiä oli esimiehen mainitsema perehdytyskansio, jonka olemassa olosta työntekijä ei edes tiennyt.” H8.*

Parissa haastattelussa esimiehet sanoivat myös, että esimiehet perehdyttäisivät itse henkilökohtaisesti uudet työntekijät, mutta työntekijät eivät olleet samaa mieltä tässä asiassa. He itse asiassa toivoivat, että esimies itse neuvoisi millainen tyyli ravintolalla on. Muuten he olivat sitä mieltä, että työntekijät kouluttavat toisiaan työn lomassa, ja että yleisten asioiden lisäksi ei ole annettu muita varsinaisia ohjeita.

*”Asiakaskohtamisessa toimimiseksi on jokaiselle työntekijälle annettu tehtäväksi laatia toimintasuunnitelma, johon sisältyy asiakaskohtamisen eri vaiheet”. H2.*

Eräässä ravintolassa työntekijät pääsevät kunnolla pohtimaan laajaltikin palvelukohtamista. Tällöin he todennäköisesti pystyvät paremmin hahmottamaan myös yleiset ongelmakohdat. Saman paikan työntekijän ja esimiehen haastatteluista kävi myös ilmi, että työntekijää oli perehdytetty miten toimitaan ongelmatilanteissa.

*”Kun tapahtuu virheitä tai asiakkaat ovat muuten tyytymättömiä, on asia hyvä kohdata heti tilanteessa. Anteeksipyyntö ja hyvittäminen tilanteen korjaamiseksi on ensisijaisen tärkeää.” H2.*

Työntekijät itse toivoivat perehdytyksessä, että uusina työntekijöinä olleessaan olisi ollut mahdollisuus tutustua ravintolaan jo ennen ensimmäistä vuoroa, vaikka edellisenä iltana. Näin paikat olisivat jo tuttuja valmiiksi ennen ensimmäistä vuoroa. Esimiehet olivat sitä mieltä, että paikat tulevat tutuiksi ensimmäisessä vuorossa. Jos työntekijät tunsivat paikat jo ennen, poistaisi se painetta muutenkin stressaavasta tilanteesta. Näin työntekijät pystyisivät ehkä paremmin omaksumaan muut asiat.



Kappaleessa 3.2 Esimiestyö kerrottiin, kuinka tärkeää perehdytys on. Eräsalo (2008, 66- 67) näkee sen osan ennaltaehkäisevää työnsuojelua. Mitä paremmin työntekijät tuntevat työpaikkansa riskitekijät, sitä paremmin he osaavat niitä välttää. Tämä on yksi tekijä lisää, miksi kunnan perehdytys on tärkeää. Parhaiten esimiehet pystyisivät varmistamaan kunnan perehdytyksen tekemällä sen itse aina, kun tulee uusia työntekijöitä tai kouluttamalla kunnolla pari ihmistä vastaamaan koulutuksista.

Kielitaidon ja sen hyödyntäminen mainitaan parissa esimiesten haastattelussa. Monipuolisen kielitaidon merkitys kasvaa koko ajan maailman käydessä ”pienemmäksi”. Ihmiset matkustelevat ympäri maailmaa ja Suomessakin matkailu kehittyy.

*”Ensiarvoisen tärkeänä hän piti myös kielitaitoa.” H3.*

Varma kielitaito ja uskallus puhua ovatkin tärkeitä kun ulkomaalaiset asiakkaat lisääntyvät joka puolella Suomea. Näin heilläkin on mahdollisuus saada hyvää palvelua. Myös Hemmi ja Lahdenkauppi (2002, 36- 37) korostivat kielitaidon merkitystä. Ulkomaalaisetkin asiakkaatkin tosiaan ansaitsevat saada sujuvaa palvelua ainakin englanniksi.

## 9 YHTEENVETO

Tulokset purettiin auki Excel-taulukkolaskentaohjelmaa ja esimiesten ja työntekijöiden vastaukset eroteltiin, jotta niitä pystyttiin vertailemaan keskenään. Tutkimustulos-osioon on kerätty saadut tulokset ja niitä havainnollistettiin esimerkein, jotka otettiin suoraan haastatteluista.

Tutkimustuloksia tarkastellessa käy ilmi, että molemmat ryhmät, sekä esimiehet että työntekijät, ovat melko samoilla linjoilla vastauksissaan. Molemmista ryhmistä löytyy samankaltaisia vastauksia. Jonkin verran erojakin löytyi esimiesten ja työntekijöiden välillä, varsinkin kolmannessa teemassa, mikä koskee annettuja ohjeita. Myös

ensimmäisen teeman kohdalla eli asiakkaan roolin suhteen, löytyy eroja mielipiteissä siinä suhteessa, vaikuttaako asiakas palvelun onnistumiseen. Esimiehistä mielipide oli vahvemmin sen kannalla, ettei se missään tapauksessa saa vaikuttaa, mutta työntekijät olivat realistisempia ja myönsivät sen vaikuttavan tilanteeseen. Erona ryhmien välillä oli myös siinä, miten ymmärsivät kysymykset ja lähestyivät sitä vastauksessaan. Esimiesten vastaukset liikkuiivat yleisemmällä tasolla ja työntekijöiden näkemys oli käytännönläheisempi.

Vastaukset liikkuiivat kuitenkin palvelun laadun kymmenen osatekijän teemojen ympärillä, joista monet tekijä nousivat esiin tuloksissa. Nämä kymmenen osatekijää on esitelty tarkemmin luvussa 5.2.1. Osatekijät, jotka varsinkin tulivat esiin, olivat asiakkaiden tarpeiden tunnistaminen ja ymmärtäminen, uskottavuus, kohteliaisuus ja reagointialttius. Myös viestintä, uskottavuus ja pätevyys ja ammattitaito ovat oleellisia asioita haastateltavien mielestä.

## 10 LUOTETTAVUUSTARKASTELU

On tärkeää, jokaisen tutkimuksen lopuksi, pyrkiä arvioimaan sen luotettavuutta. Tarkoitus on kuitenkin tutkimusta tehdessä välttää virheiden syntymistä, mutta silti tulosten luotettavuus ja pätevyys vaihtelevat. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Arvioidessa tehdyn tutkimuksen luotettavuutta käytetään sellaisia termejä kuin validiteetti ja reliabiliteetti. Alkujaan näitä on käytetty luonnontieteellisessä tutkimuksessa, mutta ne on hyväksytty käytettäväksi myös määrällisessä tutkimuksessa, mutta niiden sopivuudesta laadulliseen tutkimukseen kiistellään. (Kananen, 2008, 123.)

Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkitaan sitä asiaa, mitä on tarkoituskin tutkia (Kananen 2008, 123). Validius eli pätevyys tarkoittaa juurikin mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata oikeaa asiaa. Ne eivät silti aina vastaa sitä todellisuutta, mitä voidaan kuvitella tutkittavan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.) Laadullises-

sa tutkimuksessa validiteettia ei kaikkien mielestä voi soveltaa, koska aineistosta voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja (Kananen 2008, 123).

Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä, eli onko tutkimus toistettavissa niin, että siitä saadaan samat tulokset. Reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena huolimatta tutkijasta, eli kyseessä on eräänlainen tulkinnan riskittömyys. (Kananen 2009, 124.) Jos tutkimus on reliabeli, tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Tutkimuksen reliabelius voidaan todeta, jos kaksi tutkijaa päätyy samanlaiseen tulokseen tai samaa henkilöä tutkitaan useampaan kertaan ja saadaan sama tulos. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa laatu pitää varmistaa tutkimusprosessin aikana tehdyillä oikeilla valinnoilla (Kananen 2008, 123). Luotettavuutta laadullisessa tutkimuksessa parantaa tarkka selostus tutkimuksen toteuttamisesta, joka koskee kaikkia tutkimuksen vaiheita. Esimerkiksi haastattelututkimuksessa kuvataan paikat, joissa haastattelu on tehty ja kerrotaan olosuhteista. Tutkimuksessa kerrotaan mahdollisista häiriötekijöistä, virhetulkintoista haastatteluissa ja tutkijan oma arviointi tilanteesta. Olisi myös hyvä kertoa lukijalle luokittelun syntymisestä ja perustelut luokittelulle. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 232.)

Koska tässä opinnäytetyössä on käytetty valmiita, muiden tekemiä haastatteluja, on mahdotonta kertoa millaisissa oloissa haastattelut on suoritettu. Haastattelut olivat myös litteroitu valmiiksi. Litteroinnit eivät olleet kaikki sanasta sanaa auki kirjoitettuja, vaan joissakin tuli myös haastattelijan omat mielipiteet näkyville. Toisissa haastatteluissa, haastattelutilannetta ja haastateltavan reaktioita oli avattu enemmän kuin toisissa.

Tämä kaikki valitettavasti vaikuttaa työn luotettavuuteen, koska haastattelun mahdollisista häiriötekijöistä ja virhetulkintoista ei ole tietoa. Osan haastatteluista hylkäsin jo alkuvaiheessa, vaikka ne olivatkin ravintolan henkilökunnan, koska mielestäni ne eivät soveltuneet työhön, vaan olivat vajavaisia.

Haastatteluista kävi ilmi, että osa haastateltavista oli saanut teemat jo etukäteen, mutta osa ei. Osa oli siis pystynyt valmistautumaan haastatteluun ja miettimään vastauk-

siaan rauhassa, kun taas muille teemat tulivat esille ensimmäistä kertaa vasta haastattelutilanteessa. Tämän seikan kautta voidaan myös pohtia tämän työn reliabiliuttia. On todennäköisempää, että ne haastateltavista, jotka saivat teemat nähtäväkseen jo ennalta, vastaisivat samalla tavalla, vaikka heitä olisi haastatellut toinenkin henkilö. Toiset haastateltavat, jotka eivät saaneet teemoja ennen haastattelua, voisivat vastata toisin, varsinkin jos he saisivat toisella kertaa teemat etukäteen. Toinen haastattelija voisi saada heistä irti erilaisia mielipiteitä ja näkemyksiä kuin toinen. Myös siihen miten suorasti haastateltavat haluavat vastata kysymyksiin, riippuu siitä millainen kemia haastattelijan ja haastateltavan välillä on. Toisille halutaan antaa parempi mielikuva itsestä kuin toisille.

En tavannut yhtäkään haastateltavista, joten oma mielipiteeni heistä ei vaikuttanut analysointiini. Tämä auttaa pysymään mahdollisimman subjektiivisena, kun purin auki haastatteluja, koska minulla ei ollut mitään tietoa haastateltavista. Toisaalta analysointiini perustuvat omiin tulkintoihin ja näin ollen en voi olla varma, onko omat tulkintani samanlaiset kuin haastattelujen tekijöiden tai haastateltavien.

Haastatteluista ei myöskään käy kaikista ilmi, olivatko ne tehty työn lomassa vai onko haastattelu tapahtunut muualla kuin työpaikalla. Työpaikalla tehdyissä haastatteluissa on todennäköisesti ollut enemmän häiriötekijöitä paikalla. Jos haastattelu on tehty työpaikalla, on haastateltavalla voinut olla myös kiire pois haastattelutilanteesta, eikä hän ole näin ollen miettinyt kysymyksiä rauhassa ja ajatuksella.

Tutustuessani haastatteluihin kävi myös ilmi, etteivät kaikki haastateltavat välttämättä ymmärtäneet kysymyksiä. Tällöin haastattelija joutui avaamaan niitä lisää ja antamaan esimerkkejä. Tämä saattoi johdatella haastateltavaa jonkin verran.

Työssä on käytetty suoria sitaatteja haastateltavilta, mikä lisää tutkimuksen luotettavuutta. 14 haastattelun käyttö on mielestäni tarpeeksi ja koin, että sain näistä kattavat vastaukset. Vastauksissa pyörivät samat teemat melko lailla ja mikään haastatteluista ei eronnut toisista mitenkään merkitsevästi. Tästä syystä koen, että vaikka haastatteluja olisi ollut useampi, ei olisi tullut vastaan mitään uutta aineistoa koskien tutkimustehtävää. Toisaalta taas, jos kysymyksiä ja teemoja olisi ollut enemmän, olisi aiheeseen saanut enemmän syvyyttä ja näin ollen erojakin mielipiteissä olisi varmasti

tullut enemmän. Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2009, 182) mainitsevat käsitteen saturaatio. Saturaatio tarkoittaa aineiston kylläntyneisyyttä ja riittävyyttä. Se tarkoittaa sitä, että aineisto on riittävä, kun asiat alkavat kertautua haastatteluissa. Voidaan siis sanoa, että on olemassa tietty määrä aineistoa, joka tuo teoreettisesti jotain uutta tietoa tulokseen. Tämäkin riippuu tietysti tutkijasta, että kuinka paljon hän itse löytää tai huomaa uusia näkökulmia aineistoa kerätessään.

Lähteinä olen käyttänyt kirjoja, lehtiartikkeleita ja www-sivuja. Olen pyrkinyt käyttämään mahdollisimman uusia lähteitä, koska ne luonnollisesti sisältävät uudempaa tietoa. Parissa lähteessä olen tehnyt poikkeuksen, koska ne ovat olleet alan perusteoksia, joihin nojataan edelleen uusimmissakin teoksissa. Lähteitä olisi voinut käyttää vielä monipuolisemmin ja etsiä lisäksi vielä enemmän vieraskielisiä teoksia lähteiksi. Lehtiartikkelejakin olisi ollut hyvä käyttää enemmän, koska niistä löytyy uutta tietoa. Koen kuitenkin saaneeni tarvittavat tiedot käyttämästäni lähteistä.

## 11 POHDINTA

Tämän työn tavoitteena oli saada selville miten esimiehet ja työntekijät kokevat palvelun laadun. Työssä keskityttiin ravintoloihin toimintaympäristönä. Työn tarkoitus oli myös selvittää olisiko näissä näkemyksissä eroja. Työn tein valmiiden, muiden tekemien haastattelujen pohjalta. Tarkoitus oli myös tehdä itse pari haastattelua, mutta se osoittautui vaikeammaksi, kun luulin. Eteen tuli aikatauluongelmia, sekä sairaustapaus. Kaikkiin haastattelupyyntöihin ei myöskään vastattu. Työn valmistuminen on pitkittynyt jo riittävästi, joten päätin, etten venytä sitä enempää, vaan teen työn valmiiksi pelkästään valmiiden haastattelujen pohjalta. Valmiita haastatteluja oli kuitenkin määrällisesti tarpeeksi. Valitettavasti en pysty tästä syystä itse henkilökohtaisesti kertomaan haastattelujen etenemisestä.

Työn aloitin tekemällä ensiksi teoriaosuuden. Koska tutkimustavoite oli määritetty jo aluksi, pystyin sen perusteella alkamaan hahmottamaan teoriaa. En ole itse työskennellyt ravintolassa, joten aihe oli sinänsä uusi minulla ja kaikki siihen liittyvät tietoni

perustuvat omiin kokemuksiini asiakkaana. Aloitin tutkimalla teoriaa ja teoksia, mikä liittyvät aiheeseen. Sain hyvän kokonaiskuvan aiheesta ja keskeisistä käsitteistä. Teorian hyvä tuntemus auttoi myöhemmin analysoimaan tuloksia.

Teoriaosuudessa käsitellään ravintola-alaa, esimiehiä ja työntekijöitä, ravintoloita toimintaympäristönä, palvelua ja palvelun laatua. Oli helpompi purkaa haastatteluja auki, koska teoria oli valmiiksi tuttua. Teoriasta esille tulleet asiat nousivat esiin myös haastateltavien vastauksista, ja näin teoria ja tutkimustulokset tukevat toisiaan. Tutkimustulokset aukaisin teemoittain eritellen esimiesten vastaukset työntekijöiden vastauksista.

Asiakkaan rooli-teemaa tarkastellessa huomio kiinnittyi siihen miten nämä kaksi ryhmää lähestyivät aihetta. Esimiesten mielipiteet olivat paljon yleisempiä kuin työntekijöiden, jotka antoivat paljon konkreettisempia vastauksia. Esimiesten-ryhmä kallistui enemmän siihen suuntaan, ettei asiakas saa vaikuttaa palvelutilanteeseen, mutta työntekijöiden mukaan asiakas taas vaikuttaa. Vastauksista myös näkyi, että työntekijät ovat enemmän tekemisissä asiakkaiden kanssa, jolloin he ovat ehkä realistisempia palvelutapahtuman suhteen.

Asiakaskohtaamisen ongelmakohdissa molemmat ryhmät luettelivat samoja asioita. Humalaiset asiakkaat, suuret ryhmät, väärä kohderyhmä, kielimuuri ja muut kommunikaatio-ongelmat ja asiakaspalvelijan oma asenne nousivat esille, sekä esimiesten että työntekijöiden vastauksista. Tämän teeman kohdilla molemmat ryhmät olivat samoilla linjoilla.

Kolmannessa teemassa, eli työntekijöille annetuissa ohjeissa, nousi kuitenkin esiin eroja. Esimiehet ehkä antoivat paremman kuvan vastauksissaan perehdytyksestä yrityksissään, kuin mitä todellisuus on. Työntekijöiden mukaan tilanne vaatisi ehkä parannettavaa. Vastaukset olivat ehkä kuitenkin samalaisempia, kuin olisi voinut ajatella ennen tutkimuksen alkua. Eroja olisi saattanut löytyä enemmän, jos teemoja ja kysymyksiä olisi ollut enemmän. Toisaalta näiden kolmen teeman avulla saaduista vastauksista voisi lähteä vielä kehittämään muita kysymyksiä ja hakemaan tarkennusta aiheeseen. Näin saisi syvennystä aiheeseen. Tutkimusta voisi käyttääkin pohjana jatkotutkimuksille. Selvittämällä työntekijöiden näkemyksiä ja tietoja palvelun laadusta

ja asiakaspalvelusta, pystyttäisiin paremmin puuttumaan mahdollisiin ongelmakoh-  
tiin sekä asiakaspalvelussa että työntekijöiden perehdytyksessä.

Opinnäyteprosessi itsessään oli vaikea. Aihe oli vaikea osittain, koska tästä näkö-  
kulmasta ei ole ollut juurikaan tutkimuksia. Aiheen hahmottaminen tuotti vaikeuksia  
ja välillä se tuntui melko ylivoimaiselta. Vaikka molemmissa tutkimusmenetelmissä  
on omat vaikeutensa, koen kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän vaikeammaksi, koska  
se ei ole niin suoraviivainen kuin kenties kvantitatiivinen.

Aiheen takia alkuun pääseminen olikin hankalaa ja aluksi oli vaikea tietää mistä al-  
kaa kirjoittamaan. Hankaluuksia tuotti päättää, mitä aiheita liittää työn teoriaosaan.  
Tein itse sen virheen, etten tavannut ohjaajaani säännöllisesti, jonka seurauksena  
työn tekeminen pitkittyi melko tavalla. Kun teorian sai paloitetua osiin ja hahmotet-  
tua, mistä alkaa koostamaan sitä, oli paljon helpompi alkaa kirjoitustyö. Teoriaosuus-  
ten tekeminen ei loppujen lopuksi ollut niin vaivalloista, kuin olin sen ehkä aluksi  
mieltänyt. Haastattelujen analysointi sujui paremmin, koska ohjaajani neuvoi minua  
niiden auki purussa. Pelkistä kirjoista lukemalla on hankalaa alkaa analysoimaan ai-  
neistoja. Helpommin se sujui, kun joku neuvoi mistä lähteä liikkeelle ja mitä asioita  
etsiä.

Opinnäytetyöprosessi oli kuitenkin hyvin opettavaista. Prosessin aikana opin omista  
työskentelytavastani ainakin sen, ettei se ole niin pitkäjänteistä ja järjestelmällistä,  
kuin olisin voinut kuvitella. Opinnäytetyössä ei ollut tiukkoja ja pitäviä deadlineja,  
jolloin sitä helposti lipsui siirtämään asioiden tekemistä huomiseen. Työhön on vai-  
kea käydä käsiksi ilman sopivia olosuhteita ja kotona työskentelyssä on huonoa se,  
että siellä tulee vastaan paljon häiriötekijöitä. Jälkeenpäin ajatellen olisi ollut hyvä  
työskennellä muualla kuin kotona. Myös tekosyiden keksiminen sille, miksei tee  
opinnäytetyötä, on hyvin helppoa, etenkin kun käy töissä samaan aikaan. Työssä  
käyminen on hyvä tekosyy, miksei muka jaksaa tai kerkeä avaamaan tietokonetta, ai-  
nakaan tehdäkseen opinnäytetyötä.

Opin kuitenkin paljon tutkimuksen tekemisestä, johon uskon pystyväni valmistau-  
tumaan paremmin seuraavalla kerralla tehdessäni tutkimusta. Aihe tuli tietysti hyvin  
tutuksi kahlatessani erilaisia kirjoja palvelusta, palvelun laadusta ja tutkimusmene-

telmistä. Virheitä prosessin aikana tuli tehtyä paljon, mutta jokaisesta pystyi oppimaan jotain. Yksi tärkeimpiä opetuksia itselleni oli, että ohjaajaan on hyvä pitää yhteyttä säännöllisesti. Ohjaaja pystyy neuvomaan materiaalin hankinnassa, mitä työn teoriaosuuden pitää sisältää ja miten analysoida tuloksia.



## LÄHTEET

Bell, C.R & Zemke, R.2006. Huippupalvelun johtaminen. Helsinki: Rastor Oy.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Helsinki: Restamark.

Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Helsinki: Restamark.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva. WS Bookwell Oy.

Harris, E. 2010. Customer service: a practical approach. Boston, Mass. : Pearson Education.

Hemmi, M. & Lahdenkauppi, M. 2002. Avec: Asiakaspalvelua ravintolassa. Porvoo; Helsinki: WSOY

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S, Remes, P & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja Kirjoita. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Kananen, J. 2008. Kvali- Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu, liiketalous: Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n www-sivut

a) Löydettävissä

<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

9.10.2010

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry:n www-sivut

b) Löydettävissä

<http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-alan-suhdannekatsaus-20/>

9.10.2014

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu: Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.

Moilanen, T. 2012. Hyvä myyjä on hyvä asiakaspalvelija. Vitriini 7. 50- 51.

Parasuraman, A; Zeithaml, Valarie A & Berry, Leonard L. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. Journal of Retailing.;Spring. 12- 40.

Pesonen, H-L, Lehtonen, J & Toskala, A. 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena: Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Piquard, P. 2014. Life's work: Alain Ducasse. Harvard Business Review 92, 136.

Rissanen, T. 2005. Hyvällä palvelulla kannattavuutta ja kilpailukykyä. Kuopio: Pohjantähti.

Salo, V. Lehtori. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori. Henkilökohtainen tiedonanto. 17.1.2013

Tillman, M. 2006. Huippupalvelua asiakkaille. Helsinki: Rastor.

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Valvio, T.2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.