



jamk.fi

Palvelukulttuurin muutos

Case Osuuskauppa Arinan ruokaravintolat

Tanja Matikainen

Opinnäytetyö

Huhtikuu 2017

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala

Restonomi (YAMK), Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma

Jyväskylän ammattikorkeakoulu

JAMK University of Applied Sciences

Tekijä(t) Matikainen, Tanja	Julkaisun laji Opinnäytetyö, ylempi AMK	Päivämäärä huhtikuu 2017
	Sivumäärä 83	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Palvelukulttuurin muutos Case Osuuskauppa Arinan ruokaravintolat		
Tutkinto-ohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Toimeksiantaja(t) Osuuskauppa Arina		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, miten palvelukulttuurin muutos näkyy Osuuskauppa Arinan ruokaravintoloissa Oulun seudulla ja millaisia tulevaisuuden heikkoja signaaleja palvelukulttuurin kehittämisessä on havainnoitavissa. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Osuuskauppa Arina.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusote oli kvalitatiivinen. Tutkimusmenetelmänä käytettiin mystery shopping -menetelmää, teemahaastattelua ja havainnointia. Mystery shopping -tutkimuksen toteutti Palvelu Plus Oy, teemahaastatteluun osallistui viisi asiantuntijaa, ja havaintoja kerättiin päiväkirjaan vuosina 2014 - 2016. Tulokset analysoitiin sisällönanalyysillä aineistolähtöisesti. Haastattelun teemoina olivat asiakaskohtaaminen ja lisäarvo, myyntityö ja lisäarvon tuottaminen, maksaminen ja sen kehittyminen sekä palvelukulttuurin kehitys ja tulevaisuus.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella voitiin sanoa, että asiakas oli palvelukulttuurin keskiössä ruokaravintoloissa. Tervehtiminen, asiakkaan kohtaaminen ja vuorovaikutus olivat tärkeimmät havainnot, jotka nousivat esiin kaikilla käytetyillä tutkimusmenetelmillä. Suosittelemme, lisäämyynti ja myyntityön tekeminen nousivat kaikissa havainnoissa vahvasti esille. Myös maksamista tutkittiin.</p> <p>Johtopäätöksenä voidaan todeta, että palvelukulttuuri on ilmiö, joka kehittyy ja palvelussa aikaviive nopeutuu koko ajan. Myös asiakkaan arvot ja arvomaailma näkyvät odotuksina, joita asiakas asettaa palvelulle jo ennakoon. Palvelukulttuuria tutkiessa tutkija asettuu asiakkaan asemaan ja kokee palvelun osaksi sitä, kuten etnografisessa tutkimuksessa.</p>		
Avainsanat (asiasanat) palvelukulttuuri, ruokaravintola, asiakas, mystery shopping, teemahaastattelu, havainnointi, heikot signaalit		
Muut tiedot		

Description

Author(s) Matikainen, Tanja	Type of publication Master's thesis	Date April 2017
		Language of publication: Finnish
	Number of pages 83	Permission for web publication: x
Title of publication Change of a service culture Case: The food restaurants of Osuuskauppa Arina		
Degree programme Master's Degree Programme in Hospitality Management		
Supervisor(s) Minna Tunkkari-Eskelinen		
Assigned by Osuuskauppa Arina		
<p>Abstract</p> <p>The purpose of this thesis was to examine how the change of service culture was visible in the food restaurants of Osuuskauppa Arina in the Oulu region, and what kinds of future weak signals were observable in the development of the service culture. The thesis was assigned by the Osuuskauppa Arina.</p> <p>The approach of the thesis was qualitative. The mystery shopping method, theme interviews and observations were used in the study. The mystery shopping survey was conducted by Palvelu Plus Oy, the theme interview was participated by five experts, and the findings were collected in a diary in 2014 - 2016. The outcomes were analysed by using data-based content analysis. The themes of the interview were customer encounters and the added value of service, sales and the creation of added value, paying and its development as well as the development and future of the service culture.</p> <p>Based on the results, it could be stated the service culture focused on the customer in the food restaurants. Greetings, customer encounters and interaction were the main observations that were highlighted by all of the research methods that were used. Recommendations, additional sales and sales work were strongly highlighted in all of the observations. Paying was also examined.</p> <p>In conclusion, it can be stated that the service culture is an evolving phenomenon, and that time delays in the service are quicker all the time. Moreover, the customers' values and value systems are visible as expectations that they have in advance for the service. In service culture research, the researchers take the customers' perspective and experience the service as part of it as is done in ethnographic research.</p>		
Keywords/tags (subjects) service culture, food restaurant, customer, mystery shopping, theme interview, observation, weak signals		
Miscellaneous		

Sisältö

1 Johdanto	6
2 Palvelukulttuuri	7
2.1 Palvelustrategia	9
2.2 Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen	10
2.3 Asiakkaan kokemukset ja asiakastyytyväisyys.....	13
2.4 Kuluttajan käyttäytyminen ja ostopäätöksen teko	15
2.5 Vuorovaikutus.....	16
3 Palveluajattelu ja asiakkuudet.....	18
3.1 Palvelumuotoilu	19
3.2 Arvot ja strategia	21
3.3 Sidosryhmät	23
3.4 Asiakkuuksien hoito-ohjelmien rakentaminen.....	25
3.4.1 Asiakashoitosuunnitelma	25
3.4.2 Asiakashoitomalli	26
3.5 Palvelukanavastrategiat.....	26
3.6 Markkinat ja arvoketju palvelun tuottajalta asiakkaalle	27
3.7 Evaluointi kehitystyössä.....	27
4 Toimintaympäristön kuvaus	29
4.1 Ruokapalvelu liiketoimintaympäristönä.....	30
4.2 Case Osuuskauppa Arina ja S-Ryhmä	31
4.2.1 Arvot ja strategia Osuuskauppa Arinassa	32
4.2.2 Tutkimuksessa esiintyvät ruokaravintolaketjut Osuuskauppa Arinassa	33
5 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto	34
5.1 Mystery shopping	37
5.2 Teemahaastattelu ja epävirallinen haastattelu	37
5.3 Havainnointi.....	39
5.4 Heikot signaalit	41
6 Tulokset	43
6.1 Asiakaskokemukset ruokaravintolassa	44

6.1.1 Tervehtiminen ja hyvästely	44
6.1.2 Vuorovaikutus ja palvelu	45
6.1.3 Myyntityö ja suosittelu	46
6.1.4 Muut asiakaskokemukset.....	47
6.2 Palvelukulttuurin kehitys	49
6.2.1 Palvelun erottautuminen ja vieraanvaraisuus	51
6.2.2 Palvelun ylikokemus ja henkilöityminen	53
6.2.3 Tunnetta, herkkyyttä ja kuuntelua.....	55
6.2.4 Palvelukulttuurin kehittyminen ja yhteisöllisyys	57
6.2.5 Palvelukulttuurin eroavaisuudet ja tarinat ruokaravintolan palvelussa	60
6.3 Palvelukulttuurin signaaleja.....	63
6.3.1 Asiakas palvelun jäsenenä.....	63
6.3.2 Palvelu ja itsepalvelu	64
6.3.3 Rahastus vai maksaminen	66
6.3.4 Palvelun lisäarvo.....	67
7 Pohdinta	69
Lähteet.....	77
Liitteet	82

Kuviot

Kuvio 1. Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden	8
Kuvio 2. Palvelukeskeisyyden vaikutus	9
Kuvio 3. Palvelujen hinnoittelumenetelmät resurssien käytön ja suoritteen mukaisesti jaoteltuna	12
Kuvio 4. Asiakkaan kokemus ja asiakkaan tyytyväisyys	14
Kuvio 5. Asiakkaan yllättyminen.....	14
Kuvio 6. Asiakkaan odotukset	15
Kuvio 7. Mystery shopping-menetelmällä havainnoidut tulokset.....	49
Kuvio 8. Haastattelun teemat	50
Kuvio 9. Palvelukulttuurin muutos	51
Kuvio 10. Teemahaastattelulla havainnoidut tulokset	63
Kuvio 11. Havainnoinnilla esiin nousseet tulokset.....	68

1 Johdanto

Opinnäytetyöni aiheena on palvelukulttuurin muutos ruokaravintolassa. Tutkimuksen tavoitteena on tutkia palvelukulttuurissa tapahtuvaa muutosta ruokaravintolassa, havainnoida asiakaskäyttäytymistä ja asiakkaiden tarpeita sekä löytää heikkoja signaaleja uusista asiakaslähtöisemmistä toimintamalleista ja tulevaisuuden palvelukulttuurista ruokaravintolaan. Tutkimus tehdään S-ryhmälle ja Osuuskauppa Arinalle. Tutkimuskysymykset ovat: Millaista palvelukulttuurin muutosta nykyisissä ruokaravintoloissa voidaan havaita? Mitä palvelulta halutaan ja odotetaan tulevaisuuden ruokaravintolassa?

Tutkimusongelma on, miten S-Ryhmässä voidaan tulevaisuudessa vastata asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin eri ruokaravintoloissa palvelukulttuurin muuttuessa. Opinnäytetyön aihe on merkittävä sekä yrityksen kehittymisen että kilpailukyvyn uudistamisen näkökulmista. Opinnäytetyön kohderyhmänä ovat S-ryhmän matkailu- ja ravitsemiskaupan toimiala sekä ketjuravintolat, jotka tarjoavat ruokapalveluita. Opinnäytetyötä ei ole rajattu maantieteellisesti, mutta mahdollisuuksien mukaan tämä opinnäytetyö toisi uusia ideoita ja toimintatapoja ruokaravintoloihin Osuuskauppa Arinalle Pohjois-Suomeen.

Aiempiä tutkimuksia, joita Suomessa on tehty tästä aiheesta, on: Asiakaspalvelun määrittäminen Sokos Hotel Arinassa (Kursu 2011). Palvelumuotoilu on perustana myös opinnäytetyössä, jossa käytettiin kanta-asiakkaiden osallistamista ravintolatoiminnan kehittämiseen (Helle 2015). Palvelumuotoilu on mukana asiakaspalveluprosessin kehittämisessä ja kilpailukeinona (Kapanen 2014). Teemahaastattelua ja havainnointia on käytetty S-Ryhmässä Tampereen Sokoksen ravintola- ja kahvilapalveluiden kehittämiseen (Valkama 2015). Lisäksi myös kokonainen ravintolamaailma voidaan palvelumuotoilla (Blomqvist 2013).

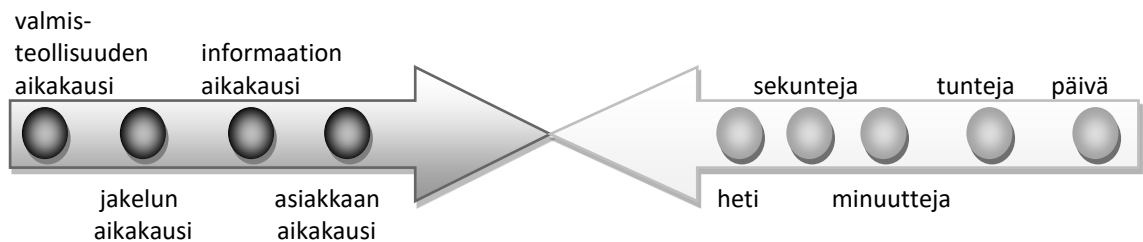
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ruokaravintoloiden palvelua sekä löytää heikkoja signaaleja palvelukulttuurin muutoksesta.

2 Palvelukulttuuri

Palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaista ovat tärkeimpiä asioita organisaatiossa (Grönroos 2009, 452). Palvelu on prosessi, joka koostuu toiminnoista. Palvelu tuotetaan ja kulutetaan usein samanaikaisesti, ja asiakas osallistuu ainakin jossain määrin palvelun tuotantoprosessiin kanssatuottajana. (Grönroos 2009, 79.) Kulttuuri on yleiskäsite, joka selittää, miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla organisaatiossa, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita ja rutiineja. Kulttuuri edustaa arvoja. (Grönroos 2009, 478.) Palvelunäkökulma merkitsee taas sitä, että yrityksen asiakassuhteisiin kuuluvia palveluita pidetään organisaatiossa strategisen tärkeinä (Grönroos 2009, 28). Palvelukulttuuri merkitsee, että myös organisaation työntekijöitä voidaan kutsua palvelukeskeisiksi. Palvelukulttuurissa palvelukeskeisyys lisää asiakkaiden kokemaa palvelun laatua, joka taas puolestaan lisää yrityksen kannattavuutta. Jotta organisaatioon voidaan luoda palvelustrategia, organisaatiossa tulee olla jo palvelukulttuuri. (Grönroos 2009, 478-485.) Palvelukulttuuri ja kulttuurin muutos edellyttävät ihmisten ajattelutavan muutosta organisaatiossa (Grönroos 2009, 495).

Amerikkalainen tutkimusyhtiö Forrester esitteli vuonna 2011 uuden Age of the Customer -mallin. Sen mukaan 1900 - 1960 luvuilla menestyivät valmistusteollisuuden yritykset massatuotannolla ja tehokkuudella, esimerkkinä SONY ja Ford. 1960 - 1990 luvuilla elettiin jakelun aikakautta, jolloin massatuotanto siirrettiin kustannustehokkaaseen Aasiaan, esimerkkeinä tältä aikakaudelta ovat muun muassa Wal-Mart ja Toyota. 1990 - 2010 toisiinsa yhdistyneet tietokoneet ja toimitusketjut loivat informaation aikakauden ja menestyjiksi nousivat muun muassa Amazon ja Google. 2010-luvulla alkoi asiakkaan aikakausi, jota elämme edelleen. Nyt haemme kykyä ylittää asiakkaan odotukset ja pyrimme saamaan suosittelijoita. Aikakautemme menestyjiä ovat muun muassa Facebook ja Apple. Asiakkaan aikakausi kohtaa myös nopeuden aikakauden. Forrester esitteli niin ikään kaavion siitä, miten ennen asiakaskokemuksen syntymiseen saattoi mennä päiviä, tunteja, minuutteja ja sekunteja, mutta nyt kokemus tulee heti. (Löytänä & Korkiakoski 2014, 14-18.)

Kuviossa 1 Löytänä ja Korkiakoski kuvaavat hyvin palvelukulttuurin muutosta ja kehitystä.

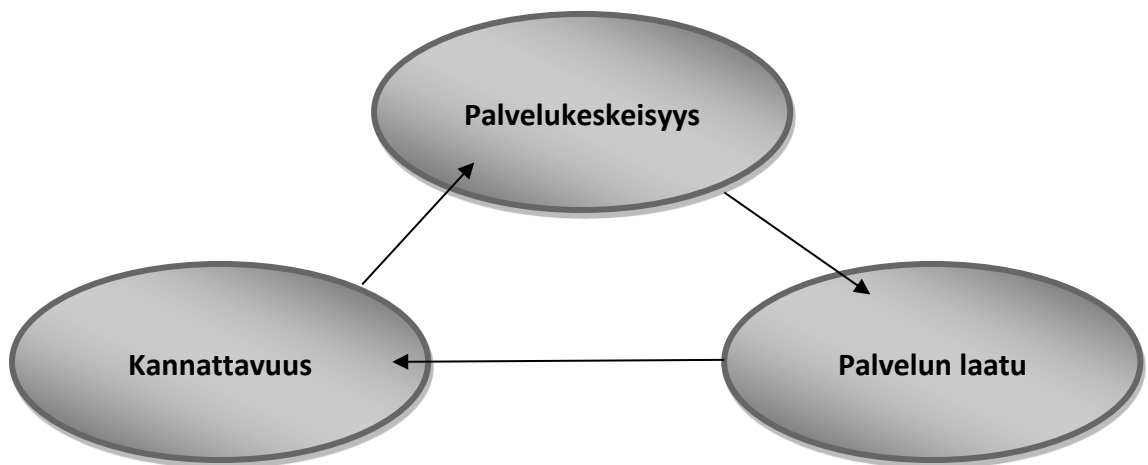


Kuvio 1. Asiakkaan aikakausi kohtaa nopeuden aikakauden (Löytänä & Korkiakoski 2014, 17).

Palvelu merkitsee paljon. Asiakkaat haluavat enemmän huomiota ja enemmän palvelua. Kun palvelu tuotetaan hyvin asiakkaalle useamman kerran peräkkäin, yrityksen koko liiketoiminnasta syntyy hyvä vaikutus. Asiakkaiden vaatimukset kasvavat ja muuttuvat koko ajan, pitää ymmärtää mitä asiakkaat todella haluavat. Organisaatiossa on otettava henkilökohtainen vastuu ja autettava hyviä asioita tapahtumaan palvelussa. Hyvä palvelukulttuuri rakennetaan organisaatioon. (Kaufman 2009, 14-15.) Standardoitu palvelu ei ole aina hyvää palvelua. Palvelun tarjoaja ja yritys eivät välttämättä ymmärrä asiakasta tai välitä asiakkaasta. Jokainen asiakas on omanlaisensa ja yksilöllinen. Palvelussa ihminen, asia ja tilanne ovat erilaisia. Asiakaspalvelumanuaalien lukeminen ei nosta palvelun tasoa tai luo palvelukulttuuria yrityksessä. Kaikki organisaation työntekijät tulee saada mukaan, kun palvelua parannetaan ja palvelukulttuuria luodaan. Palvelukulttuuri on tekemistä. (Kaufman 2015, 33-37.)

2.1 Palvelustrategia

Grönroos (1990) näkee palvelukulttuurin ja palvelustrategian edellytyksinä kannattavuudelle liiketoiminnassa. Palvelukulttuuri on osa yrityskulttuuria, jossa hyvää palvelua arvostetaan ja palvelusta ollaan kiinnostuneita. Palvelukulttuurissa hyvää palvelua tuotetaan sekä yrityksen ulkoisille että sisäisille asiakkaille. Tällöin palveluhenkisyys on tärkeä asia yrityksen strategisessa ja operatiivisessa ajattelussa sekä toiminnassa. Palvelukulttuurissa yrityksen työntekijät ovat palvelukeskeisiä. Palvelukeskeisyys parantaa asiakkaan kokeman palvelun laatua. Grönroos kuvaa palvelukeskeisyyden vaikutuksen kuviolla 2. Palvelustrategian käyttöönotto yrityksessä edellyttää palvelukulttuuria. (Grönroos 1990, 282–285.)



Kuvio 2. Palvelukeskeisyyden vaikutus (Grönroos 1990, 283).

Palvelukeskeinen strategia luodaan yritykseen toiminta-ajatuksen avulla. Ylimmän johdon tulee haluta tehdä organisaatiosta palvelukeskeinen. Toiminta-ajatus ja strategia sisältävät yrityksen palveluajatuksen eli sen, mitä tuotetaan ja kenelle, miten ja millä resursseilla sitä tuotetaan sekä mitä hyötyjä asiakkaalle tarjotaan. Henkilöstöhallinnossa aletaan käyttää ohjenuorana hyvää palvelua, ja hyvästä palvelusta palkitaan työntekijöitä. Hyvää palvelua mitataan, ja työntekijät ymmärtävät näin palvelun tärkeyden. (Grönroos 1990, 286-287.)

Palvelukulttuuria on pidettävä yllä, ja ylimmän johdon tulee kannustaa ja tukea sitä. Esteenä palvelukulttuurin kehittymiselle ja pysymiselle voivat olla ympäristön paineet, kiristynyt kilpailu ja asiakkaiden tarpeiden muuttuminen. Organisaatiossa tulee olla muutokselle hyvä kasvualusta. Uudet organisaatiostrategiat ja rakenteelliset järjestelyt yrityksessä vaikuttavat organisaatiossa sekä palvelukulttuuriin. Palvelukulttuurin muutos tarkoittaa, että ihmiset muuttuvat ja muutokset on hyvä toteuttaa asteittain. Vaikka organisaation kulttuurin painopiste ja käytännöt muuttuvat, osa entisestä on säilytettävä ja muutos rakennettava sen varaan. Kulttuuri on strateginen asia. Se vaatii ylimmän johdon ymmärryksen sekä sitoutumisen, ja palvelukulttuurin toteuttaminen vaatii sellaisia ihmisiä, jotka pitävät sisäisten ja ulkoisen asiakkaiden palvelua luonnollisena. Organisaation, joka toteuttaa palvelustrategiaa, on tärkeää pyrkiä palvelukulttuuriin. (Grönroos 1990, 294-296.)

2.2 Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen

Ennen kaupallinen toiminta keskittyi lähinnä raaka-aineiden vaihdantaan. Teollistumisen myötä raaka-aineista jalostettiin hyödykkeitä ja tuotteita. Ajan myötä hyödykkeistä ja tuotteista on tullut hyvin samankaltaisia ja hinnasta on muodostunut tärkein erottava tekijä. Kilpailualueiden löytämiseksi hyödykkeiden rinnalle ja ohelle on alettu tuottaa palveluita. Palveluliiketoiminnasta on tullut liiketoimintamalli. Nykyisin jo kaksi kolmasosaa Suomen bruttokansantuotteesta syntyy palveluliiketoiminnasta, ja näin palveluliiketoiminta on merkittävämpää kuin hyödyke- tai tuotelähtöinen liiketoiminta. (Löytänä & Korteso 2011, 16–17.)

Palveluiden tuottamisesta on nyt siirryttävä eteenpäin. Kokemusten luomisen aika-kausi edellyttää organisaatiossa sitä, että asiakkaan toiminnot asetetaan keskiöön ja organisaation toiminnot järjestetään asiakkaan ympärille luomaan kokemuksia ja arvoja asiakkaalle. Yritys, joka luo kokemuksia, voi erilaistaa toimintansa uniikille tasolle. Kun yrityksen toiminta on uniikkia, hintavertailua ei voida tehdä ja hintakilpailu ei ole enää uhka. Kokemusten luomien ei edellytä aina palvelua. Esimerkiksi luomu- ja lähiruokakaupat tarjoavat raaka-aineita, mutta asiakas saa niiden lisäksi käyttöopastusta,

reseptejä ja hyvän omantunnon. Asiakaskokemusten tuottaminen voi perustua siihen, että asiakkaalla on mahdollisuus kokea ja tehdä asiat itse. Yksi näkökulma on myös se, että asiakkaiden toiminta on muuttunut, mutta yritysten ei. Tästä ovat esimerkkinä muun muassa Internetin ja sosiaalisen median käytön valtava kasvaminen. (Löytänä & Korteso 2011, 19–27.)

Laadukkaasta palvelusta on tullut yrityksille kilpailukeino. Palvelut hinnoitellaan joko resurssiperusteisesti tai lisäarvoa tuottaen (kuvio 3). Yritys pystyy säilyttämään asiakkaansa laadun ja asiakaspalvelun avulla ja erottuu edukseen tuottaessaan asiakkaalle lisäarvoa. Asiakas voi myös edelleen tuottaa osan palvelusta itsepalveluna. Yrityksessä arvioidaan asiakkaan käsitykset palvelun arvosta ja palvelukuvasta ja suunnitellaan palvelun toimintajärjestelmä sekä palvelutasojen suunnittelu palvelutavoitteen toteuttamiseksi. Nämä ovat yrityksen palvelustrategista suunnittelua. Palvelujen hinnoittelua differoi muun muassa parempi palvelujen arvosisältö, asiantuntijapalvelutuotteen myyminen eli palvelujen tuotteistaminen sekä markkinoiden segmentointijattelun omaksuminen eli palvelutarjousten sopeuttaminen kohderyhmän tarpeisiin. On myös tärkeää, että myyntikonttorissa tai -osastolla osataan myydä. (Grönroos & Järvinen 2001, 42-48.)

Resurssien tehokas käyttö	suuri	RESURSSIEN KÄYTTÖÖN PERUSTUVA HINNOIT- TELU - toimitusaika - aika ja materiaali - kapasiteetti	BONUS tavoitetason ylimene- västä toiminnasta
	pieni	KIINTEÄ HINTA	LISÄARVOPERUSTEINEN HINNOITTELU
		pieni	suuri

Toiminnan tulokset ja lisäarvo

Kuvio 3. Palvelujen hinnoittelumenetelmät resurssien käytön ja suoritteiden mukaisesti jaoteltuna (Grönroos & Järvinen 2001, 48).

Palveluyritysten tuottavuuden tehostaminen tapahtuu asiakasajattelulla eikä resurssien minimoimisella. Asiakkaat on otettava huomioon palveluyrityksen tuottavuutta tehostettaessa. Asiakkaiden laatuarvioiden tulisi olla palveluyrityksessä keskeisellä sijalla. Palveluita tulee tuottaa niin paljon kuin yrityksen kapasiteetilla on mahdollista, jotta asiakkaat kokevat saavansa palvelua. Palveluyrityksessä palvelujen tuotannon täydellinen hallinta on lähes mahdotonta, koska asiakkailla on keskeinen osuus tuotannosta. Asiakkaita voidaan kannustaa ottamaan aktiivinen rooli palvelun tuottamisesta ja opettaa heitä myös tuomaan oikeanlaisia panoksia tuotantoprosessiin, jotta palveluntarjoajan työ vähenee, esimerkiksi itsepalvelut palveluyrityksessä. Asiakkai-

den odotusten tunteminen on tärkeää, ja asiakkaiden palvelusta saatavien kokemusten tulee vastata näitä odotuksia. Mitä paremmin palveluntarjoaja oppii tuntemaan asiakkaan tarpeen, esimerkiksi pitkässä asiakassuhteessa, sitä enemmän palvelutuotoksen laatu paranee. Asiakkaan odotukset palvelua kohtaan voivat myös muodostua realistisemmiksi. Kun asiakkaat otetaan huomioon tuottavuuden tehostamisessa, yritys saa mahdollisuuden lisätä kilpailukykyään ja varmistaa kilpailuetunsa. (Grönroos & Järvinen 2001, 56-63.)

2.3 Asiakkaan kokemukset ja asiakastyytyväisyys

Asiakaskokemus muodostuu, kun asiakkaalla on suora tai epäsuora kontakti yritykseen. Hyvän asiakaskokemuksen salaisuus ei ole moninaisten ominaisuuksien tarjoaminen asiakkaalle vaan ydin on itse palvelu. Sekä business-to-business -toiminnassa että kuluttajapalveluyrityksessä pyritään täyttämään asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja esimerkiksi arvolupaukset. Kun asiakkaan tiedot ja kokemukset kerätään ja asiakaskokemuksia kuvaillaan yrityksessä, se edistää arvokkaampaa vuorovaikutusta asiakkaan kanssa. (Meyer & Schwager 2007, 117-126.)

Asiakkaan odotukset ja kokemukset eroavat joko asiakkaan iloksi tai pettymykseksi. Asiakas vaistomaisesti vertailee jokaista uutta kokemustaan. Asiakaskokemuksen hallinnassa tutkitaan, mitä asiakas ajattelee yrityksestä, asiakkaan vuorovaikutukseen keskitytään sekä havaintoja ja ”asiakkaan ääntä” tutkitaan. Yrityksessä käytetään tietoja, jotta voidaan luoda asiakkaalle odotuksia ja parempia kokemuksia tuotteiden ja palveluiden kanssa. Yrityksessä myös lisätään tarjontaa odotusten ja kokemusten välillä. Yritykset, jotka järjestelmällisesti keskittyvät asiakaskokemukseen, voivat ottaa tärkeitä askelia, parantaa asiakaskokemusta ja tulostaan. (Meyer & Schwager 2007, 117-126.)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa mitataan eroa asiakkaan odotusten ja sen välillä, mitä asiakas todella saa. Asiakastyytyväisyyden mittaaminen keskittyy asiakkaiden ymmärtämiseen ja asiakkaiden odotusten selvittämiseen. Kuvio 4 kuvaa hyvin eroa asiakastyytyväisyyden ja asiakkaan uhrautumisen välillä. Asiakkaan kokemus ja tyytyväisyys muodostuvat niin, että asiakkaan odotuksista ja halusta vähennetään asiakkaan todellinen kokemus. (Pine II & Gilmore 1999, 69-81.)

Asiakas tyytyväisyys = Mitä asiakas odottaa saavansa? – Mitä asiakas saa?
--

Asiakkaan uhrautuminen = Mitä asiakas todella haluaa? – Mihin asiakas tyytyy?
--

Kuvio 4. Asiakkaan kokemus ja asiakkaan tyytyväisyys (Pine II & Gilmore 1999, 78).

Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat muiden ihmisten kuvaukset organisaatiosta jo ennen asiakkaan omaa kokemusta. Odotuksia ovat asiakkaan tarpeet, oma osallistuminen palvelun toteutumiseen, tilannetekijät ja aikaisemmat kokemukset kyseessä olevan organisaation lisäksi kilpailevista organisaatioista. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat oleellisesti myös hinta ja yrityksen antama mainonta. Asiakkaan todelliset kokemukset muodostuvat kokemuksen aikana. Asiakkaan kokemukseen liittyy asiakkaan yllättyminen, joka muodostuu siitä, mitä asiakas aistii kokemuksensa verrattuna asiakkaan odotuksiin. Kuviossa 5 on kuvattu, kun asiakkaan kokemuksesta vähennetään odotukset, jolloin yllättyminen tapahtuu. Asiakkaan kokemukseen liittyvät myös asiakkaan odotukset. Kuvio 6 kuvaa, kuinka asiakkaan aiemmat kokemukset ja se, mitä asiakas ei vielä tiedä, vaikuttavat asiakkaan odotuksiin. (Pine II & Gilmore 1999, 69-101.)

Asiakkaan yllättyminen = Mitä asiakas aistii? – Mitä asiakas odottaa saavansa?

Kuvio 5. Asiakkaan yllättyminen (Pine II & Gilmore 1999, 96).

Asiakkaan odotukset = Mitä asiakas ei vielä tiedä? – Millaisia aikaisempia kokemuksia asiakkaalla on?

Kuvio 6. Asiakkaan odotukset (Pine II & Gilmore 1999, 99).

2.4 Kuluttajan käyttäytyminen ja ostopäätöksen teko

Asiakkaasta käytetään myös sanaa kuluttaja. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavat kulttuuriset, sosiaaliset, persoonalliset sekä psykologiset tekijät. Nämä tekijät johdattavat kuluttajaa, kun valitaan, ostetaan, käytetään ja hävitetään tuotteita. Kulttuuri ja sosiaalinen luokka vaikuttavat kuluttajien ostopäätöksiin. Esimerkiksi perhe ja kasvatusten menetelmät, ihmisten välinen kanssakäyminen sekä rituaalit ja maantieteellinen ympäristö vaikuttavat kulttuurisesti ostopäätöksiin. Kulttuurisesti vaikuttava tekijä on myös sosiaalinen luokka. (Kotler & Keller 2012, 174-175.) Luokkaerot vaikuttavat käyttäytymiseen sekä taloudellisen aseman kautta että tapojen myötä. Kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavia sosiaalisia tekijöitä ovat ryhmät, joihin kuluttajat jakautuvat, esimerkiksi perhe, ystävät, työkaverit, yhdistykset ja uskonnolliset sekä ammatilliset ryhmät (Kotler & Keller 2012, 175-176.) Persoonallisuudesta ja yksilöllisyydestä nousee myös kuluttajan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Näitä ovat ikä, asema elinkaarissa, asema, persoona, elämäntyyli ja arvot. (Kotler & Keller 2012, 177–181.) Psykologiset ostopäätökseen liittyvät tekijät jakautuvat motiiveihin, havaintoihin ja oppimiseen sekä tunteisiin ja muistiin (Kotler & Keller 2012, 182–187).

Ostopäätöstä tehdessä Kotlerin & Kellerin mukaan ostamisprosessi aloitetaan ongelman tai tarpeen tunnistamisella. Sen jälkeen kuluttaja etsii tietoa. Tieto voi tulla persoonan mukaan: perheeltä tai ystäviltä, kaupallisesti: Internetistä, pakkauksista tai mainoksista, julkisesti: mediasta sekä kokemuksen kautta: käyttämällä tai käsittelemällä. Seuraavaksi arvioidaan vaihtoehtoja. Arviointi muodostuu aina tuotekohtaisesti erikseen, kuluttaja yrittää tyydyttää tuotteella tarpeensa, kartoittaa tuotteen hyötyjä

ja näkee tuotteen ominaisuudet sekä pohtii kykyjensä mukaan tuotteen hyötyjä. Kuluttaja tekee ostopäätöksen ja huomioi muun muassa brandin, myyjän, määrän, ajan ja maksutavan. Kuluttaja huomioi myös mahdolliset riskit, esimerkkinä tuotteen riskit tai taloudelliset riskit, ostaessaan. Ostamisen jälkeinen käytös on esimerkiksi asiakaspalautteen tai huomautuksen antamista tuotteen käyttämisen tai kokeilun jälkeen. Ostamisen jälkeen kuluttaja voi tehdä lisähankintoja, jättää ostamisen yhteen tuotteeseen ja jopa varoittaa muita ostamasta. (Kotler & Keller 2012, 188–196.) Ostamisen jälkeen voi tulla myös yhteydenottoja kuluttajariitalautakuntaan (Vanhanen, 2013).

2.5 Vuorovaikutus

Wileniuksen (2015) mukaan vuorovaikutusyhteiskunta on kehittymässä tulevaisuudessa. Tulevaisuus on jatkuvasti liikkeessä ja dynaamisessa muutoksessa. Sen ennustaminen on vaikeaa. Tämä on tuttua yritysmaailmassa, keskimäärin yritysten elinikä on alle 40 vuotta. Strategisessa ennakkoinnissa on tunnistettava epäjatkuvuudet ja tulevaisuustietoisuus on tärkeää, mutta ei riittävä ehto. (Wilenius 2015, 221.)

Wilenius kuvaa, että informaatio- ja kommunikaatioteknologian kehityksen myötä tapahtunut kokonaisvaltainen muutos yhteiskunnassa on tapahtumassa taas. Se lähtee ihmisten jatkuvasta tarpeesta kommunikoida. Uusi energia- ja materiaaliteknologia tulee syventämään vuorovaikutusta älykkäämmällä ja tietoisemmalla tavalla, ja kulttuuri kehittyy ihmiskeskeiseksi. Organisaatioiden toiminta tulee perustumaan vuorovaikutukseen ja laatuun. Asiakas osallistuu yhteistyössä kehittämään yrityksen palveluita ja tuotteita. Ammatillisen osaamisen lisäksi työntekijän tulee olla sosiaalisesti kyvykäs ja henkisesti kypsä, jokainen työntekijä on vastuunkantaja ja päättäjä. Tulevaisuudessa myös työ- ja kotiminä yhdistyvät, sillä jokaisen tulee saada olla ja viihtyä omana itsenään. Ihmisen ainutlaatuinen kunnioittaminen omana itsenään on perustana. Tuleva aikakausi on älykäs ja myös tietoinen. (Wilenius 2015, 221–224.)

Käyttäytyminen toista ihmistä kohtaan on neutraalia, positiivista tai negatiivista. Jos vuorovaikutus aloitetaan negatiivisella äänenpainolla tai sisällölläkin, koko keskustelu 98 prosentin todennäköisyydellä muuttuu negatiiviseksi. Kriittisyyteen on lähes mahdotonta vastata innostuneella äänensävyllä. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 85.) Myönteisiksi ja kielteisiksi koettujen tunteiden välillä on löydetty tutkittaessa myös merkittäviä suhdelukuja. Positiivisen ja kielteisen vuorovaikutuksen suhde on tarkkaa. Positiivisuuden suhdeluvut eli positivity ratio ovat tällaiset, positiiviset kokemukset suhteessa negatiivisiin kokemuksiin:

3:1 suhdeluku ylläpitää terveyttä ja toimintakykyä, myönteisiä tunteita pitäisi olla selvästi enemmän kuin kielteisiksi koettuja tunteita

6:1 suhdeluku liittyy parempiin työsuorituksiin. (Aalto-Setälä & Saarinen 2014, 161-162.)

3 Palveluajattelu ja asiakkuudet

Service thinking; suomennettuna *palveluajattelu*, on monitieteinen. Siinä yhdistyvät eri tieteenalojen erilaiset metodit ja työkalut. Palveluajattelu on ajattelutapana uudenlainen. Palveluajattelussa on kehittyvä lähestymistapa. Palveluajattelua voidaan käyttää myös työmääritelmänä. (Stickdorn 2010, 28.) Palveluajattelun työkaluja ovat muun muassa sidosryhmien kartat tai mind mapit, palvelusafarit eli asiakkaan käynti yrityksessä, varjostus, asiakkaan matkakartat entinen palveluprosessin kuvaus, kyseenalaistaminen eli 5 Whys, asiayhteyshaastattelut, kulttuuriset mittapäät eli keräämispaketit. (Stickdorn & Schneider 2010, 146-171.)

Muita palveluajattelun työkaluja ovat myös mobiili kansatiede, päivä elämästä eli asiakastuntemus, odotuskartat eli asiakkaan odotusten kartoittaminen, persoonat, ideointi, mitä jos-ajattelu, muotoiluskenaariot, kuvakäsikirjoitukset, työpöydän läpikäynti eli 3 D-malli palveluympäristöstä, palveluprototyypit eli mallit, palvelun näyttämölle pano, ketterä kehitys eli kehityksen jatkumon kehä: ideasta kehityksen kautta myyntiin ja palautteen sekä kehityksen kautta jatkumoksi, co-creation eli yhdessä luominen, tarinan kerronta, palvelun piirustukset, palveluroolipelit teatterimaisesti, asiakkaan elinkaarikartat sekä liiketoimintamallin tekeminen kankaalle tai seinälle. (Stickdorn & Schneider 2010, 172-215.)

3.1 Palvelumuotoilu

Palvelumuotoilun syvintä ydintä on arvo ja sen muodostuminen organisaatiossa ja organisaation perustehtävässä. Arvolupaus on yksi liiketoiminnan keskeisin asia tänä päivänä. (Tuulaniemi 2011, 30-33.)

Palvelumuotoilu auttaa organisaatioita havaitsemaan palveluiden mahdollisuuksia liiketoiminnassa ja innovoimaan uusia palveluita sekä kehittämään jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on osaamisala, joka tuo muotoilusta tutut toimintatavat palveluiden kehittämiseen ja yhdistää ne perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. (Tuulaniemi 2011, 24.)

”Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio.” Siinä kehittämiseen ja osaamiseen liittyy kulttuurinen, taloudellinen ja sosiaalinen näkökulma. (Tuulaniemi 2011, 24.)
Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa joka yhdistää palveluiden käyttäjien tarpeet ja odotukset sekä palveluntuottajien liiketoiminnalliset tavoitteet palveluiksi loppukäyttäjälle. Palvelumuotoilun tavoite on myös, että nämä muotoillut palvelut ovat taloudellisesti, sosiaalisesti ja ekologisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 25.)

Palvelumuotoilun suosiota voidaan perustella sillä, että organisaatiot siirtyvät yhä syvemmälle asiakaslähtöiseen arvoajatteluun ja monilla organisaatioilla on taloudellisia paineita. Palvelumuotoilussa prosessi on selkeä ja menetelmät ovat helppokäyttöisiä. Palvelumuotoilun avulla palvelukonseptit voidaan konkretisoida ja testata. Kuten muotoilulla, palvelumuotoilullakin, voidaan testata parempaa toimivuutta, taloudellisuutta, kestävyyttä, ekologisuutta ja esteettisyyttä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71.)

”Palvelumuotoilussa palvelua kehitetään kaikilla tasoilla: yrityksen strategiassa, liiketoimintamalleissa, prosesseissa, palveluympäristössä sekä fyysisessä että visuaalisessa ja asiakaskontakteissa.” Palvelumuotoilun tavoitteena on asiakkaan kannalta helppokäyttöiset, hyödylliset ja haluttavat palvelukokemukset. Organisaation näkökulmasta voidaan korostaa erikseen kannattavuuden lisäksi vielä vaikuttavia, tehokkaita ja erottuvia palvelukonsepteja. Palvelumuotoilun lähtökohta on käyttäjäkeskeisyys. Kaikki osapuolet: asiakkaat, loppukäyttäjät, oma henkilöstö, kumppanit ja muut sidosryhmät, tulee osallistaa kehittämistyöhön, vaikka juuri palvelun käyttäjä on keskiössä. Näin saadaan paljon ideoita, eikä suunnitteluun ole sijoitettu erikseen paljon aikaa tai rahaa. Palvelumuotoilussa testataan erilaiset ratkaisut visualisoinnin ja prototyypin avulla. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 71-72.)

Palvelumuotoilu on toimintaa, jossa muotoilun menetelmiä hyödynnetään asiakaskokemuksen kehittämisessä ja johtamisessa. Se on yleistynyt kokemuksen luomisen kehittämisessä. Palvelumuotoilu on myös asiakaskokemuksen innovointia ja kehittämistä. Palvelumuotoilulla halutaan luoda odotuksen ylittävät kokemukset, jotka ovat käytettäviä, olennaisia, tunteisiin vetoavia ja arvoa tuottavia. Palvelumuotoilussa keskitytään siihen kehittämiseen, mikä voisi mennä oikein. Palvelumuotoilija havainnoin ja tulkitsee asiakkaiden tarpeita ja käyttäytymistä. Pyrkimyksenä on löytää erityisesti asiakkaiden itsensä tiedostamattomia tarpeita. (Löytänä & Korteso 2011, 118-119.)

Palvelumuotoilu prosessina alkaa asiakkaan tarpeiden ja toiveiden ymmärtämisestä. Palvelumuotoilu yhdistää vuorovaikutuksen eli sen kulttuuriset, sosiaaliset ja inhimilliset alueet. Palvelumuotoilulla voidaan luoda konsepteja, ratkaisuja ja palvelukokemuksia. Perinteisiä menetelmiä aineiston keräämiseen ovat muun muassa kohderyhmätutkimukset ja kyselyt. Palvelumuotoilun menetelmistä etnografista tutkimusta ja havainnointia käytetään mahdollisimman monen yksityiskohtaan havaitsemiseksi ja yksityiskohtien muodostaman kokonaisuuden ymmärtämiseksi. Innovatiivisista palvelumuotoilun menetelmistä esimerkiksi visuaalisen päiväkirjan, valokuvaamisen ja haastattelujen yhdistelmällä päästään kiinni tulkintoihin ja käyttäjän antamaan palvelun mielikuvaan ja käsitykseen. Palvelumuotoilun kannalta on tärkeää, että tutkittavaa kohdetta tarkkaillaan tai osallistumalla vuorovaikutukseen palvelun käyttötilanteessa saadaan eri näkökulmia, asioita tai arvoja, jotka vaikuttavat palveluiden käyttömotivaatioon. Muun muassa etnografisin menetelmin hankittu käyttäjätieto ja käyttäjäkeskeinen ajattelu synnyttävät uutta näkemystä ja lisäarvoa, joiden avulla voidaan arvioida yrityksen ja asiakkaan kohtaamisen tasoa ja laatua. (Miettinen 2011, 18-69.)

3.2 Arvot ja strategia

Yrityksen toiminnan lähtökohtana ovat arvot ja strategia. Arvot kuvaavat asioita, joita yritys pitää toiminnassaan erityisen tärkeinä. Arvojen ja strategian lisäksi yrityksen tavoitteet, esimerkiksi tuloskortit, ovat työkaluja, jotka tulee määritellä. Strategia kertoo yrityksen:

- liiketoiminta-alueen ja markkinat sekä keinot, kuinka päästään näille alueille
- erilaistavat tekijät, miten erottua kilpailijoista
- vaiheistuksen: toimenpiteiden nopeus sekä keskinäinen järjestys ja
- tavat hankkia taloudellista tulosta. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 89-95.)

Esimerkiksi myyntistrategia ja sen jalkauttaminen antavat paljon avaimia myös markkinointistrategian ja markkinointisuunnitelman toteuttamiseen. Jotta strategian toteutus voi onnistua käytännössä, tarvitaan siihen yksiselitteinen malli ja suuntaviivat, pieniksi pilkotut tavoitteet kuukausi- ja viikkotasolla, tehokas seuranta- ja palautejärjestelmä ja sitoutumista valittuun strategiaan, sen jalkauttamiseen ja johtamiseen. Tavoitteet ovat visioita tuloksesta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 44-51.)

Organisaation ihmisten arvot ovat kulttuurin perusta. Yhteiset arvot ovat ohjenuora työntekijöiden päivittäisille tehtäville. Yhteiset arvot ohjaavat suoritusta. Päälliköiden tulee uhrata aikaa yhteisten arvojen kehittämiseen ja vahvistamiseen. Yhteisten arvojen tulee juurtua syväälle työntekijöiden mieliin. (Grönroos 1990, 284.)

Arvon luomisessa ja kanssakäymisessä on rooli sekä palveluntuottajalla että asiakkailla. Arvokeskustelu on kehittynyt tavaraperustalta palveluperustaan ja asiakkaan pitää kokea palvelua. Tärkeimmät pääkontribuutiot eli myötävaikuttajat ovat asiakkaan kokemukset, asiakkaan ja palveluntuottajan roolit, arvon alue sekä asiakkaan hyvinvointi. Perinteisesti ajatellaan asiakkaan mielenrauhaa, tehdään asiakkaan elämä helpommaksi, ratkaistaan asiakkaan ongelmia, annetaan asiakasvirran olla tärkeämpi kuin muut resurssit, vastataan asiakkaan tarpeisiin ja vapautetaan asiakas vastuusta. Asiakkailla on keskiössä funktionaaliset ja taloudelliset tarpeet, mutta myös emotionaaliset, sosiaaliset ja eettiset tarpeet sekä ympäristölliset ulottuvuudet. (Grönroos & Voima 2013, 133 -135.)

Arvon syntyminen ottaa paikan erilaisilla tasoilla, arvosta voi tulla parempaa kuin tai huonompaa kuin. Kun asiakas arvoa kokemustensa kautta, palvelun tuottaja tarjoaa asiakkaan arvon syntymistä tuottamalla ja tarjoamalla resursseja ja prosesseja, jotka edustavat potentiaalista arvoa tai odotettua arvon toteutumista asiakkaalle. Asiakkaan näkymät ja kokemukset arvosta integroituvat resursseihin ja palvelutapahtumaan/-prosessiin asiakkaan omassa sosiaalisessa kontekstissa. Yhteenvetona asiakas on arvon luoja ja yritys tuottaa arvoa asiakkailleen. (Grönroos & Voima 2013, 138.)

Arvon luominen tapahtuu ja syntyy palveluntuottajan ja asiakkaan välillä olevalla palvelun nauttimisen alueella. Palvelutapahtuman eli sen käytön ja nauttimisen alueella on suoria vaikutuksia arvon syntymiseen esimerkiksi palvelun tarjoajan ja asiakkaan resurssit. Asiakkaan alueella on myös epäsuorasti arvon syntymiseen vaikuttavia tekijöitä, muun muassa asiakkaan sen hetken unelmat, asiakkaan käymä keskustelu ja asiakkaan positiivisuus. Kokemus arvosta ja sen luominen on prosessi, jossa molemmat, asiakas ja palveluntarjoaja, luovat ja tuhoavat jaksoja. On tärkeää, että palvelun tapahtuessa ja asiakkaan alueella ymmärretään arvon luominen, kanssakäyminen sekä opiskellaan asiakkaan reaktioita ja tarpeita. Ja ymmärretään myös asiakkaan logiikka ja arvon luomisen konteksti. (Grönroos & Voima 2013, 141-147.)

3.3 Sidosryhmät

Organisaation toimitusketju muodostuu sidosryhmistä seuraavalla tavalla. Saapuvia eli sisään ostettavia tuotteita tai palveluita ovat esimerkiksi informaatio, raaka-aineet, henkilöstö ja tarvikkeet. Nämä hankitaan tuottajilta. Organisaatiossa tapahtuu tuotanto, joka voi olla palvelua, myyntiä tai kuljetusta. Asiakkaalle tuotetaan lähtevä eli myytävät tavarat, palvelut tai jopa jäte. Toimitusketjussa toimivat tuottajat ja toimittajat, myynti ja jälleenmyynti sekä loppukäyttäjät eli asiakkaat. Toimitusketjut voivat olla todella pitkiä, jos aloitetaan ketju aivan raaka-ainetasolta ja muodostetaan siitä jalostettu tuote asiakkaalle. Toimitusketjussa tehdään työtä toimittajien, tuottajien ja alihankkijoiden kanssa, jotta saadaan aikaan tuotos eli palvelu tai tuote asiakkaalle ja lopuksi toimitettua se loppukäyttäjälle. (Waters 2009, 4-28.)

Toimitusketjun toimijoita eli sidosryhmiä ovat:

- materiaalien toimittajat
- komponenttien toimittajat
- alihankkijat
- tavarantoimittajat
- tuottajat
- myyjät
- jälleenmyyjät ja
- loppukäyttäjät.

(Waters 2009, 4-28.)

3.4 Asiakkuuksien hoito-ohjelmien rakentaminen

Asiakkuuksien hoito-ohjelmien rakentaminen alkaa asiakashankinnasta. Siihen sisältyy asiakastiedon hallinta ja asiakaskunnan luokittelu tai ryhmittely eli segmentointi. (Bergström & Leppänen 2011, 353-365.) Asiakkuuksille tehdään markkinointiratkaisut asiakassuhteiden eri vaiheissa ja markkinointibudjetti jaetaan asiakassuhteen eri tasoille (Bergström & Leppänen 2011, 194-196). Asiakashoitosuunnitelma on toimintamalli siitä, kuinka yrityksen tulee toimia asiakkaan kanssa erilaisissa asiakaskontakteissa. Se kattaa myös toimenpiteet mitä yritys aikoo tehdä seuraavaksi, miksi ja milloin nämä toimenpiteet tehdään sekä kuka vastaa toimenpiteiden toteuttamisesta. (Bergström & Leppänen 2011, 353-370.)

3.4.1 Asiakashoitosuunnitelma

Asiakashoitosuunnitelma sisältää kaikki ne asiakkaaseen suunnatut toimenpiteet ja kontaktit aikatauluineen, jotka yritys aikoo jatkossa tehdä. Se on myös suunnitteluajatauluun sidottu asiakaskohtainen markkinointi- ja toimintasuunnitelma, jonka mukaisesti asiakkaaseen kohdistetaan toimenpiteitä. Markkinointi- ja toimintasuunnitelmassa huomioidaan myös asiakassuhteen vaiheet sekä asiakasarvo. Asiakashoitomallissa voi olla esillä esimerkiksi segmentteittäin asiakaskäynnit, asiakaspalvelu, palautteiden hoito, tuotteet tai edut, hinnat ja markkinointiviestintä. (Bergström & Leppänen 2011, 353-370.)

3.4.2 Asiakashoitomalli

Kaikille asiakasluokille tehdään hoitomallit. Asiakashoitomallien tulee olla konkreettisia ja ne jalkautetaan koko organisaatioon. Tuotteistus, hinnoittelu, jakelu ja mainonta ovat osa asiakashoitomalleja. Kaikkia asiakkaita palvellaan ja hoidetaan hyvin, oman asiakashoitomallinsa mukaisesti. Asiakkaat jaetaan esimerkiksi neljään ryhmään asiakashoitomallissa ja jokaiselle ryhmälle tehdään oma asiakashoitosuunnitelma aikatauluineen, painotuksineen ja tapaamisineen. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 91-97.)

3.5 Palvelukanavastrategiat

Kun markkinointisuunnitelmaan valitut asiakassegmentit on päätetty, heille luodaan palvelukanavat strategian mukaan. Palvelukanavastrategiassa vastuu voidaan nimetä ja valitaan palvelukanavat esimerkiksi sähköiset kanavat, suoramarkkinointi ja henkilökohtainen myyntityö. Palvelukanaville tehdään toimintamalli ja kukin toimintamalli kohdennetaan halutulle segmentille. Segmenttejä ja palvelukanavia valitessa ja toimintamalleja tehdessä kannattaa huomioida kuka asiakkaista on volyymiasiakas, kuka kanta-asiakas ja kuka satunnaisempi asiakas. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 74-77.) Palvelukanavastrategia siis konkretisoi sen mitä yritys markkinoi ja millä tavoin sekä kenelle asiakkaistaan.

Asia, joka monesti palvelukanavastrategiaa tehdessä ja toteuttaessa unohtuu, on seuranta. On erittäin tärkeää seurata, miten viestinnän ydinsanoma välittyi asiakkaille eri kampanjoissa, kuinka suuri osa kohderyhmästä tuli viestinnän houkuttelemana ravintolaan tai Internetiin sekä kuinka moni osti kyseessä olevaa kampanjatuotetta. (Ala-Mutka & Talvela 2005, 116.) On tärkeää seurata myös asiakashallinnan toimintamalleja, asiakastyytyväisyysjärjestelmää, tietojärjestelmiä sekä kilpailija- ja toimintaympäristöä (Ala-Mutka & Talvela 2005, 107-119).

3.6 Markkinat ja arvoketju palvelun tuottajalta asiakkaalle

Esimerkiksi Porter -malli analysoi markkinoita markkinaviehättävyyden kautta. Sillä pohditaan toiminnan arvoa kuluttajille, arvoa tuottajille, uusia kilpailijoita; jotka ovat substituuttikilpailijoiden aiheuttamia uhkia (=samanlaiset toimijat) sekä nykyistä kilpailutasoa. (Tunkkari-Eskelinen 2012 sekä Porter 2006, 71, 84-85.)

Myös arvoketjuajattelu on Porter-mallissa esillä. Arvoketju kattaa koko tuotteen tai palvelun prosessin aina tuottajalta palvelun toimittajan kautta asiakkaalle saakka. Se sisältää myös logistiikan, kaikki operaatiot tuotteen tai palvelun ympärillä sekä markkinoinnin. Arvoketjuun panostamalla asiakkaat sitoutuvat todennäköisemmin. Arvoketjun osa-alueet voidaan nähdä asiakkaan ostopäätöksen myötä tuotteen tai palvelun havaitseminen, saatavuus ja tarve. (Lindberg-Repo & co. 2009, 7.) Markkinoiden tulevia muutoksia on hyvä pohtia aikajananäkökulmasta: Miten markkinat ovat muuttuneet? Ennustaa miten ne tulevat muuttumaan? Mikä on tilanne viiden vuoden päästä? Mitkä ovat syitä muutoksiin? (Porter 2006, 70, 84-85.)

3.7 Evaluointi kehitystyössä

Evaluointi sisältää havainnoinnin, arvioinnin ja arvottamisen. Se on toiminta, johon sisältyy virallinen ja epävirallinen havainnointi sekä havaintojen vaikutusten arviointi. Liike-elämässä evaluointia tekevät kaikki toimijat. Evaluoinnin lähtökohta voi olla kehittäminen ja uudistaminen. Yksilön evaluointiprosessi kohdistuu joko episodeihin tai koko liikesuhteeseen. Episodikokemuksista tehdään vertailu, josta muodostuu episodikäsitys ja toisen vertailun jälkeen muodostuu suhdekäsitys. Evaluointiperusteisiin vaikuttaa muun muassa yksilön tekniset standardit, aiemmat kokemukset, tavoitteet ja arvot. Kollektiivinen havainto koostuu usean henkilön havainnoista tai yhteisesti sovitusta tavasta tulkita havainto. Nämä henkilöt voivat toimiva erilaisissa tehtävissä ja heidän koulutuksensa, kokemuksensa ja henkilökohtaiset ominaisuutensa voivat poiketa toisistaan. Evaluoinnin voi tehdä yksilö. Liikesuhteissa toimijoiden tekemät evaluoinnit saattavat olla hyvinkin kaukana

toisistaan. Evaluointi on liike-elämässä jatkuva prosessi. Evaluointi tapahtuu aina ensi kädessä yksilötasolla, mutta organisaation menestymisen varmistamiseksi on tärkeää, että kaikki osapuolet ymmärtävät ne tekijät, jotka vaikuttavat esimerkiksi kehitettävään toimintaan. (Grönroos & Järvinen 2001, 252-267.)

4 Toimintaympäristön kuvaus

Toimintaympäristössä liiketoiminnan kolme vastuualuetta ovat taloudellinen, sosiaalinen ja ekologinen vastuu. Taloudellinen vastuu nähdään yrityksissä liiketoiminnan tuottamana voittona ja oman pääoman arvona. Vuonna 2004 S-ryhmässä taloudellinen vastuu jaettiin neljään osa-alueeseen:

- kannattavuus, kilpailukyky ja tehokkuus
- omistajien odotuksiin vastaaminen
- yhteiskunnan taloudellisen hyvinvoinnin tuottaminen ja
- taloudelliset edellytykset sosiaaliselle ja ympäristövastuullisuudelle.

(Ketola 2005, 32-39.)

Yrityksen sosiaalinen vastuu kattaa oman henkilöstön, tavarantoimittajat, alihankkijat, urakoitsijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat. Nämä ovat yrityksen sidosryhmiä. Lisäksi sosiaalinen vastuu kattaa paikalliset asukkaat sekä suuren yleisön eli ihmiset. Sosiaalinen vastuu on osittain lakisääteistä. Sosiaalista vastuuta S-ryhmässä on henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen, tuoteturvallisuus ja kuluttajansuoja sekä hyvät toimitavat ja yhteistyö yritysverkostoissa. (Ketola 2005, 40-46.) Yrityksen ekologinen vastuu koskee ympäristöongelmia, ympäristövaikutuksia, luonnonvarojen käyttöä ja yrityksen liiketoiminnan päästöjä (Ketola 2005, 46-53).

Yrityksen yhteiskuntavastuu voidaan nähdä myös 6+1 –mallin mukaisena, jolloin huomioidaan yhteiskuntavastuun eri ulottuvuudet laajemmin. Tässä mallissa keskiössä on kulttuuri. Sen ympärille rakentuvat ulkoisen vastuun osalta ympäristö, tuotteet ja pal-

velut sekä lähiyhteisö ja yhteiskunta. Sisäisen vastuun osa-alueita ovat yrityksen talous, prosessit ja rakenteet sekä henkilöstö. (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 43-45.) Yrityksen kannalta kriittisiä yhteiskuntavastuun tekijöitä ovat:

- lähiympäristön huomiointi
- yhteiskunnallinen kehittäminen
- ympäristöystävällisyys ja
- eettiset periaatteet (Aaltonen, Luoma & Rautiainen 2004, 37).

Vastuullinen liiketoiminta muodostuu tässä opinnäytetyössä taloudellisen, sosiaalisen ja ympäristövastuun osa-alueisiin. Tulostavasti esimiehet vastaavat siitä, että toiminta on kannattavaa, kustannustehokasta ja Osuuskaupan tavoitteet sekä asiakasomistajien hyödyt toteutuvat (Osuuskauppa Arina 2014). Sosiaalinen vastuu liiketoiminnassa muodostuu turvallisuuden, henkilöstön ja johtamisen osa-alueista (Osuuskauppa Arina 2014). Ympäristövastuun osalta liiketoiminnassa huomioidaan raaka-aineiden ja tavaroiden hankinta sekä logistiikka, energian ja veden kulutus sekä kierrätys ja jätehuolto. S-ryhmällä on ympäristöohje (S-ryhmä 2007, 17).

4.1 Ruokapalvelu liiketoimintaympäristönä

Ruokapalvelulla ei tutkimuksellisesti ole standardeja tai jaettuja määritelmiä sen kuvaamiseksi. Ruokapalvelu-sanalla on erilaisia merkityksiä esimerkiksi eri maiden välillä ja sana catering yhdistetään yleensä fyysisen palvelun sisältäviin palvelutapahtumiin. Edwards (2009) on tutkinut, kuinka asiat ovat muuttuneet ruokapalvelun tutkimus-alalla, miten ruokapalvelun määritelmä on muuttunut sekä kuinka alan tutkimus on kehittynyt. (Edwards 2009, 1.)

Ruokapalvelua on vaikea määritellä. Ruokapalvelu jaetaan yleensä kaupallisen ja julkisen toiminnan mukaan. Ruokapalvelu on kuitenkin kansainvälistä, monipuolisista erimyyntipisteistä tuotettua; jotka palvelevat ruokaa ihmisille, jotka haluavat sitä. Ruokapalvelu ei välttämättä sisällä maksua asiakkaalle eikä se välttämättä ole ensisijainen liiketoiminta organisaatiossa. Ruokapalvelun tutkimisessa on ehdottomasti huomioitava kansainvälisyys. Artikkelissa nostetaan esille myös se, mitä eroa on ruoalla ostopaikan suhteen, ostetaanko ruoka ravintolasta vai kaupasta. Samoin sitä, miten ruokapalvelu toteutuu ruoka-automaattien annoksissa ja mukaan otettavassa ruoassa. Osa ihmisistä ottaa ruoan kotoa mukaan. (Edwards 2009, 2.) Ruokateollisuuden ja ruokapalveluiden markkinat ovat tarjonnan perusteella hotellit, ravintolat, kahvilat, kuluvälineet, pikaruoka, henkilöstöravintolat, mukaan otettavan ruoan tarjoajat sekä huvipuistot. Ruokateollisuuden ja ruokapalveluiden markkinoiden asiakkaita ovat asiakasryhmittäin sairaalat, sosiaalisen toimen asiakkaat, koulut, vangit, julkinen sektori, armeija sekä teollisuus. (Edwards 2009, 3.)

4.2 Case Osuuskauppa Arina ja S-Ryhmä

S-ryhmä on suomalainen vähittäiskaupan ja palvelualan yritysverkosto, jolla on Suomessa yli 1 600 toimipaikkaa. S-ryhmän muodostavat osuuskaupat ja Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta (SOK) tytäryhtiöineen. S-ryhmä tarjoaa marketkaupan, tavaratalo- ja erikoisliikekaupan, liikennemyymälä- ja polttonestekaupan, matkailu- ja ravitsemiskaupan sekä rautakaupan palveluita. Lisäksi autokaupan ja maatalouskaupan toimipaikkoja löytyy joidenkin osuuskauppojen alueelta, ja S-Pankki tarjoaa kaikille asiakasomistajille kattavat pankkipalvelut. S-ryhmän toiminnan tarkoituksena on tuottaa kilpailukykyisiä palveluja ja etuja asiakasomistajille kannattavasti. Osuuskaupat ovat osuustoiminnallisia yrityksiä. Niiden omistajat ovat myös asiakkaita, S-ryhmän kielellä asiakasomistajia. (S-ryhmä 2015e.)

S-ryhmä muodostuu 20 itsenäisestä alueosuuskaupasta ja niiden omistamasta Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnasta (SOK). Lisäksi S-ryhmään kuuluu kahdeksan paikallisosuuskauppaa. Osuuskauppojen verkosto ulottuu koko maahan, ja niiden toiminnassa on vahva alueellinen painotus. Jäsenet eli asiakasomistajat omistavat osuuskaupat. Osuuskauppojen omistama Suomen Osuuskauppojen Keskuskunta SOK toimii osuuskauppojen keskusliikkeenä ja tuottaa niille hankinta-, asiantuntija- ja tukipalveluita. SOK vastaa myös S-ryhmän strategisesta ohjauksesta ja

eri ketjujen kehittämisestä. SOK:n liiketoiminta täydentää S-ryhmän tarjontaa kotimaassa ja lähialueilla. SOK-yhtymän muodostavat puolestaan SOK ja sen tytäryhtiöt. Alueellisten ja valtakunnallisten tytäryhtiöidensä lisäksi SOK harjoittaa Baltian alueella ja Pietarissa marketkauppaa sekä matkailu- ja ravitsemiskauppaa. (S-ryhmä 2015e.)

4.2.1 Arvot ja strategia Osuuskauppa Arinassa

Osuuskauppa Arinan tarkoitus on tuottaa palveluja ja hyötyjä omistajilleen. Arinan toimipaikat palvelevat päivittäin jopa 100 000 asiakasta, pääosin omistajaa. Osuuskauppa Arina on kuluttajaosuuskunta, jonka omistavat tasavertaisesti yli 150 000 pohjoissuomalaista kotitaloutta. (Arina 2015.)

Osuuskaupassa omistetaan ja jaetaan hyödyt yhdessä. Arinan tehtävänä on huolehtia myös Pohjois-Suomen ja pohjoissuomalaisten hyvinvoinnin kehittämisestä. Kasvusta ja menestymisestä syntyvät hyödyt kohdistetaan aina suoraan tai välillisesti pohjoissuomalaisten omistajien hyväksi. (Arina 2015.)

Osuuskauppa Arinassa arvot ovat: olemme asiakasta varten, kannamme vastuuta ihmisistä ja ympäristöstä, toimimme tuloksellisesti ja uudistamme jatkuvasti toimintaamme. Arvot ovat samat kuin S-ryhmän arvot. (S-ryhmä 2014.) Keskeisiä kilpailuetuja Osuuskauppa Arinassa on asiakasomistajuus sekä liiketoimintamalli: osuustoiminta. Osuuskauppa Arina on myös alueellinen. Yhtenä strategisena tavoitteena on kannattavasti kasvava liiketoiminta. Strategisia kehittämisalueita ovat asiakasomistajamäärän ja keskiostoksen kasvattaminen, markkina-aseman kannattava kasvaminen, olla palvelualan houkuttelevin työnantaja sekä sidotun pääoman tuottoprosentin käytön kehittäminen kannattavuuden mittaamisessa. (Osuuskauppa Arina 2012.)

4.2.2 Tutkimuksessa esiintyvät ruokaravintolaketjut Osuuskauppa Arinassa

Ravintola Amarillo on Texasista. *”Amarillon tarina alkaa syvältä Texasin sydäimestä.”* Amarillo haluaa tarjota parasta texmexiä ison meren tällä puolen. Ruokalistalta löytyy hampurilaisia, fajitaksia, bolilloja, wingsejä ja ´dilloja. *”Amarillon tyyliin reiluina, näyttävänä ja täyttävänä annoksina.”* (S-ryhmä 2015a.)

Fransmanni tarjoaa maalaisranskalaista ruokaa ja hyvää viiniä tunnelmallisessa miljöössä. Fransmannin ruokalistan antimet saattelevat maalaisranskalaisten nautintojen ääreen. Tuoreet ja puhtaat raaka-aineet, ranskalaisen keittotaidon pitkät perinteet sekä keittiömestarien uusimmat luomukset muodostavat kokonaisuuden, josta löytyy suosikkeja moneen makuun. Laaja ja tarkoin harkittu viinivalikoima täydentää ruokailunautinnon. (S-ryhmä 2015b.)

Grill on uusi tutkimuksessa esiintyvistä S-Ryhmän ravintolaketjuista.

Grill it! yhdistää perinteisen grillauksen ja ensiluokkaiset raaka-aineet tuoreella ja innostavalla tavalla. Ruokalistalla kohtaavat skandinaavisen selkeät maut ja mausteet ympäri maailman. Lämminhenkinen miljöö ja uniikki musiikkimaailma johdattelevat kulinaariselle matkalle viinin ja ruoan maailmaan. (S-ryhmä 2015c.)

”Rosso on tuttu italialainen klassikko, jonka rennosta tunnelmasta suomalaiset ovat nauttineet jo viidellä vuosikymmenellä.” Rossossa nautit rakastetuimmista klassikkoannoksista, upeista uutuuksista ja ennen kaikkea maankuuluista pizzoista. *”Rosso on iloinen ruokapaikka, johon olet tervetullut porukalla kuin porukalla.”* (S-ryhmä 2015d.)

5 Tutkimusmenetelmät ja -aineisto

Tämä tutkimus on laadultaan kvalitatiivinen. Kvalitatiivista tutkimusotetta voidaan käyttää useissa tiedonhankinta- ja analysointimenetelmissä ja tapoina tulkita aineistoa. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusote sisältää useita suuntauksia. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole tietyn tieteen alan tutkimusote tai yhdenlainen tapa tutkia. Kvalitatiivisen tutkimuksen keskiössä ovat merkitykset. Kvalitatiivinen tutkimus voi olla sekä induktio eli aineistolähtöinen että deduktio eli teorialähtöinen. Kvalitatiivinen tutkimus ei ole puhtaasti aineistolähtöistä, eikä induktiota ja deduktiota pitäisi pitää toistensa vastakohtina tutkimusotteessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa on enemmän tai vähemmän näkyvästi myös määrällisiä elementtejä, kuten kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimuskin sisältää aina myös laadullisuutta. Kvalitatiivinen tutkimus rakentuu aiemmista, tutkittavan aiheen tutkimuksista, empiirisistä aineistoista tai tutkijan omasta ajattelusta ja päättelystä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessakin voidaan käyttää tilastoja. Kvalitatiivisen tutkimuksen ero kvantitatiiviseen tutkimukseen on tutkimusasetelmassa. Kvalitatiivisen tutkimusasetelman määrittävät tutkimusongelma, tutkimusmenetelmät ja aineisto. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Lähtökohtana kvalitatiivisessa tutkimuksessa on todellisen elämän kuvaaminen. Ajatuksena on myös se, että todellisuus on moninainen. Todellisuutta ei kuitenkaan voi pirstoa osiin, vaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdetta tutkitaan kokonaisvaltaisesti. Arvolähtökohta on tärkeä, sillä arvot muovaavat sitä, miten tutkittava ilmiö ymmärretään. Kvalitatiivisella tutkimuksella saadaan tulokseksi ehdollisia selityksiä, jotka on sidottu johonkin aikaan ja paikkaan. Kvalitatiivisella tutkimuksella löydetään ja paljastetaan tosiasioita, ei niinkään todenneta jo olemassa olevia totuusväittämiä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157.)

Kvalitatiivinen tutkimus sisältää nykyään lukuisia merkityksiä. Kvalitatiivisia tutkimuksia ja sen haaroja on useita eri tyyppisiä ja lajeja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157-158.) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedon keruun välineenä. Tutkittaessa luotetaan omiin havaintoihin sekä keskusteluihin tutkittavien kanssa. Apuna voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Tutkijan pyrkimyksenä on paljastaa myös odottamattomia seikkoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa voidaan käyttää metodeina juuri teemahaastatteluja ja osallistuvaa havainnointia. Tutkimuksen kohteet valitaan tarkoituksenmukaisesti, itse tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä ja yksittäisiä tapauksia käsitellään tutkittaessa ainutlaatuisina. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 160.) Kvalitatiivinen tutkimus ryhmitellään tutkimustyyppien mielenkiinnon mukaan eli kielen piirteiden, säännönmukaisuuden, tekstin tai toiminnan merkityksen ymmärtämisen mukaan tai reflektiolla (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 162).

Tässä tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivista tutkimusotetta koska tutkimuksen tavoite on laadullinen ja valmiiksi rajattu. Tämä tekee opinnäytetyöstä myös Case-tutkimuksen. Etnografiselle tutkimustyyppille on tyyppillistä käyttää tutkimusmenetelmänä haastatteluja ja havainnointia. Teemahaastattelulla johdateltiin haastateltavat henkilöt aiheeseen ja opinnäytetyön kannalta oleellisiin kysymyksiin (Liite 1). Haastattelut ja Secret Visitor-raportit ovat tämän opinnäytetyön primääriaineistoa. Ne on litteroitu nauhoittaen ja käsin. Tähän opinnäytetyöhön on kirjattu litteroidusta aineistosta palvelukulttuurin kannalta olennaiset tulokset. Nämä tulokset on havainnoitu puolistrukturoidusti haastattelurungon (Liite 1) ja Secret Visitor-raporttien avoimien kysymysten perusteella.

Secret Visitor-raporteista käytettiin vain avoimia kommentteja aineistona, koska opinnäytetyö on kvalitatiivinen. Secret Visitor on Palvelu Plus Oy:n tekemä ja toimittava asiakasvierailuraportti, joka tehdään ravintolaan 8 kertaa vuodessa. Opinnäytetyöhön pääsivät mukaan kaikki halukkaat ruokaravintolat, jotka toimittivat raporttinsa minulle sekä Osuuskauppa Arinan ruokaravintolat. Amarillo jätettiin pois Secret Visitor-raporttien osalta, koska Osuuskauppa Arinan Amarilloissa on myös yökerhot. Tämän opinnäytetyön sekundaarista aineistoa on opinnäytetyön tekijän tekemät havainnot asiakkaana, lukijana, matkustaja ja tutkimuksen tekijänä. Havaintoina kerätyt tulokset

ovat tulevaisuuden tutkimusta, heikkoja signaaleja ja strukturoimatonta havainnointi aineistoa. Omien havaintojen keräysmenetelmänä on käytetty palveluajattelun palvelusafarit- työkalua.

Tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on etsitty tutkimustyyppinä säännönmukaisuutta palvelukulttuurille ruokaravintoloissa. Tutkinnan mielenkiinnon kohteena on mallien löytäminen kulttuurin kautta ja eräänlainen holistinen etnografia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 162.) Tutkimustyyppi on etnografia, jossa yhdistellään menetelminä haastattelua ja havainnointia sekä eri tilanteissa kerättyä aineistoa. Havainnot on kirjattu kenttämuistiinpanoiksi ja toimintaan osallistuvia henkilöitä on haastateltu. Myös kirjalliset raportit sisältyvät aineistona tähän tutkimukseen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 186-187.) Haastattelu on tiedonkeruumenetelmä, jossa ollaan suorassa vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu on tehty tässä tutkimuksessa teemahaastatteluna eli haastattelun aihepiiri ja teema ovat haastateltavan tiedossa, mutta tarkkoja kysymyksiä ja järjestystä niille ei ole. Haastattelu toteutettiin yksilöhaastatteluna asiantuntijoille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 199–207.) Tähän olivat perusteina haastateltavien asuinpaikkakunnat, ammatit ja työtehtävät sekä kokemus palvelukulttuurista ruokaravintoloissa eri ajanjaksoilta.

Haastattelun avulla saatiin selville, mitä henkilöt ajattelevat, tuntevat ja uskovat sekä ennustavatkin palvelukulttuurista ja sen kehittymisestä. Havainnointia käytettiin keinona selvittää mitä todella tapahtuu ruokaravintoloiden palvelussa. Tieteellinen havainnointi on tarkkailua. Havainnoinnin lajina oli osallistuva havainnointi. Se muotoutui vapaasti havainnointitilanteessa ja havainnoijana olin ryhmän eli asiakaspalvelutilanteen jäsenten toimintaan osallistuva. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 207-212.) Olin itse asiakas sekä tarkkailija samaan aikaan. Tärkeää on, että havainnot ja omat tulkinnat pidetään erillään. Kolmas aineistonkeräysmenetelmä oli raportit (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 209-212.), joina käytettiin Palvelu Plus Oy:n tekemiä Secret Visitor–raporttien avoimia kommentteja asiakaskohtaamisesta ja palvelusta ruokaravintoloissa S-ryhmässä vuonna 2015 (Palvelu Plus Oy 2015). Palveluajattelun työkalua palvelusafarit, on käytetty tässä tutkimuksessa havainnointikeinona ja kehittämiseen. (Stickdorn & Schneider 2010, 146-171.)

5.1 Mystery shopping

Mystery shopping suomennetaan esimerkiksi menetelmänä haamuasiointi. Haamuasiointia käytetään havainnoinnin menetelmänä ja esimerkiksi palvelun laatua arvioi-
dessa. Haamuasiakas on kuin tavallinen asiakas yritykselle, mutta havainnoi ja arvioi
esimerkiksi laatua samalla. Haamuasiakas nimikettä käytetään, sillä asiakas ei paljasta
työtehtäväänsä henkilökunnalle. (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2009, 42-43.)

Mystery shopping-tutkijat ja -asiakkaat tutkivat prosessien laatua sekä menetelmiä yri-
tyksissä. Mystery shopping-tutkimuksella arvioidaan esimerkiksi juuri palvelun laatua.
Mystery shopping-menetelmällä kerättyä dataa voidaan käyttää työkaluna, kun etsi-
tään yrityksen tuottaman palvelun puutteita ja heikkoja kohtia. Dataa voidaan käyttää
yrityksessä myös kannustamiseen, palvelun ja palveluiden kehittämiseen, harjoituk-
sena ja palkintomekanismeina. Mystery shoppaus-menetelmällä saatu data sopii myös
yrityksen kilpailukyvyn arviointiin ja kehittämiseen, kun yritystä benchmarkataan suh-
teessa muihin kilpailijoihin. (Wilson 1998, 414-420.)

5.2 Teemahaastattelu ja epävirallinen haastattelu

Yleisesti haastattelu on yksi käytetyin tiedonkeruumenetelmä tutkimus- ja kehitys-
työssä. Haastattelua käytetään, jotta saadaan tietoa haastateltavalta henkilöltä muun
muassa nopealla aikavälillä verrattuna esimerkiksi kyselylomakkeeseen. Haastattelu
sopii hyvin yksilötiedon keräämiseen, se avulla saadaan tietoa haastateltavan henkilön
näkökulmasta (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 106.) Teemahaastattelu on haas-
tattelumuotona välimuoto lomake- ja avoimesta haastattelusta. Teemahaastattelussa
haastattelun aihepiirit eli teemat ovat selvillä, mutta haastattelukysymysten muotoa
ja järjestystä ei ole rajattu tarkasti. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 208.) Teema-
haastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, joka on kohdennettu haastateltavalle ja
jonka aihe tai aiheet ovat tiedossa (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47).

Yksi etnografisista tutkimusmenetelmistä on haastattelu. Haastattelu voi olla tutkimusmenetelmänä virallinen tai epävirallinen. Epävirallisen haastattelun rinnalla puhutaan myös keskustelusta. Haastattelija voi saada todella rikasta dataa, kun hän kahvittelee ja ”hengaillee” haastateltavan kanssa. Epävirallisessa haastattelussa ei ole kysymyslistaa valmiina, vaan valikoima kysymyksiä sekä kysymys-strategia, joita esitetään sopivalla hetkellä. Epävirallisessa haastattelussa kysymykset ottavat paikkansa myös useissa eri asiayhteyksissä. Epävirallisessa haastattelussa haastateltava voi kritisoida kysymyksiä, korjata niitä ja vastata eri tavalla. Epävirallisen haastattelun tavoite on päästä kysymyksillä mahdollisimman lähelle itse kokemusta. (Elliott & Jankel-Elliott 2003, 215-218.)

5.3 Havainnointi

Havainnointi on suositeltu menetelmä kehittämistyöhön. Tarkkailemalla itse paikan päällä todellisia tapahtumia saadaan hyödyllistä tietoa eri tavalla kuin kyselyillä ja haastatteluilla. Asiakkaiden ja henkilöstön käyttäytymisestä voi saada hyviä ideoita juuri havainnoimalla. Havainnot kannattaa kerätä järjestelmällisesti muistioon koko kehittämisprosessin ajan. Havainnointi voidaan tehdä suunnitelmallisesti. Tällöin havainnoitsija seuraa valitsemiaan tilanteita ulkopuolisena. Havainnoitsija voi myös itse osallistua toimintaan tai tehdä havainnointia sala-asiakkaana eli mystery- tai secret -shopping-menetelmällä. Havainnointi voidaan yhdistää etnografiseen tutkimukseen, jolloin pyritään ymmärtämään tutkimuskohdetta osallistumalla havainnointiin liittyvien ihmisten arkeen. Etnografisessa tutkimuksessa havainnoiden tutkija on osallisena ja huomioi myös kohderyhmän kulttuuria. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 42.)

Havainnoinnin avulla saadaan tietoa siitä, kuinka ihmiset käyttäytyvät luonnollisessa ympäristössä. Havainnointi on systemaattista tarkkailua. Havainnointia voidaan käyttää myös itsenäisenä tutkimusmenetelmänä ilman haastattelua ja sitä voidaan tehdä myös keinotekoisissa tilanteissa. Havainnointi sopii erityisesti kehittämiseen palvelumuotoilussa. Havainnoinnin kohteena voivat olla yksilöiden toiminta, vuorovaikutus, esineet ja ympäristö. Havainnointia voidaan käyttää tutkittaessa vaikeasti ennakoitavia ja nopeasti muuttuvia tilanteita. Havainnointi on hyödyllinen tutkimuksellisen kehittämistyön menetelmä, jota vierastetaan turhaan opinnäytetöissä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 114.)

Havainnointityö vaatii hyvää valmistelua. On varmistettava, tarvitseeko havainnoitsija esimerkiksi luvan tai hyväksynnän aineiston keräämistä varten. Julkisilla paikoilla havainnointiin ei tarvita lupaa, huomioiden toki hyvät tavat sekä lait. Havainnoijan rooli on selvitettävä. Kehittämistyössä havainnoijan rooli on ääripäiden välissä, se ei ole passiivinen, täysin toimintaan osallistumaton havainnoija eikä myöskään yrityksen konsultti, joka aktiivisesti kehittää organisaatiota. Havainnointi on joko strukturoitua

eli jäsenneiltyä toimintaa tai strukturoimatonta eli joustavaa ja väljää toimintaa. Strukturoidussa havainnoinnissa ongelma jäsennellään huolellisesti ja laaditaan luokitteluja kehittämistehtävään, ennen havainnointia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 115-116.)

Strukturoitumatonta havainnointia käytetään, kun halutaan mahdollisimman paljon ja monipuolista tietoa. Ja vaikka strukturoimattomassa havainnoinnissa luokitteluja ei tehdä etukäteen, silloinkin on oletuksia siitä, mitä havainnoidussa ilmiössä tapahtuu. Kumpaakin havainnointitekniikkaa käyttäessä on määriteltävä tavoitteet ja havainnoinnin tarkkuus. Havainnointimenetelmää on arvosteltu siitä, muuttaako tai häiritseekö havainnoitsija tutkittavaa tilannetta läsnäolollaan. Tätä voidaan lieventää siten, että havainnoitsija havainnoi tutkittavassa kohteessa useamman kerran jo etukäteen sekä pidentää havainnointiaikaa. Tällöin havainnoija saa tietoa myös siitä mikä on normaalista poikkeavaa tapahtumaa. Vaikeutena voi olla myös se, että havainnoija sitoutuu emotionaalisesti havainnoimaansa ryhmään tai tilanteeseen ja havainnoinnin objektiivisuus; eli riippumattomuus ja puolueettomuus, heikentyy. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2015, 116-117.)

Havainnointi on tärkeä tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmä. Havainnointia voidaan käyttää muun muassa johtamisongelmien ratkaisemiseen. Havainnointi tarjoaa tutkimusmenetelmänä perustan laajemmalle lähestymistavalle, kun käytetään kysymyksiä eri kokemuksissa esimerkiksi palvelukokemus ja eri ympäristöissä. Havainnointi tarjoaa johtajille ja tutkijoille oivalluksia, jotka johtavat oppimista ja informoivat tulevia toimia yrityksessä sekä päätöksiä. (Slack & Rowley 2001, 35-42.)

Havainnoidessa kerätään ja käytetään mahdollisimman paljon tietoa asiayhteydestä ja havaintoja tilanteesta. Havainnoijan tulee olla tietoinen kysymyksistä ja ongelmista, jotka liittyvät ratkaisuun, jota etsitään. Havainnoijan tulee etsiä tapoja jäsentää keräämänsä havainnot. Havainnoijan tulee myös olla havainnoidessaan valppaana mahdollisten harhaanjohtavien tekijöiden takia ja ottaa kaikki vaihtoehdot huomioon. Havainnoitu data on hyvä ristiintarkastaa. Havainnoidessa pitää huomioida myös

toimenpiteet ja mahdollisuudet; jotka voivat vaikuttavat käyttäytymiseen, ja minimoida niiden vaikutus havainnoijaan. Eettiset kysymykset on otettava huomioon, havainnointiin ja sen mahdollistamiseen kannattaa pyytää asianmukainen lupa. (Slack & Rowley 2001, 35-42.)

5.4 Heikot signaalit

Heikko signaali elää vain hetken. Tutkijan tulee havaita heikko signaali ensimmäisenä, ymmärtää signaalin merkitys ja toimia, silloin kun muut vielä hylkivät koko ilmiötä. Kun heikosta signaalista on tullut vahva signaali, jopa megatrendi, se ei ole enää merkittävä heikkona signaalina. Vahvan signaalin taas tietävät kaikki, joten edelläkävijän etuoikeutta sen tunnistamisesta ei enää saada. Osa heikoista signaaleista voimistuu trendeiksi, osa häviää saman tien. (Mannermaa 2004, 121.)

Elina Hiltunen kuvaa heikkoja signaaleja seuraavasti. Heikot signaalit ovat ideoita tai trendejä, jotka vaikuttavat toimintaympäristössä. Ne ovat uusia ja yllättäviä, usein myös vaikeita havaita. Ne voidaan nähdä uhkana tai mahdollisuutena. Ne muuttuvat valtavirraksi pidemmän aikavälin jälkeen tai kuten Mannermaa alussa kuvasi, katoavat kokonaan. Heikkoja signaaleja voi löytää olemalla avoin ja positiivinen sekä kyselemällä paljon, seuraamalla useampia toimialoja oman lisäksi, laajentamalla omaa ajattelua ja katsontakantaa ja menemällä oman mukavuusalueen ulkopuolelle. Se ettei itse pidä jostakin, voi silti kasvaa megatrendiksi. Heikkoja signaaleja havaitsee myös olemalla ennakkoluuloton ja kokeilemalla itse asioita. (Hiltunen 2012, 111-124.)

Sissi Silván kuvaa heikkojen signaalien käyttämistä tulevaisuuden ennustamiseen seuraavasti. Mikä on signaali, trendi, seuraus tai villi visio? Mikä ilmiö on kommentin tai idean takana? Mitkä ovat ilmiöön johtaneet syyt tai muutokset? Tällöin ollaan signaalin alkulähteillä ja voidaan pohtia signaalin merkitystä loogisesti ja luovasti. Ja onko heikko signaali uhka vai mahdollisuus meille. (Silván, 2006, 194.) Erittäin tärkeää on,

että tieto ja ideat saadaan kentältä ja asiakaspinnasta. Ne tulee saattaa niiden ihmisten ajatuksiin, jotka yhdistelevät ideat sekä ajatukset ja luovat ratkaisuehdotuksia. (Silván, 2006, 215.) Heikkoja signaaleja; jotka viestivät tulevaisuudesta, tässä opinnäytetyössä löytyi kaikista aineistoista: haastatteluista, Secret Visitor–raporttien avoimista kommentteista ja havainnoista.

6 Tulokset

Aineisto ja omat tulkinnat erotetaan tässä opinnäytetyössä niin, että Secret Visitor-raportit, litteroidut haastattelut ja kirjatut havainnot ovat esitelty tämän luvun, Tulokset, alla otsikoittain ja omat tulkintani on esitelty luvussa Pohdinta. Heikkoja signaaleja tulevaisuudesta on löydettyä luvuissa, Tulokset ja Pohdinta. Palvelussa tuloksien yhteisenä tekijänä toimivat vuorovaikutus, myyntityö, maksaminen ja asiakaskokemukset.

Aineisto analysoidaan sisällönanalyysillä, jolloin tuloksia tarkastellaan eritellen, yhtäläisyyksiä ja eroa etsien sekä tiivistäen. Sisällönanalyysissä tarkastellaan jo valmiiksi tekstimuotoisia aineistoja. Analysoitavat tekstit voivat olla mitä vain, esimerkiksi päiväkirjoja, kirjoja, haastatteluita ja keskusteluita. Sisällönanalyysillä muodostetaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka kytkee tulokset ilmiön kontekstiin ja aiheen aiempiin tutkimustuloksiin. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.) Sisällönanalyysia käytetään nimenomaan, kun tarkoitetaan sanallista tekstin kuvailua (Tuomi & Sarajärvi 2002, 107).

Sisällönanalyysi voi olla laadullinen sisällönanalyysi tai tekstin sisällön määrällinen erittely. Sama teksti voidaan analysoida myös kummallakin tavalla. Tutkimusaineiston laadullisessa sisällönanalyysissä aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja järjestellään uudelleen kokonaisuudeksi. Sisällönanalyysi voidaan tehdä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Erona on sisällönanalyysin perustuminen aineistoon tai teoreettiseen viitekehykseen. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 109-116.) Tässä opinnäytetyössä on käytetty aineistolähtöistä sisällönanalyysiä, jonka avulla tutkitut tulokset on koottu kuvioiksi. Sisällönanalyysin johtopäätökset löytyvät pohdinnasta.

6.1 Asiakaskokemukset ruokaravintolassa

Secret Visitor–raportit ovat Palvelu Plus Oy–yrityksen tekemiä asiakaskäyntejä Osuuskauppa Arinan ruokaravintoloissa ja Suomen Fransmanni-ketjun ravintoloissa. Raportit on tehty aikavälillä tammikuu–lokakuu 2015. Tässä opinnäytetyössä on nostettu esiin havaintoja ja asiakaskokemuksia Secret Visitor–raporttien avoimista kommentteista. Havainnot ja kokemukset on koottu tervehtimisestä ja hyvästelystä, vuorovaihtuksesta, myyntityöstä sekä muista erikseen avoimissa kommentteissa mainituista havainnoista. Erillisiä raportteja oli kaiken kaikkiaan 34 kappaletta. (Palvelu Plus Oy 2015.) Secret Visitor-raportit ovat tutkimusmenetelmänä havainnointia ja mystery shopping-menetelmällä kerättyä aineistoa.

6.1.1 Tervehtiminen ja hyvästely

Asiakkaan tervehtiminen mainitaan raporteissa, mikäli se oli tehty tai se oli jäänyt tekemättä. Iloinen tervehtiminen, heti ovella tapahtunut tervehtiminen, lämpimästi ja reippaasti tapahtunut tervehtiminen, avoin vastaanotto ja iloinen kysymys ”tuletko brunssille” kerrotaan jo avoimien kommenttien alussa. Myös se huomataan, jos moni ravintolassa tervehtii asiakasta ja se, että työntekijä tervehtii kaikkia saapuvia asiakkaita. Raporteista nousee esiin myös se, että aina asiakasta ei tervehditä, noteerata, ei huomioida tai huomata ja asiakas ohitetaan. Nostan havainnoksi myös sen, että pie-nieleinen tervehtiminen ja nyökkäyskin mainitaan raporteissa tervehtimiseksi.

Asiakas hyvästellään raporttien mukaan jopa useammin kuin tervehditään. Raporteissa mainitaan erikseen asiakaskäyntien kokemukset, jolloin asiakkaalle toivotetaan mukavaa illan jatkoa tai hyvää päivän jatkoa sekä tervetuloa uudelleen. Raporteissa on myös esimerkki siitä, että asiakas on hyvästely mieleenpainuvan miellyttävästi ja kauniisti. Raportin mukaan eräs asiakas ei saanut katsekontaktia tarjoilijaan, eikä sen takia mahdollisuutta hyvästelemiseen.

6.1.2 Vuorovaikutus ja palvelu

Raportit kuvaavat, että asiakaskäynneillä vuorovaikutus ja palvelu ovat iloista ja reipasta, rempseää, rentoa ja välitöntä, lämmintä ja todella ystävällistä, pirteää, napakkaa ja aidosti ystävällistä, kiireetöntä, kohteliasta ja ammattimaisen oloista, hyväntuulista, nopeaa, asiakaslähtöistä, asiantuntevaa, rauhallista ja yksilöllistä palvelua. Kohteliaisuusfraaseja käytetään, small talkia puhutaan, ja vuorovaikutuksessa näkyy työntekijän hyväntuulinen asenne, hyvä työasenne sekä palveluasenne huomataan. Hymy ja hymyilevät työntekijät mainitaan.

Raporteissa näkyvät myös havainnot ja kokemukset siitä, jos vuorovaikutuksessa ja palvelussa on ollut haasteita. Vuorovaikutus ei ole työntekijältä oma-aloitteista tai työntekijä ei juttele asiakkaalle muuta kuin palveluun liittyvän keskustelun. Työntekijään ei saa katsekontaktia, asiakkaan pöydässä ei käydä ruokailun aikana tai pöytään ei pysähdytä. Vuorovaikutus ja palvelu voi olla myös vakavaa, kaavamaisista, hymytöntä ja innotonta, työntekijästä heijastuu hermostuneisuus, tai vuorovaikutus on niukkasa-naista ja kiireistä. Vuorovaikutuksessa ja palvelussa on myös levoton vaikutelma; vaikka itse asiakaskäynnin aikaan ei ole kiire, työntekijä vaikuttaa kiireiseltä. Raportissa mainitaan myös, että asiakkaalle vastataan vain, jos hän kysyy jotakin. Työntekijät eivät aina aloita tuotteiden suosittelua tai myymistä, vaan Secret Visitor-asiakkaat käyttivät ensin lauseita: ”en osaa valita vaihtoehtoista”, ”en osaa päättää” tai pyysivät työntekijää suosittelemaan tuotteita ja kertomaan tuotteista.

Raporttien mukaan asiakkaalle löytyy myös aikaa, heistä pidetään huolta ja asiakkaiden kanssa rupertellaan. Useassa raportissa mainitaan, että asiakkaalta varmistetaan tyytyväisyys ja ruoan tai juoman maistuvuus. Asiakkaalta kysytään myös: Mitä juot? Mitä syöt? Tuleeko jälkiruokaa? Asiakas kokee myös, hänen tarpeensa osataan kartoittaa. Se mainitaan erikseen, jos työntekijä käy keittiöstä varmistamassa annoksen riittävän koon ja sopivuuden asiakkaalle.

Raporteissa mainitaan, että palvelu tehdään tarkasti, palvelu on tyylikästä, asiallista ja keskustelevalaista. Secret Visitor-asiakas kokee vuorovaikutuksen seurauksena olevansa

tärkeä asiakas, tunnelma koetaan vapautuneeksi, ja työntekijöistä näkee, että he viihtyvät työpaikassaan. Puheliat, iloiset ja pätevän oloiset työntekijät luovat kokemuksen, että työntekijän asenne tekemäänsä työtä kohtaan on hyvä, palvelu mielletään erinomaiseksi ja ruokia sekä juomia myydään erittäin aktiivisesti. Secret Visitor-asiakas kokee myös, että vaikka hänelle ei jutella ylimääräistä myyntikeskustelun lisäksi, palvelusta jää tunne, että hän on tärkeä asiakas, josta pidetään huolta.

6.1.3 Myyntityö ja suosittelu

Secret Visitor-raporttien mukaan myyntiorientoituneisuus näkyi ja esimerkiksi juomatilannetta tarkastetaan usein. Asiakkaat kohtaavat aktiivista, miellyttävää ja asiantuntevaa myyntityötä. Tuotteista, valikoimasta ja tuotteiden alkuperästä kerrotaan, tuotteiden sisältö osataan kertoa ja tuotetuntemus on erinomaista. Suosittelu ja ruokien esittely jäävät mieleen, ja ne tehdään tuotteita nimellä myyden sekä kuvaillen. Annoksen kuvailu herättää mielenkiinnon. Nimeltä myymistä tehdään eniten ruoasta, ja ruoista osataan kertoa kattavasti. Asiakkaalle suositellaan varmistaen, haluaako hän syödä lihaa, lintua vai kalaa tai myyntityö tehdään hymyillen ja vaihtoehtoista kertoen. Jälkiruokaa suositellaan. Asiakas kokee positiiviseksi yllätykseksi sen, jos suosittelu tehdään ennen kuin asiakas itse ehti sanoa mitään.

Secret Visitor-asiakkaat raportoivat myös, että tarjoilija ei tee suosittelua ollenkaan, heti palvelun alussa tai tarjoilija ei suosittele kaikkia tuotteita niiden nimellä. Asiakkaalle ei ehdoteta toista tuotetta tilalle, jos hän ei ostakaan työntekijän suosittelemaa tuotetta. Secret Visitor-asiakkaat toivovat aktiivista myyntiä henkilökunnalta. Jokaisessa ravintolassa paikallisista tai ravintolan omista tuotteista ei kerrota, mutta osassa ravintoloista niistä kerrotaan heti. Joidenkin Secret Visitor-asiakkaiden kokemus on, että tuotteista ei kerrota tai tuotteiden kuvataan olevan tavanomaisia, joita tarjoillaan missä tahansa ravintolassa. Annoksista kerrotaan vain lyhyesti ja kysyttäessä. Juoman ja alkuruokien myymisessä on haasteita, alkuruoan ja jälkiruoan suosittelu sekä nimellä myyminen ja juoman nimeltä myyminen jäävät tekemättä. Koetaan myös, että suosittelua ei tehdä, vaikka siihen tarjoutuu mahdollisuus tai monta mahdollisuutta.

Suosittelu tehdään myös niin laajasti, että asiakas ei muista kaikkea. Laaja tuotteiden suosittelu koetaan kuitenkin positiivisesti.

Raporttien mukaan suosittelua tehdään viinin mausta ja valmistustavasta sekä viime aikoina suosituista juomista ja ruokalajeista. Suositellessa sanotaan, että viini on naisten suosima, keittiömestari tai keittiö suosittelee tuotetta, työntekijä on itse syönyt tuotetta tai tuote on työntekijän oma suosikki. Asiakkailla on kokemuksia myös siitä, että työntekijä kehuu asiakkaan valitsemaa annosta erittäin hyväksi tai asiakkaalle kerrotaan, että tämä tuote on paras valinta. Asiakkaan kokemana rempseä tyyli tehdä kauppaa on hyvä, mainospuheella hänelle saadaan myytyä, ja asiakas kokee, että ei voi kieltäytyä tarjouksesta. Secret Visitor-asiakas kokee, että häntä autetaan valinnan teossa sekä hänelle ehdotellaan ja suositellaan.

6.1.4 Muut asiakaskokemukset

S-Etukortista mainitaan ja sitä kysytään asiakaskäynneillä. Puuhiiligrillistä, joka on Grill It-ravintolan tunnusmerkki, kerrotaan. Tarjoilijat kertovat myös puuhiiligrillin tuomasta savun mausta ja ominaisuuksista liharuokiin. Secret Visitor-asiakkaille kerrotaan myös odotusaika, ruoan viivästymistä pahoitellaan, ravintolan pöytä kehoitetaan valitsemaan vapaasti ja aina asiakkaita ei ohjata pöytään. Asiakkaalta kysytään kuulumisia, jutellaan säästä ja lasten huomioiminen työntekijöiden toimesta on asiakkaille tärkeää. Secret Visitor-asiakkaat kokevat mukavaksi sen, että työntekijät laulavat onnitelulaulun asiakkaalle. Työntekijät kertovat myös ravintolan aiemmista ja tulevista tapahtumista asiakkaille. Esimerkiksi asiakkaalle pahoitellaan, jos ravintolassa on ollut aiemmin paljon lapsia ja leikkipaikka on sotkuinen tai asiakkaalle kerrotaan, jos ravintolaan on tulossa iso ryhmä.

Secret Visitor-asiakaskäynnillä on esimerkki, kun työntekijää pitää huhuilla, asiakkaan pöydässä ei käydä, asiakkaasta ei huolehdi eikä asiakasta huomata. Asiakas kokee, että hänellä menee suurin osa ajasta odotteluun, turhauttavan kauan. Asiakkaat kertovat, että pöydässä olisi hyvä käydä usein, eikä miettimisaikaa kannata antaa liikaa.

Asiakkaat kokevat myös, että heidät jätetään miettimään ja palvelua ei saa asiakaskäynnin alussa. Koetaan, että palvelun laatu on asiakkaiden mielestä epätasaista ja työntekijöiden ammattitaidottomuus tuotetuntemuksessa näkyy. Secret Visitor-asiakaskäynneillä havaitaan, että työntekijät ovat ravintolan perällä tai taustalla, työntekijät juttelevat keskenään omista asioistaan, työntekijöihin ei saa kontaktia, työntekijät eivät ole näkyvissä ja asiakkaat toivovat työntekijöiden läsnäoloa. Secret Visitor-asiakaskäynneillä havaittiin, että reklamaatiotilanteessa ei pahoitella lainkaan, asiakas jää tavallaan itse vastuuseen tuotevirheestä ja työntekijä on eri mieltä tuotteen laadusta. Asiakas kertoo, että tämä ei vastaa hänen odotuksiaan asiakaskäynnistä.

Secret Visitor-asiakaskäyntien mukaan kiire ja henkilökunnan vähyys näkyvät. Asiakkaalle jutellaan ruuhkasta ja kiireestä, työntekijät juttelevat niistä myös keskenään asiakkaan kuullen. Asiakas kokee, että kiireinen tunnelma tarttuu häneenkin, asiakkaalle tulee hiukan vaivaantunut olo ja hänestä tuntuu hieman ikävältä. Työntekijät puhuvat kiireestä ja tekemättömistä töistään kovaan ääneen. Ravintolan tunnelmaa ei koeta välittömäksi ja rennoksi. Asiakas kertoo myös sen, että vaikka ravintolassa on kiirettä, ravintolan tunnelma on hyvä.

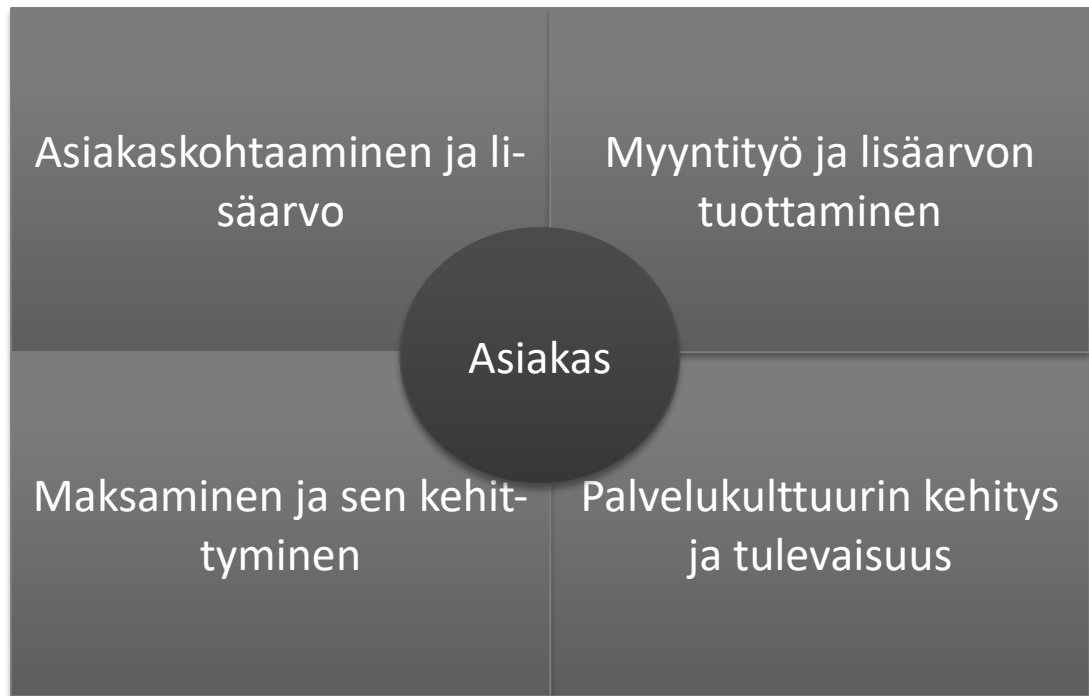
Secret Visitor-asiakaskäynnillä havaittiin, että työntekijöiden keskustelu kuuluu asiakkaille, esimerkiksi työntekijöiden välinen ikävän sävyinen keskustelu, tiuskiminen ja keskinäinen huutelu. Asiakkaat toivovat työntekijöiltä parempaa käytöstä. Asiakaskäynneillä jäävät mieleen myös hymy ja työntekijän huumori. Ammattitaito ja työporukan hyvä fiilis jäävät näkymään asiakkaille ja ilmapiiri koetaan hyväksi. Työntekijöiden hyvä yhteishenki ja aito ystävällisyys toisilleen näkyvät asiakkaille. Työntekijöiden juttelu ja keskenään nauraminen työskentelyn aikana näkyvät niin ikään asiakkaalle. Huipputyöntekijä, joka koetaan ravintolan kantavaksi voimaksi, osoittaa asiakkaalle, että on perillä illan kulusta ja ravintolassa tapahtuvasta. Asiakaskäynnillä palvelu on loistavaa ja tyylikästä, asiantuntevaa ja asiakas nauttii asiakaskäynnistä paljon. Secret Visitor-asiakas kokee, että asiakaskäynnistä ja asiakaskokemuksesta jää todella tai erittäin hyvä mieli. Useassa Secret Visitor-raportissa asiakas on ravintolasta lähtiessään paremmalla mielellä. Kuviossa 7. esitellään ydin Secret Visitor -raporttien perusteella havainnoiduista palvelukulttuuriin vaikuttavista asioista asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 7. Mystery shopping-menetelmällä havainnoidut tulokset

6.2 Palvelukulttuurin kehitys

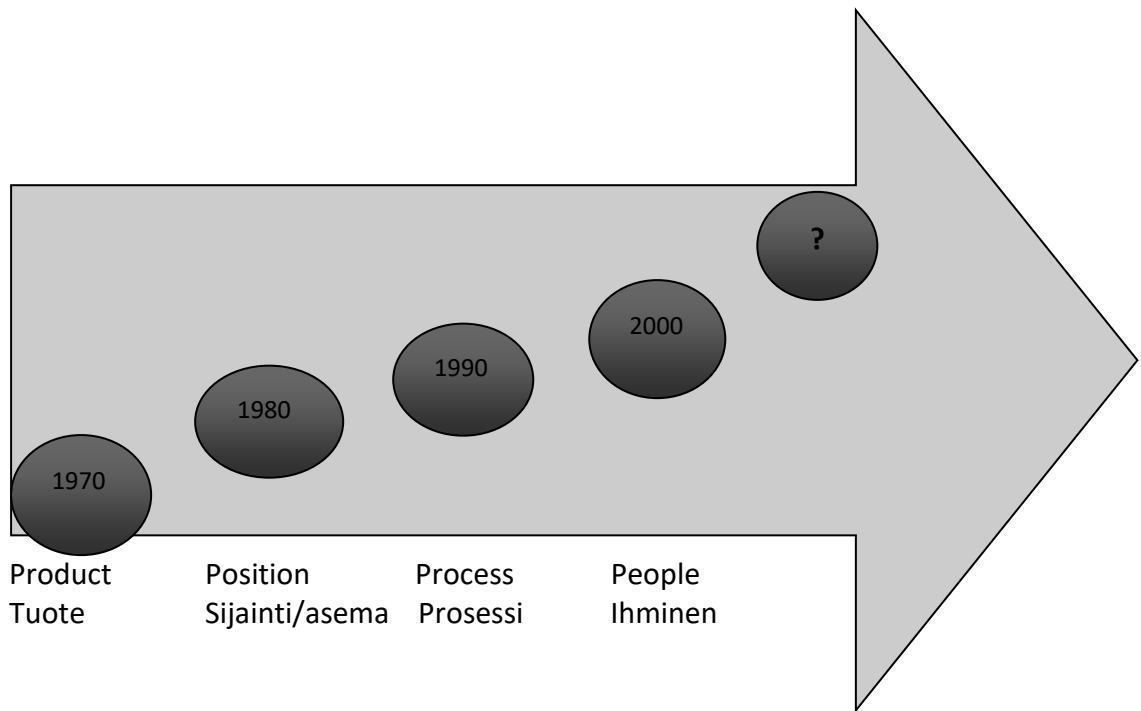
Palvelukulttuuri kehitystä tutkitaan tässä opinnäytetyössä myös teemahaastattelun avulla. Teemahaastattelun aiheet on valittu kirjallisuudesta: palvelukulttuurin kehitys sekä asiakaskohtaaminen ja lisäarvo. Teemahaastattelun teemoja valittiin myös Osuuskauppa Arinan Matkailu- ja ravitsemiskaupan tekemästä myyntityöstä ja maksamisesta, joka kehittyy koko ajan ja jolle S-Ryhmässä mietitään jatkuvasti uusia toimintatapoja. Teemahaastattelun keskiössä on asiakas (Kuvio 8).



Kuvio 8. Haastattelun teemat

Haastatteluun valitut asiantuntijat ovat Osuuskauppa Arinasta matkailu- ja ravitsemiskaupan ryhmäpäällikkö Heidi Koponen (Koponen 2015), Original Sokos Hotel Arinan hotellinjohtaja Päivi Kaarlela (Kaarlela 2015) ja matkailu- ja ravitsemiskaupan kehityspäällikkö Antti Grekelä (Grekelä 2015). S-Ryhmän näkemystä haastatteluihin toi SOK matkailukaupan ketjuohjauksen konsepti- ja kehitysjohtaja Peter Jung (Jung 2015). Osuuskauppa Arinasta haastateltiin myös matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialajohtaja Ulla Peltoniemi (Peltoniemi 2015). Haastattelun tulosten yhteydessä kaikista haastatteluista käytetään nimitystä asiantuntija, jotta asiantuntijoiden yksittäiset vastaukset eivät tule tuloksista ilmi.

Haastattelussa ja tuloksissa nousi esiin myös malli, jossa palvelun kehittymistä on kuvattu oheisen kuvion 9 mukaisesti aina 70-luvulta saakka. Vuonna 1970 palvelu oli yritykselle tuote, vuonna 1980 palvelua oli yrityksen sijainti ja paikka, vuonna 1990 palvelu oli yrityksen prosessi, ja 2000 vuonna yritys alkoi suunnata palvelut ihmisille asiakaslähtöisesti. Seuraavaa kehitysporrasta pohditaan vielä. Se on tulevaisuutta. (Jung 2015 & McKinsey & Company 2000, 67-87.)



Kuvio 9. Palvelukulttuurin muutos (Jung 2015 & McKinsey & Company 2000, 67-87).

6.2.1 Palvelun erottautuminen ja vieraanvaraisuus

Asiantuntija näkee, että Osuuskauppa Arinassa ollaan edelläkävijöitä nimellä myymisessä ja suosittelussa verrattuna muihin osuuskauppoihin ja kilpailijoihin. Osuuskauppa Arinassa tehdään jatkuvasti työtä myyntityön eteen ja ravintolaketjut ovat mukana. Esimerkiksi Grill It!-ravintolan puuhiiligrilli ja tarina Matsu-viineistä tuovat elämyksellisyyttä ja mielenkiintoa asiakkaille. Kun asiakkaalle kerrotaan, että tämä tuote sopii hänelle, asiakas saa varmuutta ostopäätökseen. Suosittelulla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostopäätökseen niin, että saadaan myytyä tuote, joka valmistuu nopeammin ja näin lisää asiakkaan tyytyväisyyttä ruuhka-aikana. Suosittelu ja nimellä myyminen ovat asiakaspalvelun ydin tulevaisuudessa. Asiakkaan vastaanottokyky tulee myös aistia ja nähdä sen hetken tilanne. Asiakkaalle tulee myös antaa valta tehdä päätös. Suosittelu, tuotteista kertominen ja tuotetuntemus ovat ainoa keino erottautua. Ihminen, joka tekee palvelutyön ja elämyksen asiakkaalle, on keino erottautua.

Asiantuntija ei koe maksamista haastavaksi asiakaspalvelussa. Lähimaksaminen on uutta Osuuskauppa Arinassa, ja esimerkiksi Rosso-ravintolaan se sopii lounasaikana,

kun ostosten summa on pieni. Rossossa myös maksetaan lounasaikaan jo tullessa tai lähtiessä, kassalla. Asiantuntija ei näe, että Suomessa ladattaisiin summa jollekin kortille ennakoon ravintolaan saapuessa. Yhdellä kortilla maksaminen on asiantuntijan mukaan etu kaikille, omistajille eli asiakkaille se tuo maksutapaetua ja keskittämisedut. Työntekijälle helppouden tuo yhden kortin käyttäminen. Maksamisen kehittämisessä tulee edetä asiantuntijan mukaan hitaasti, jotta saadaan hyviä tuloksia aikaan.

Asiantuntijan mukaan asiakaskohtaamisessa jokaisen tarjoilijan pitäisi ottaa asiakas vastaan kuin omaan kotiin kutsuttu vieras. Asiakasta mennään vastaan, jopa halataan tai kätellään. Asiakasta ohjataan, opastetaan ja hänelle annetaan mahdollisuuksia esimerkiksi valita pöytänsä. Työntekijöiden tulee miettiä, kuinka asiakasta halutaan miellyttää. Työntekijät ovat talon isäntiä tai emäntiä, ja asiakkaalle halutaan näyttää parasta. Asiakkaan kanssa tulee keskustella, ja asiakkaan tunteminen, sekä yksilöllisyys huomioidaan mahdollisesti muistamalla asiakkaan aiemmin kertomia asioita. Välittämisen kulttuurin muodostaminen on mahdollisuus, ja välittämistä tulisi olla asiakkaiden lisäksi myös työntekijöiden ja esimiesten välillä. Asiakaspalvelun henkilöitymistä asiantuntijan esimerkin mukaan voisi olla se, että sama henkilö, joka on aloittanut asiakassuhteen esimerkiksi puhelimesta, käy asiakkaan saapuessa toimipaikassa tervehtimässä ja esittelemässä työntekijän, joka jatkaa asiakkaan palvelua ravintolassa. Kiiretilanteissa auttaa se, kun keskitytään asiakkaaseen ja tehdään asiakkaasta tärkein. Asiakkaalle kerrotaan tilanne ja se, että nyt kestää hetken. Pitkäaikaisille työntekijöille voi olla haastavaa tottua uuteen myynti- ja palvelukonseptiin ja sen ottaminen omaksi voi viedä aikaa. Tätä on juuri se, että asiakas on ykkönen ja huomioidaan joka tilanteessa. Asiakkaan oman nimen käyttäminen palvelussa on asiantuntijan mukaan todella ”hieno juttu”. Mikäli työntekijäkin kertoo nimensä, hän henkilöityy myös. Jos palvelussa puhuttaisiin enemmän ja kanssakäymistä tulisi lisää, saataisiin myös aikaan enemmän.

Palvelukulttuurin muutoksessa asiantuntijan mukaan tulee huomioida se, että sama ihminen on erilainen eri tilanteissa, eikä ihmisiä voi kategorioida. Ihmisen tarve muuttuu tilanteen mukaan ja asiakkaalle tulee tarjota onnistunut kokemus kaikkiin hetkiin. Ihmiset eivät halua mennä massana, toki isoja trendejä seurataan, mutta halutaan erottautua. Tämä pirstaloi ruokaravintoloiden markkinaa ja erityyppistä palvelua tulee

olla tarjolla. Palvelukulttuurin tulevaisuutta on massasta erottautuminen, hyvästä mielenkiintoiseksi tuleminen ja joka asiassa pitää olla vähän edellä. Asiantuntija mainitsee lisäksi, että tulevaisuudessa etnisyys voi tuoda haasteita, pitääkö etnisyys huomioida enemmän tuotteistuksessa ja palveluprosesseissa. Kysymys on, tuleeko haasteita joihin Oulussa ei ole valmistauduttu. Asiantuntija mainitsee lopuksi, että kanta-asiakkaiden huomiointi myös työajan ulkopuolella esimerkiksi tervehtimällä ja kuulumisia kysymällä on mahtavaa ja ylpeyden aihe. Asiantuntija näkee, että palvelukulttuurissa tulee pysyä omassa S-ryhmän ”sinisessä meressä”, sillä hintakilpailu on lyhyt tie.

6.2.2 Palvelun ylikokemus ja henkilöityminen

Asiantuntija näkee, että myyntityö Osuuskauppa Arinan ruokaravintoloissa on tällä hetkellä epätasalaatuista ja henkilösidonnaista. Osalta työntekijöistä suosittelu ja myyntityö sujuvat luonnostaan, mutta suurimmaksi osaksi ne jäävät aika vähäiseksi. Asiantuntija toivoisi enemmän tarinan kerrontaa asiakaspalvelussa ja aitoa asiakas kohtaamista. Kun työntekijä kertoo omista kokemuksistaan tai mieltymyksistään suositellessaan ja myyntityössä, on vaikuttavaa. Tällainen antaa asiakkaalle hyvän fiiliksen, asiakas luottaa aika usein työntekijän kokemukseen ja saattaa tehdä ostoksen pelkätään sen takia. Osuuskauppa Arinan Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla on käynnissä myynninvalmennukset sekä myynninjohtaminen. Niitä on tarkoitus jatkaa ja kehittää. Asiakkaalla on myös eri rooleja saapuessaan ruokaravintolaan. Asiakas saattaa haluta hyvän, terveellisen ja kevyen ruoan nopeasti. Tai asiakas haluaa panostaa ja elämyksellisyyttä kokemukseen, pois kotoa ja arjesta, jotain enemmän spesiaalia. Asiakkaan lukeminen on tärkeää. Puhuminen, saa puhua enemmänkin asiakkaille, ja asiakkaan ostopäätöksen vahvistaminen ovat tärkeitä asiakaspalvelussa. Asiantuntija näkee, että ne yritykset menestyvät, jotka pystyvät luomaan vaikutuksen ja tarjoamaan asiakkaalle tarinoiden avulla ylikokemuksen.

Maksamisesta asiantuntija kertoo, että S-Etukortilla maksaminen on hyvä juttu ja sitä tulee korostaa. Lähimaksaminen on uutta Osuuskauppa Arinassa. Se on kätevää lounaan maksamisessa, pienissä ostoksissa ja baarissa. Lähimaksamisen haasteena voi

olla turvallisuus, esimerkiksi väärinkäytökset, mutta lähimaksaminen nopeuttaa palvelua. Asiantuntija ei näe, että sellainen ravintolan maksukortti olisi hyvä, johon ladattaisiin etukäteen päätetty summa saldoa. Tällainen maksamistapa vaikuttaa lisämyyntiin ja halutessaan ostaa enemmän, asiakas ei ehkä mene enää kassalle lataamaan lisää saldoa, vaan voi vaihtaa ravintolaa. Ravintola Vapianossa käytössä oleva ladattava maksukortti on asiantuntijan mielestä kiva, erilainen ja tavallaan keräilyä. Ostokset eivät tunnu keräillessä niin suurilta, illalla maksukortti voi houkuttaa asiakasta ostamaan lisää, mutta lounaalla se voi olla hidas, kun kassalle pitää mennä poistuessakin. Asiantuntija kertoo myös, että S-Ryhmän ravintola Bravuriassa on ollut tällainen maksamistapa käytössä. S-Ryhmäläisenä asiantuntija itse ei tarvitse muita kortteja kuin S-Etukortin. Asiantuntija näkee, että tulevaisuudessa kanta-asiakkuus ehkä tulee identiteettiin, kuten Stadiumissakin jo tunnustetaan henkilöllisyys ilman korttia. Tulevaisuudessa maksamisessa pyritään yksinkertaisuuteen, yhden kortin malliin ja jopa puhelimella maksamiseen.

Asiantuntija kokee, että Osuuskauppa Arinan Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla asiakaskohtaamisessa ja tervehtimisessä ollaan hyvällä tasolla. Asiakas huomataan. Toki on saatu palautteita, että asiakkaaseen ei ole suhtauduttu tarpeeksi nöyrästi, asiakasta on katsottu ylimielisesti ja ei ole ohjattu pöytään. Asiakas pitäisi aina ohjata ja opastaa pöytään ruokaravintolassa. Osuuskauppa Arinassa ja Original brändissä on annettu lupa palvella yli normien ja konseptien sekä heittäytyä. Asiantuntijan mielestä työntekijän olisi hyvä esitellä itsensä ja puhua asiakkaille kuin kotiin tuleville vieraille. Voidaan huomata, että työntekijän äänenpaino muuttuu, kun esimerkiksi tuttu tulee ravintolaan viereiseen pöytään. Tämä äänenpainon ero pitäisi saada kaikkien asiakkaiden palveluun. Asiakkaan nimen käyttäminen palvelussa on asiantuntijan mielestä amerikkalaista. Hän käyttää puhelimessa asiakkaan nimeä, eikä ehkä näe, että nimen käyttäminen ruokaravintolan juttuna, kanta-asiakkaat ovat tietenkin erikseen. Tulevaisuudessa asiantuntija näkee, että asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen tuttuus ja sen merkitys kasvavat. Tuttuus on hyvän asiakaspalvelun mittarina Osuuskauppa Arinassa. Esimerkiksi kun asiakkaan erityistarve huomioidaan ja työntekijä auttaa ja huomioi asiakasta, asiakas kokee palvelun parempana koko illan osalta. Tällöin

asiakas tulee yleensä myös uudestaan ravintolaan ja toivoo kohtaavansa saman tarjoilijan, joka muistaisi hänet, näin tuttuus korostuu. Kysymykseen: jutellaanko asiakkaalle muusta kuin palveluun liittyvistä asioista? Asiantuntija vastaa, että asiakas ei vielä odota tätä, se on yllättävää asiakkaalle, mutta sillä pystytään vahvistamaan asiakkaan sidettä yritykseen. Muusta puhumisella pystytään yllättämään suomalaiset positiivisemmin, ja asiantuntija näkeekin tämän mahdollisuutena tulevaisuudessa.

Palvelukulttuurin muutoksesta puhuessa asiantuntijaa esittää kysymykset: mitä asiakas tulee hakemaan? Mikä merkitys asiakkaalle on olemassa? Miksi asiakas tulee valitsemaansa ruokaravintolaan? Se voi olla luomu, lähiruoka tai hyvä palvelu. Myös se, että asiakas kokee saavansa enemmän kuin jossain toisessa ravintolassa tai kokemus itsessään. Asiakkaat tulevat hakemaan elämyksellisyyttä, merkityksellisyyttä ja paljon vahvemmin tunneasioita kuin tuotteita tai prosesseja. Tärkeää on myös asiakkaiden tarpeiden ja tilanteen kartoitus. Heittäytymistä tulee olla enemmän.

6.2.3 Tunnetta, herkkyyttä ja kuuntelua

Asiantuntija näkee, että suosittelu ja nimellä myyminen menevät eteenpäin ja ovat tulleet kulttuuriksi. Asiakkaalle myydessä tulee olla tilannetaju, kenelle suositellaan ja mitä suositellaan. Asiallisena ja tuttavallisena tulee myös pysyä, mukautuen asiakkaan mukaan. Asiantuntijan mukaan palvelussa aina on tarinan paikka, tämä kuuluu Osuuskauppa Arinan kulttuuriin ja poikkeaa kilpailijoista. Kilpailija ei osaa myydä ja suositella läheskään aina, poikkeuksia on toki. Suosittelu ja tuotteiden ehdottaminen ovat asiakkaasta välittämistä. Ennen juuri tarjoilijan piti olla nopea, väritön, hajuton ja tuppisuu suorittaja. Tarjoilija hallitsi tarjoilun ja tekniikan, kohteliaisuuksia käytettiin, mutta oli tavallaan kylmiä, liiankin kohteliaita ja ei myyty eikä ehdoteltu tuotteita. Muutos tapahtui 80-luvulla, ”ravintolamaailmaan” tuli pientä vapautumista ja naiset saivat tulla yksinkin ravintolaan. Nykypäivänä palvelussa ja asiakaskunnassa on tapahtunut hurja muutos entiseen, asiakkaiden vaatimukset ovat lisääntyneet ja omista oikeuksista ollaan tultu tietoisiksi. Asiantuntijan mielestä puheet, joissa työntekijä kertoo asiakkaalle omia mielipiteitä tuotteesta, ovat aina myyviä. Eri vaihtoehtojen, esimerkiksi

liha, kala tai lintu kysyminen on tärkeää ja se, että tunnustellaan asiakkaalta, minkä tyylistä hän haluaa. Asiantuntijan näkemys on että, Osuuskauppa Arinassa on palvelukulttuuri. Osuuskauppa Arinan palvelukulttuurissa strategia ja tavoitteet tehdään joka päivälle ja vuorolle, samalla pohditaan, kuinka tavoitteisiin päästään. Myös toiminnan tulos on mukana. Keittiön ja salin henkilökunta tekevät jatkossa tärkeää yhteistyötä, suosittelu tulee lisääntymään ja raaka-aineisiin sekä resursseihin reagoidaan nopeilla muutoksilla myyntityössä ja suosittelussa. Myyntituote suositteluun voidaan valita tai vaihtaa nopeastikin, jolloin asiakas ei esimerkiksi näe ravintolan sen hetken ongelmia tai haasteita ja tilanteen hoitoon saadaan tulevaisuudessa lisää herkkyyttä.

Lähimaksaminen on asiantuntijan mukaan ruokaravintoloille haastava. 25 euron summa sopii lounaalle, mutta on sattunut vahinkoja, kun kortti on ollut lähellä maksupäätettä ja veloitus on mennyt asiakkaan väärältä kortilta. Maksaminen ei saa kestää liian kauan. Maksamisen olisi hyvä tapahtua nopeasti, vain vilauttamalla. Tämä vaatii kassatoiminnoilta nopeutta. Asiantuntija näkee, että tulevaisuuden maksaminen tulee nopeammaksi, joustavammaksi ja tapahtuu ehkä mielellään yhdellä kortilla. Vanhemmille asiakkaille isot maksupäätteiden näytöt ovat hyvät ja selkeät, laitteiden yhdenmukaisuus helpottaisi maksamista. Tulevaisuudessa käteisen saa unohtaa ja asiantuntija muistuttaa vielä, laskun pitkä odottaminen voi pilata kaiken asiakaskokemuksesta.

Asiakaskohtaamisessa asiantuntija näkee, että työntekijän persoonan pitää tulla enemmän esille ja kohteliaisuudet ovat tärkeitä. Asiakashan ikään kuin karkaa ravintolasta, jos häntä ei hyvästellä lähtiessä. Esimerkiksi vuorovaihdossa olisi hyvä, että työntekijä käy esittelemässä seuraavan työntekijän asiakkaalle. Tätä ei tapahdu. Joillekin asiakkaille huomio on tärkeää, tilannekohtaisesti, ja tällainen tiedottaminen onnistuu myös useammalle asiakasseurueelle yhtä aikaa. Hyvästely on tärkeää ja tehdään oman persoonan mukaan. On hyvä, että asiakas kokee, että puhut juuri hänelle ja katsekontaktin pitää olla mukana. Asiantuntijan esimerkin mukaan eräessä kahvilassa työntekijä katsoi asiakkaan nimen maksukortista ja toivotti mukavaa päivänjatkoa asiakkaan nimen kera. Asiakas oli todella otettu, myös muut asiakkaat kokivat tämän mahtavana asiakaspalveluna. Asiantuntijan mukaan asiakaskohtaamiseen saisi lisätä läheisyyttä, aina ei saa käyttää asiakkaan nimeä, vaan käytetään teitittelyä. Kanta-

asiakkaasta voi käyttää nimeä ja muistaa asioita asiakkaasta, esimerkiksi hänen nimi-päivät. Rempseä tervehtiminen on ruokaravintolassa hyvä.

Palvelukulttuurin muutoksessa asiantuntija mainitsee työntekijät, jotka ovat hengenuo-juja, ovat tärkeitä toimipaikoissa. Tällaiset työntekijät tuovat persoonaa, niin sanotusti voita leivän päälle ja vuorovaikutus on sitten kuin leikkelettä voileivälle. Palvelun lisä asiakkaalle lähtee työntekijöistä itsestä. Mahdollisesti asiakas pääsee vaikuttamaan palvelukulttuuriin. Ja se, miten asiakas pääsee kehittämään kulttuuria. Myös asiakkaan kuuntelu nousee esille. Palvelussa pitää osata aistia ja uudistua, ei saa olla jäykkä. Asiakaspalvelussa kiire on työntekijän korvien välissä, silloin pitää tehdä oikeita asioita. Asiakas voi haluta nopeaa palvelua, tällöin asiakas suorittaa palvelun. Kiireiselle asiakkaallekin pitää luoda tunne, luottamus ja kiintymys, jolloin asiakkaalle jää hyvä mieli. Pidempään viipyvien ja ruokaravintolaan jäävien asiakkaiden kanssaan ei voida seurustella pitkään. Asiakkaalle pitää tällöinkin saada tunne, luottamus ja olla ajan hermolla. Työntekijät eivät saa mennä kiireen taa, vaan palvelussa pitää olla oikeaan aikaan, oikeassa paikassa. Työntekijän johtaessa itseään, hän suorittaa aina paremmin, esimerkiksi palautteen avulla. Palvelukulttuuriin saa laajuutta ja siinä on todella tärkeitä asioita ja aiheita.

6.2.4 Palvelukulttuurin kehittyminen ja yhteisöllisyys

Asiantuntija näkee, että suosittelussa, myyntityössä ja näiden osalta lisäarvon tuottamisessa asiakkaalle suuri haaste on siinä, että asiakas ymmärtää mitä suosittelu on ja mikä kaikki on suosittelua. Suosittelussa ja myyntityössä tulisi käyttää enemmän avoimia kysymyksiä. Suosittelu on oikeasti sitä, että ollaan kiinnostuneita asiakkaasta ja asiakkaan tarpeista. Lisämyynti on myös haastava termi. On hyvä kuunnella enemmän asiakasta, olla asiakkaan kanssa läsnä ja kartoittaa asiakkaan tarvetta. On tärkeää, että palvellaan ja suositellaan enemmän yksilöllisesti sekä ollaan oikeasti kiinnostuneita asiakkaasta, mitä juuri hän tarvitsee ja ehdotetaan, onko asiakas kokeillut esimerkiksi tätä vaihtoehtoa. Suositteluun ja myyntityöhön tulee olla työkalut yrityksessä. Itse asi-

akkaana ollessa, on hienoa kuulla, kun työntekijän suosittelussa käyttämä tarina vaihtelee eri paikoissa. Tulevaisuudessa palvelun lisäosioina suosittelu ja tarinan kertominen korostuvat, myös nimellä myyminen korostuu. Kaikki se, mikä ottaa asiakkaan huomioon, mitä voidaan peruspalvelusuoritukseen lisätä, on hyväksi. Tulee myös huomioda se, että osa asiakkaista haluaa keskustella minimaalisesti ja osa haluaa käydä koko elämänsä läpi työntekijän kanssa. Suositteluun voidaan nostaa tämän päivän jutut. Työntekijän tekemä suosittelu on taidetta: miten kerrotaan, viestitään tai osataan suosittelua sitä, mitä asiakas haluaa ja muistetaan henkilökohtaisuus ja aitous suosittelussa.

Maksamisesta asiantuntija mainitsee, että maksukortit, joille ladataan arvoa ennakoon, ovat ristiriidassa. Liiketoiminnan kannalta ne ovat hyvä asia, kun raha on kortilla eli yrityksellä. Hartwall Arenalla oli käytössä ennakoon ladattava maksukortti, mutta siitä vetäydyttiin Suomessa, kun ihmiset antoivat negatiivista palautetta, jos heillä ei ollutkaan aiempi kortti mukana ja raha meni ladatulla kortilla vanhaksi. Tätä ei pidetty läpinäkyvänä toimintana. Jalkapallokentillä Saksassakin on ladattavia maksukortteja, siellä käteistä ei käytetä. Tämä nopeuttaa ja helpottaa maksamista. Asiantuntijan mukaan ladattava kortti on hyvä asia, jos sitä käytetään usein ja se lisää ihmisten käyntiä yrityksessä. Maksamiseen liittyen moni ennustaa, että maksaminen tulee menemään mobiiliin. Kaikilla ravintoloilla ei voi olla omaa korttia, sellainen korttiviidakko olisi mahdoton. Mietinnässä on myös voiko kortteja yhdistää ja linkittää toisiinsa, esimerkiksi S-Ryhmän kolme omaa korttia. Asiantuntija myös nostaa esiin kysymyksen, onko kortteja tulevaisuudessa olemassa. Mahdollisesti maksaminen voi tapahtua sormenjälki- tai iiristunnistimella. Lähimaksaminen taas sopii volyymipaikkoihin paikkoihin, joissa on pieni keskiostos. Maksamisessa esiintyvät negatiiviset kokemukset kuuluvat aina murrosvaiheeseen, eivätkä ne asiantuntijan mukaan ole ongelma. Tulevaisuudessa asiantuntija näkee, että maksamismuotona käteinen raha on kaukana.

Asiantuntijan mukaan asiakaskohtaamisessa tulee tulevaisuudessa kahtia jako. Asiakkaiden itsepalvelusukupolvi ei kaipaa ihmistä, he tekevät itsenäisiä päätöksiä ja maksavat itse. Ihmisen kohtaaminen ei muodostu heille tärkeäksi vaan tärkeää on helpous ja nopeus. Toisaalta ihmiset ovat kuitenkin laumaeläimiä, he tarvitsevat toisia ihmisiä ja löytävät itsensä toisten ihmisten kautta. Aina tulee olemaan ihmisiä, jotka

haluat kohdata toisia ihmisiä. Ravintolatuotteen ostaminen netistä kotiin toimitettuna on mahdollista ja silloin asiakas ei kohtaa kuin kuskin. Asiantuntija pitää tärkeänä, että asiakaskohtaaminen, aitous ja läsnäolo ovat olemassa asiakkaille, jotka sitä haluavat. Kaikki asiakkaat eivät halua teitittelyä. Asiakkaan nimen käyttö on tehokasta ja tekee palvelun henkilökohtaiseksi. Asiakas ostaa tuotteen lisäksi myös sosiaalisuutta, yhteenkuuluvuutta, hyväksyntää, arvostusta ja sitä, että häntä kuunnellaan. Puhetta asiakaspalvelussa ja asiakaskohtaamisen sisältöä on hyvä saada henkilökohtaisemmaksi. Kun asiakkaalle puhutaan muita asioita palvelun lisäksi, itselle turvalliset aiheet ovat hyvä valinta, samoin kaikki se, mikä lähentää kiinnostusta yksilöstä. Aina on joku aihe josta puhua asiakkaan kanssa, aihetta voi vaihtaa ja kokeilla. Asiantuntija kertoo, että myyntityössä ei ole hyvä käyttää esimerkiksi viittä kertaa samaa keskustelua. Asiakkaan henkilökohtaiset asiat ja piirteet on hyvä muistaa tai kirjata ylös. Näin asiakas tulee lähemmäksi ja tämä edistää kaupan syntymistä. Asiakas voi myös valita ravintolan sen mukaan, haluaako hän, että siellä puhutaan ja seurustellaan hänelle. On tärkeää uskoa, kun asiakas viestii, että älä puhu hänelle tai älä tule häiritsemään.

Asiantuntijan mukaan palvelukulttuurin kehityksessä tulee jatkumo ihmiseen, ehkä vuorovaikutus tai yksilöllisyys. Yritysmailmassa ei haluta kopioida asioita. Yksilöllisyyttä korostetaan, minä ja minuna oleminen ovat tärkeitä sekä jatkumo ihmisten kanssakäymiseen. Uusi vaihe palvelukulttuurin muutoksessa liittyy tekniikkaan, siihen mitä mobiilipuoli ja digimailma pystyvät tuottamaan. Innovaatioita tulee lisää, ja ne linkittyvät toisiin innovaatioihin. Tuotteissa erottautuminen on trendi. Asiakkaat haluavat kokeilla uutta ja uusia asioita, itselle tutturen ja turvallisten kokeilun osuus häviää. Myös yhteisöllisyys on tärkeää oman yksilön erottautumisen lisäksi. Ihmiset myyvät itse tuotteita toisilleen, ja se on kaupallista toimintaa esimerkiksi Internetissä. Yhteisöllisyys muuttaa liiketoimintaa, esimerkkinä on ravintolapäivä Suomessa. Ihmiset haluavat olla riippumattomia yksilöitä ja itsenäisiä, mutta tekevät asioita yhdessä ja haluavat kokoontua.

6.2.5 Palvelukulttuurin eroavaisuudet ja tarinat ruokaravintolan palvelussa

Asiantuntijan mukaan suosittelussa ja myyntityössä ollaan Osuuskauppa Arinassa arvosanassa 8 ½ kokonaisuuden suhteen, kun asteikko on neljästä kymmeneen. Toimipaikkojen välillä on vaihtelua, joissakin ravintoloissa myyminen on pidemmällä, osana palvelukulttuuria. Henkilökunnan vaihtuvuus ja sitä kautta osaaminen vaikuttaa toimipaikoittain eroihin myyntityössä. Lisämyynti on asiakkaasta huolehtimista ja hyvää palvelua. Asiakas ei aina tiedä, mitä haluaa, ja lisämyynti on keino kertoa tuotteista ja osa palvelua. Se on myös keino lisätä keskiostosta. Lisämyyntiä tehdään pehmeiden arvojen kautta. Asiantuntija näkee, että tarinan tai alkuperän kertominen tuotteesta on tärkeää, ja jokaisen työntekijän pitäisi miettiä, mikä sopii hänelle itselleen tai tilanteeseen. Ei saa olla niin, että kaikki työntekijät kertovat samaa tarinaa kaikille asiakkaille. Esimerkkinä asiantuntijalla on ravintola Toca, jossa jokaisesta tuotteesta kerrottiin tarina rennosti ja asiantuntevasti. Työntekijä kysyi myös asiakkaan mielipidettä tuotteesta. Vaikka työntekijä puhui paljon, se ei tuntunut asiakkaista liialta, sillä asiakkaat osoittivat kiinnostustaan tarinoin. Työntekijän tekemä omakohtainen suosittelu tuotteista on positiivista, mutta yhtenäisyydet työntekijän ja asiakkaan välille pitää löytää, mitä suositellaan. Työntekijän oman suosikin suositteluasiakkaalle ei ole negatiivista, mutta asiakas ei välttämättä osta työntekijän kokemuksen perusteella. Suosittelussa on hyvä käyttää esimerkiksi ilmaisua ”tämä on suosituimpia annoksiamme”. Tulevaisuudessa asiantuntija näkee, että tarinoiden kertominen lisääntyy, mutta se ei sovi kaikkiin ravintoloihin. Työntekijän kertomana ilmaisu ”minun mielestäni tämä viini sopii tällä ruoalle” on vakuuttava. Mutta suosittelussa ja myyntityössä saman toistaminen paljastuu asiakkaalle.

Maksamisesta asiantuntija toteaa, että ravintoloiden ennakoon ladattavat maksukortit eivät ole käytössä laajasti Suomessa, mutta Ranskassa ja Saksassa niitä on käytössä. Ladattavan saldon maksukortti on hämmentävä, miten sitä käytetään ja mitä tehdään lopulle kortille ladatulle rahalle. Joku asiakas saattaa jopa poistua ravintolasta tietämättömyyden tai osaamattomuuden takia. Keski-Euroopassa ladattavilla maksukortteilla maksaminen on tuttua, Suomessa sille ei ole tarvetta vielä. S-Etukortti on helppo, sillä yhdellä kortilla saa hyödyt ja maksettua. S-Ryhmään on tulossa Teho-järjestelmän

mukana kannettavat kassat, joilla myös tilausten tekeminen onnistuu pöydistä. Laite-suojaukset ja tietoturva-asiat ovat estäneet niiden käyttöönoton toistaiseksi. Tulevaisuudessa maksamiseen halutaan nopeutta, ja varsinkin lounasaikaan maksamisen pitää tapahtua sujuvasti ja maksulaitteilla tulee olla hyvä toimivuus. Asiantuntija ennustaa myös, että maksaminen tulee kehittymään nopeasti ja käteinen tulee mahdollisesti jäämään maksutapana pois.

Asiakaskohtaamisessa asiantuntija pitää tervehtimistä ja hyvästelyä tärkeänä, ja ne tulee tehdä liikeidean ja tilanteen mukaisesti. Asiakkaan nimen käyttäminen palvelussa ruokaravintolassakin tuntuu hyvältä. Asiantuntija kertoo esimerkin, kuinka pienryhmän ruokailun tilaukset voitaisiin kirjata tilatessa jo asiakkaan nimellä ja kun ruoat tarjoiltaisiin, ei puhuttaisikaan annosten nimistä vaan annos tarjoiltaisiin asiakkaan nimellä. Tällainen on vielä uutta, eivätkä kaikki osaa lähteä siihen mukaan. Tilanne olisi asiakkaille kuitenkin mukava ja erilainen. Tuttu tarjoilija on asiakkaalle aina tuttavallisempi. Tuttuus on hyvä asia palvelussa, ja on hyvä miettiä etukäteen tilanteet, joihin se on sopivaa. Asiantuntija pohti sitä, että palvelussa ei voi olla edelläkävijä, jos aina seuraa perässä. Pitää lähteä ensimmäisenä tekemään asioita, esimerkiksi puhutella asiakasta nimellä, samalla kun käydään asiakkaan tilaisuutta läpi ravintolassa. Asiakaspalvelun tilanne pitää myös lukea, kun asiakas ei halua ylimääräistä ja haluaa olla yksin. Työntekijän pitää osata lukea myös, jos asiakas haluaa, että hänelle myydään ja kun asiakas haluaa ostaa koko kokemuksen ja on valmis maksamaan. Asiakkaalle voi olla pettymys, jos tällöin ei saa palvelua ja suosittelua työntekijältä. Työntekijän aistien pitää olla mukana palvelussa, eikä työntekijä saa ajatella asiakkaan puolesta. Asiantuntija ei usko, että palvelussa mennään suorittamiseen, vaan elämyksellisyys, nautinnollisuus ja kiireettömyys korostuvat. Toisen puolesta ruokaravintoloiden palvelussa on terveellinen lounas, joka palvellaan nopeasti ja jouhevasti.

Palvelukulttuurin muutoksessa asiantuntijan mukaan tulevaisuus on pirstaloitunutta. Eettisyys tulee korostumaan. Se tulee näkymään ravintolan tarjoamassa. Miten se tulee näkymään palvelussa ja palvelukulttuurissa? Ravintolat lahjoittavat rahaa hyväntekeväisyyteen esimerkiksi annosten tuotoista, ja Amerikassa tarjoilija on ehdottanut asiakkaille, että ruoka, joka isoista annoksista jää, voitaisiin antaa kodittomille, jottei

se menisi roskiin. Valinnan vaikeus ja rajattomat valikoimat ovat tulevaisuutta. Asiakaille on ravintolassa paljon, mistä valita. Palvelu on tällöin tärkeää ja tarjoilijan tulee ohjata asiakasta, jos asiakas ei jaksaa tai voi lukea ruokalistalta kaikkea. Myös kärsimättömyys ja nopeuden vaade ovat tulevaisuutta esimerkiksi lounaalla ja maksamisessa. Palvelussa voidaan asiantuntijan mukaan pärjätä ottamalla pehmeät arvot mukaan, asettamalla tavoitteet, seuraamalla ja puuttamalla, myyntivalmennuksella ja myynninjohtamisen valmennuksella sekä miettimällä jokaisessa ravintolassa, millainen palvelukulttuuri kussakin ravintolassa on. Palvelun tulisi olla liikeideaan sopivaa ja asiakasta lukevaa. Työntekijällä tulee olla palvelussa tilannetajua, omaa järkeä ja itseohjautuvuutta. On tärkeää, että työntekijät kysyvät oikeita kysymyksiä ja tarjoavat oikeita tuotteita tilanteeseen. Esimerkkinä asiantuntijalla on työntekijän teko asiakkaan puolesta: uusi tarjoilija soitti työvuorostaan toiselle tarjoilijalle, joka tiesi, mitä viiniä asiakas haluaa juoda. Tällainen tekee asiakkaaseen todella vaikutuksen. Lopuksi asiantuntija mainitsee vielä digitaalisuuden. Asiakkaat tekevät usein valinnat ennen kuin tulevat ruokaravintolaan. Asiakas saattaa olla hyvin perehtynyt ja tietoinen esimerkiksi ruoka-annoksista. Tällöin henkilökunnan pitää ymmärtää, että asiakas on tehnyt ostopäätöksen jo etukäteen, esimerkiksi Internetissä. Kuviossa 10 on koottu yhteen teemahaastattelulla kerätyistä asiantuntijahaastatteluista havainnoidut asiat, joita asiantuntija-asiakas arvostaa. Teemahaastattelussa nousee esille tuloksien lisäksi myös palvelukulttuurin kehitys (kuvio 9).



Kuvio 10. Teemahaastattelulla havainnoidut tulokset

6.3 Palvelukulttuurin signaaleja

Tämä opinnäytetyö on havainnoin osalta empiirinen tutkimus, sillä havainnot on kerätty päiväkirjaksi. Empiirisen tutkimuksen lähtökohta on myös tutkimusongelma. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 13.) Kerätyt havainnot ovat peräisin koko opinnäytetyöprosessin ajalta, vuosilta 2014-2016. Olen tehnyt havainnot itse. Havaintojen teemana olivat opinnäytetyön keskeiset tutkimiskohteet sekä tulevaisuuden heikot signaalit palvelukulttuurissa. Havainnoilla on etsitty heikkoja signaaleja palvelukulttuurin kehityksestä.

6.3.1 Asiakas palvelun jäsenenä

Tämä havainto on Lontoosta ja samaan törmättiin Oulun kävelykadulla. Lontoossa Paddingtonin aseman Starbucksissa asiakkaalta kysyttiin aina nimi ja se kirjoitettiin asiakkaan kahvimukiin. Kun kahvi oli valmis, nimeni huudahdettiin kuuluvalla äänellä,

yleensä se piti hakea itse kahvilan tiskiltä. Kohdallani, nimeni muuttui joka aamu, koska se ei ole tyyppillinen englantilainen nimi. Havainnot tehtiin lokakuussa 2014.

Englannissa ruokakaupoissa asiakkaita puhuteltiin samana syksynä tervehdittäessä sanoin: ”Hello Dear”. Mitään muuta ei useinkaan sanottu. Ei edes ”How do you do” kommenttia. Katsekontaktia ei juuri käytetty, kysymyksiin toki vastattiin ja tuotteiden sijaintipaikka lähdettiin näyttämään.

Asiakkaan nimen käyttämiseen tuotteita tilattaessa olen törmännyt lisäksi vain Oulun Rotuaarin Burger Kingissä kerran. Burger King käyttää yleensä asiakkaalle annettavaa numerokoodilappua asiakkaiden tunnistamiseen, mutta eräänä keväisenä iltapäivänä minulta kysyttiin nimi ja sain noutaa tuotteet tiskiltä, kun oman nimeni huudahdettiin.

Mikä on todellinen palveluaika nykyään? Aukioloajat löytyvät Internetistä ja ravintolan ulko-ovesta. Ravintolaan voi kuitenkin soittaa ennen ja jälkeen aukioloaikojen. Asiakkaita palvellaan lisäksi arkisin kahdeksasta neljään. Sosiaalisessa mediassa saatamme palvella 24 tuntia vuorokaudesta, myös yöaikaan. Asiakaspalautteisiin vastataan pääsääntöisesti kolmessa vuorokaudessa, myös viikonloppuisin. Akuutit asiat hoidetaan nykyään jo heti, medialle annetaan kommentit alle vuorokaudessa, jos tilanne sen vaatii. Havainnot Osuuskauppa Arinasta vuoden 2015 aikana.

6.3.2 Palvelu ja itsepalvelu

Saavun kahvilaan eikä kukaan tervehdi ennen kuin itse avaan suuni. Minulle ei puhuta. Kävelen linjastoa edes takaisin ja tutkin tuotevalikoimaan, samalla alan seurata onko kahvilassa muita asiakkaita ja vapaita pöytiä. Valitsen tuotteen ja sanon ne kassalla, mitään ei kysytä. Kerron sitten myös mitä juon. Kysyn, haenko tuotteen itse linjastosta. Myyjä lupaa hakea sen puolestani ja myy jopa extratuotteena kermavaahtoa. Mutta vesilasin saat otettua tuolta, haarukan löydät tuolta ja servetit tuolta. Suoritan kaik-

kien noutamisen omatoimisesti. Kun olen odottanut kahvini valmistumista kiltisti pajoillani automaattisesti ja ilman kehotusta, suunnistan pöytäni tarjottimen kera. Ei ollut kiireaikakaan tänään. Kahvila Jyväskylässä, syyskuussa 2015.

Saavun tuttuun ravintolaan, asiakaspalvelijat ovat tuttuja, konsepti on tuttu ja tuotteetkin ovat tuttuja. Minulle suositellaan ja kerrotaan vitsejä, minut tunnetaan ja se kuuluu ja näkyy palvelussa. Sen huomaavat muutkin asiakkaat. Meillä on asiakaspalvelijan kanssa yhteisiä aiempia asiakaspalvelukokemuksia, yhteisiä asioita ja keskustelun aiheita sekä jotain ihan muuta juteltavaa asiakaspalvelun lisäksi. Ammattikouluni opettaja kertoi esimerkin 90-luvun Amerikasta, ravintola oli etsinyt työpaikkailmoituksessa työntekijöiksi identtisiä kaksosia, jotta asiakkaat kokisivat joka kerta käydessään, että heitä palvelee sama työntekijä. Asiakaskäynti tapahtui ravintolassa Oulussa lokakuussa 2015.

Tämä havainto on ravintola Amarillosta Oulusta, jossa myyntityö on otettu käyttöön myös extratuotteiden avulla. Alkuruokaan sinulle suositellaan extratuotteena nimellä lisädippiä, pääruokaan suositellaan lisävuohenjuustoa tai lisäpihviä ja jälkiruokaan lisäkermaahtoa. Asiakkaan nälän poistumisesta pidetään varmasti huolta ja samalla henkilökunta tekee tavoitteellista myyntityötä palvellessaan asiakasta. Myyntityötä tehdään myös muissa Osuuskauppa Arinan ravintoloissa. Yleensä nimeltä myytävä tuote on myyntituote sellaisenaan, mutta Amarillossa käytetään aktiivisesti näytä lisä- tai extratuotteita.

Saavumme ravintolaan. Joudumme odottamaan pöytää. Joudumme odottamaan juomia ja sitä että meille tuodaan ruokalista. Joudumme odottamaan, että joku ottaisi tilauksemme ja toisi lisää juomaa. Odotamme ruokaa, juoma loppuu, kiire välittyy henkilökunnasta ja meille ei jutella mitään muuta, kuin tilaamiseen liittyvät asiat. Suositellaan ruokaa ja juomia tai ei, tunnelma ei ole hyvä. Jälkiruokaa ei ehditä enää syödä. Odotellaan laskua ja meille tulee kiire. Fiiliksiä oululaisesta ruokaravintolasta lokakuussa 2015.

6.3.3 Rahastus vai maksaminen

Rahastamiseksi kutsun ravintolapalvelua, jossa asiakkaalle ei puhuta mitään muuta kuin tervehdys ja hymy. Tuotteen tai palvelun hinta ilmoitetaan, seuraavaksi asiakas maksaa ja lopuksi hänet hyvästellään. Rahastamista on helpointa havainnoida kaupan kassalla sekä joissain ravintoloissa. Rahastaminen voidaan hoitaa myös täysin puhumatta ja hymyilemättä, hintaakaan ei aina sanota, vaan työntekijä odottaa kärsivällisesti, että maksaminen tapahtuu ongelmitta. Rahastamis-havaintoja minulla on lukuisia suomalaisista ruokaravintoloista sekä Tallinnasta ja Pärnusta, Virosta kesältä 2015.

Havaintoja ostamisen helppoudesta löytyy Helsingin Vapianosta, kesältä 2015. Menet ravintolaan ja saat kortin. Tuotteet ovat tarjolla Food Court:eissa ja ostaessasi näytät omaa korttiasi. Sinulta käydään kysymässä juomia ja lisäostoksia myös pöydässä, näytät korttisi ja Sinulle tarjoillaan pöytään. Rahasta ei puhuta, kysytään vaan korttia. Lähtiessäsi maksat saldon kortiltasi pois. Osuuskauppa Arinan Mara-assistentti kertoi ollessaan Bangkokissa Thaimaassa, että siellä ravintolassa ostettiin etukäteen vastaava kortti, johon jo sisään tullessa ladattiin asiakkaan haluama summa rahaa käyttöön. Ravintolassa maksettiin kaikki tuolla kortilla. S-Etukortti toimii myös yhden kortin taktiikalla. Sama kortti oikeuttaa alennuksiin, kartuttaa bonusta ja toimii maksuvälineenä asiakkaan niin halutessa.

Kesällä 2016 Japanissa otetaan turisteille testikäyttöön sormenjälkimaksaminen. Turistien sormenjäljet ja heidän maksukorttiansa tiedot rekisteröidään. Tämän jälkeen turistit voivat vapaasti tehdä ostoksia ja maksaa kassalla kahden eri sormen sormenjäljen lukevassa laitteessa. Testikäytössä on mukana 300 yritystä ja samalla kerätään käyttäjätietoja matkailustrategioita varten. Tavoitteena on saada sormenjälkimaksaminen käyttöön valtakunnallisesti Japanissa 2020. (Shimbun 2016.)

ABC-asemilla on käytössä mobiilitankkaus. S-Mobiili -älypuhelinsovelluksen avulla; johon on rekisteröity S-Etukortti Visa, on mahdollista tankata ABC-asemilla pääkaupunkiseudulla. Mukana on viisi asemaa. S-Mobiili tunnistaa paikannustietojen avulla millä

ABC-asemalla asiakas on ja asiakas valitsee sovelluksesta tankkausmittarin. Tämän jälkeen asiakas tankkaa. ABC mobiilitankkaus laajenee kevään 2016 aikana. (S-Ryhmä 2016.)

6.3.4 Palvelun lisäarvo

Earth Hour 2015 ja ravintola osallistuu siihen. Meille tiedotetaan, että valot sammutetaan tunniksi Earth Hour:in ajaksi. Hovimestari kertoo, että tavoitteena on energian säästäminen ja ihmisten havahduttaminen maapallon luonnonvarojen säästämisen puolesta. Hovimestari kertoo myös, että asiakkaana voin osallistua vielä aktiivisemmin, mikäli en jätä ruokaani, vaan syön kaiken ja biojätettä ei synny. Voin myös valita ruoakseni kevyempää kasvisruokaa. Kaikki taputtavat puheelle. Ruokailemme kynttilän valossa ja maksaminenkin onnistuu, koska maksupäätteessä on kortillemme sentään valo. Earth Hour Oulussa 28.3.2015 kello 20:30-21.30.

Tulevaisuus on katettu. Entä jos ruokasi tulostetaan 3D ruokaprinttereillä? Tai jos ruokaasi kasvatettaisiin ja muokattaisiin juuri sellaiseksi kuin sinä haluat? Makkarat ja pihvit kasvatettaisiin ruokalaboratorioissa juuri niin meheviksi ja mureiksi kuin sinä haluat. Nyt on trendikästä syödä myös hyönteisiä tai tehdä ruoasta taidetta. Artikkelissa puhutaan myös juotavista aterioista, joihin on sekoitettu ruokajauhetta ja vettä, ilman lisättyä sokeria tai kolesterolia. Ruokajätteen syöminen voi olla kasvava trendi, ravintola käyttää ruoka-aineita, joiden myyntipäivä on jo ohi. Vaihtoehtona on myös mennä maan alle. Lontoossa kasvatetaan muun muassa yrttejä ja valkosipulia LED-valoilla metrotunnelissa. (Keighran 2015, 062-068.) Havainnoinnin tuloksena nostetaan esiin kuvioon 11 havainnoidut painopistealueet, jotka ovat tärkeitä tutkijan mielestä asiakkaan näkökulmasta.



Kuvio 11. Havainnoinnilla esiin nousseet tulokset

7 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää ruokaravintoloiden palvelua sekä löytää heikkoja signaaleja palvelukulttuurin muutoksesta. Opinnäytetyön tutkimuskysymyksiin, millaista palvelukulttuurin muutosta nykyisissä ruokaravintoloissa voidaan havaita ja mitä palvelulta halutaan ja odotetaan tulevaisuuden ruokaravintolassa, vastataan opinnäytetyön tuloksia pohtimalla kuvion 8 mukaisesti. Asiakaspalvelussa ja asiakkaan kohtaamisessa korostuu nimenomaan se, että asiakaspalvelija on näkyvässä, tavoitettavissa ja läsnä. Tervehtiminen on olennainen osa asiakkaan kohtaamista. Asiakkaan tervehtiminen voidaan tehdä asiakaspalvelijan omalla tyyllillä, murteella, iloisesti hymyillen, rempseästi ja avoimesti, mutta palvelutilanne tulee ottaa huomioon. Hienovaraisuus ja tyylikkyys korostuvat asiakkaiden tervehtimisessä juhlatilanteissa ja tärkeissä kokouksissa. Käytännön työssä asiakaspalvelijana ravintolassa ja palvelualalla olen myös havainnut, että tervehtiminen ja kohteliaisuussanojen sanominen asiakkaan omalla äidinkielellä luo arvoa asiakkaan kokemukselle palvelusta, vaikka asiakaspalvelija ei osaisikaan asiakkaan äidinkieltä niin hyvin, että koko palvelutilanne voitaisiin hoitaa vieraalla kielellä. Tutkimuksen tulokset osoittavat saman mitä itsekin pohdin, että tervehtimättä jättäminen, laimea ja iloton tervehtiminen ja välinpitämättömyys ensikohtaamisessa jäävät asiakkaan mieleen, vaikuttavat asiakkaan palvelukokemukseen ja asiakas mainitsee niistä kysyttäessä palautetta palvelusta. Grönroosin (2009, 284) mukaan arvot ovat palvelukulttuurin perusta.

Myyntityön tekeminen, suositteleva myyntityö ja tuotteiden nimeltä myyminen ovat Osuuskauppa Arinan ruokaravintoloissa tapa toimia ja kuuluvat pelisääntöihin. Myyntityötä, suosittelevaa ja nimeltä myymistä voidaan tehdä monella tapaa. Tuotteiden tarinan, raaka-aineiden ja alkuperän kertominen on tapa tehdä myyntityötä ja suositella. Tämän tutkimuksen mukaan asiakas pitää miellyttävänä myyntityönä myös sitä, kun asiakaspalvelija suosittelee tuotetta itse henkilökohtaisesti ja kertoo omakohtaisia kokemuksia ruoasta. Henkilökohtaisen myyntityön tärkeydestä kirjoittavat myös Alamuutka ja Talvela (2005, 74-77). Asiakas haluaa vahvistuksen ja tukea ostopäätökselleen. Asiakaspalvelijan omakohtaiset kokemukset ja makumieltymykset voivat olla yksi

parhaista keinoista suositella tuotteita. Aina asiakas ei halua kuulla tarinaa, suosittelua tai nimellä myymistä ja asiakaspalvelijana pitää huomioida tilanne, jos asiakas on jo tehnyt ostopäätöksen ennen saapumistaan ravintolaan. Tällöin asiakaspalvelija voi tukea ja vahvistaa asiakkaan päätöstä ja suositella muita tuotteita tai lisätuotteita esimerkiksi dippikastiketta ruoka-annokseen. Asiakaspalvelijana on havainnoitava myös palvelutilanne, jolloin asiakas haluaa paljon suosituksia ja kuulla tuotteista enemmän. Aina suosittelua, myyntityötä ja nimellä myymistä ei tehdä. Syy voi olla asiakaspalvelijan kiire, välinpitämättömyys tai se, että tilannetta ei osata lukea. Asiakas ei myöskään aina anna mahdollisuutta myyntityölle kiireensä, päättäväisyytensä tai esimerkiksi puhelun takia. Pohdinnan yhteenvetona myyntityön osalta voi todeta, että asiakastilanne on osattava lukea, asiakkaan asemaan on osattava asettua ja hänen valintojaan on tuettava, mutta suosittelu, mielikuvien luominen, tarinat tuotteista ja tuotteiden kertominen nimellä asiakkaalle ovat tämän päivän asiakaspalvelua ja palvelukulttuuria ruokaravintoloissa. Tyrkyttämisestä, tuputtamisesta ja yksioikoisista markkinapuheista ei enää puhuta, vaan suosittelu ja myyntityön tekeminen ovat osa asiakaspalvelijan ammattitaitoa ja kokemusta sekä asiakastuntemuksen ja asiakkaan rooliin asettumisen osoittamista parhaimmillaan.

Maksaminen on sekä haaste että mahdollisuus. Uusia maksamisen menetelmiä tulee jatkuvasti, lähimaksaminen ja mobiilimaksaminen ovat käytössä. Maksamisessa haasteellista ovat turvallisuus, korttien skimmaamiset, korttien väärinkäytökset lähimaksamisessa ja Internetissä tapahtuvat tietojen kaappaukset, jotka ovat lisääntyneet. Lisäksi maksaminen on osittain hidasta. Lähimaksaminen sallitaan enintään 25 euron ostoksissa, joten sitä ei voida käyttää ruokaravintoloissa kuin lähinnä lounasaikaan. Erilaiset maksukortit ja edelleen käytössä olevat lounassetelit ja käteinen raha hidastuttavat myös maksamista. Kassajärjestelmiä ja maksamista kehitetään jatkuvasti, mutta helppokäyttöisyyttä ja nopeutta maksamiseen sekä ravintolalaskun jakamiseen ja saamiseen tarvitaan vielä kassajärjestelmien kautta. Maksamiseen liittyvissä ongelmassa on myös aina organisaation sisäisiä ongelmia, esimerkiksi järjestelmien ja tekniikan toimivuus sekä toimintojen vastuutus toimipaikassa ja alihankkijoiden kesken. Asiakas näkee maksamiseen liittyvistä ongelmista vain ulkoiset häiriöt eli tekniset viat ja työntekijän tekemät virheet asiakaspalvelutilanteessa.

Palvelukulttuurin kehittymiseen ruokaravintoloiden tulevaisuudessa löytyy tästä tutkimuksesta montakin ennustetta. Nostan niistä esille palvelun henkilöitymisen. Grönroosin (2009, 452) mukaan palvelukulttuuri on olemassa, kun palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaista ovat tärkeitä asioita organisaatiolle. Tulevaisuudessa tullaan palvelemaan enemmän yksilöllisesti ja henkilösidonnoisesti ruokaravintoloissa. Tämä vastaa myös palvelunopeuden kehittymiseen, kiireisiä asiakkaita palvellaan heidän aikansa mukaisesti. Varmasti myös yhteisöllisyys ja asiakkaiden periaatteet korostuvat palvelussa, tuotteisiin ja palveluun halutaan nostaa entistä enemmän eettisyyttä, hyväntekeväisyyttä ja ruokaravintolan ja henkilökunnan omaa ”minuutta”. Asiakkaalle halutaan luoda kuva, että hän on tullut meidän ravintolaan ja oma tarina halutaan kertoa sekä tuoda esille mediassa. Myös ruokaravintolan ja palvelun historia kiinnostaa asiakkaita. Kun asiakas on varannut aikaa palvelutapahtumaan hän saattaa hyvinkin olla kiinnostunut ravintolan ja yrityksen taustoista. Asiakkaat muistelevat myös menneitä ruokaravintolan historian tapahtumien mukaan osana omaan elämänjanaan.

Yleiset käsitteet tutkimusmenetelmien luotettavuuteen ovat validiteetti ja reliabiliteetti. Validiteetti mittaa sen, että tutkimuksessa on tutkittu sitä, mitä on luvattu. Reliabiliteetti mittaa tutkimustulosten toistettavuutta. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136.) Tässä opinnäytetyössä on tutkittu palvelukulttuurin muutosta ruokaravintoloissa sekä asiakkaan että palveluntuottajan näkökulmasta. Asiakkaiden kokemukset ja tarpeet on kirjattu tuloksiin ja niitä on analysoitu pohdinnassa. Opinnäytetyön tekijä on löytänyt muutamia tulevaisuuden signaaleja, jotka tekijän mielestä tulevat vaikuttamaan tulevaisuuden palvelukulttuuriin ruokaravintoloissa. Tutkimuksen validiteetti on hyvä. Tämän tutkimuksen reliabiliteetti kertoo toisenlaisen näkökulman tutkimukseen. Tämä opinnäytetyö on yhden tekijän tekemä ja etnografinen tutkimus sallii subjektina olemisen. Tutkimustuloksista ainoastaan Secret Visitor–raporttien avoimet kysymykset ovat toistettavissa, toki nekin on teemoittain kerätty tuloksiksi tähän työhön. Teema-haastattelun tulokset on äänitetty ja litteroitu, niistäkin tekijä on kerännyt palvelukulttuurin kannalta olennaiset asiat tähän tutkimukseen tuloksiksi. Havainnot tekijä on tehnyt itse suhteellisen pitkällä aikavälillä ja kirjannut ne päiväkirjamuotoon. Tutkimuksen toistettavuus eli reliabiliteetti on haastava tässä tutkimuksessa, mutta kirjanpito ja äänitteet ovat olemassa.

Tutkimuksen aihe on tekijälle luontainen ammatin, sisäisen tiedon ja palvelualan kokemuksen pohjalta. Toimeksiantajalle aihe on tärkeä palvelukulttuurin muuttuessa ja kehittyessä jatkuvasti entistä asiakaslähtöisemmäksi. Osuuskauppa Arinassa Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla on ollut myynnin johtaminen ja suosittelu myyntikäytössä toimintamallina jo useamman vuoden. Myynnin johtaminen on merkittävä johtamismalli arjessa ja ohjaa toimintaa Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialalla. Jo työnantajan toimeksiantona tämä opinnäytetyö kehittää myös toimialaa. Lisäksi palvelukulttuuri, tuotteista kertominen ja tarinat asiakaspalvelutilanteessa ovat osa S-Ryhmän palvelun tulevaisuutta ja vuoden 2016 ravintolakonsepteja. Rosso, nykyään Rosso Ristorante ja Fransmanni, nykyään Frans&Bistrot, ovat muuttaneet palvelukonseptejaan. Opinnäytetyön tutkimuksen rajaamiseen Secret Visitor-raporttien avoimien kommenttien aiheissa, teemahaastattelun aiheissa ja osallistuvan havainnoinnin tekemisessä vaikuttaa tekijän oleminen sekä subjektina eli haastattelija ja kirjaaja että objektina eli kohteena havainnoissa. Opinnäytetyön tekijän ammatti vaikuttaa myös tulosten pohdintaan, koska tekijä työskentelee asiakaspalvelutyössä ruokaravintolassa viikoittain.

Tämä opinnäytetyö on case-tutkimus. Secret Visitor-raporteissa ja teemahaastatteluissa käytettiin puolistrukturoitua havainnointia asiakkaan ja palvelukulttuurin alakymsyksillä, havaintoja kerätessä käytettiin strukturoimatonta havainnointia, koska tavoitteena oli löytää erilaisia heikkoja signaaleja palvelukulttuurista. Rajaukset tehtiin asiakkaan ja palvelun näkökulmasta teoretiedon pohjalta, erityisesti palvelukulttuuri: Grönroos, myyntityö: Rubanovits, asiakaskokemus: Löytänä, Pine II ja Meyer sekä tulevaisuus: Hiltunen ja Mannermaa. Palveluajattelua ja sen tärkeyttä nostettiin esiin palvelumuotoilulla: Tuulaniemi ja Miettinen. Palvelujen kehittämisessä palveluajattelun palvelusafarit-työkalu on tärkeä. Samoin kuin osallistuvan havainnoinnin käyttäminen palvelukulttuurin kehittyessä.

Tutkimusongelmana tässä opinnäytetyössä on, kuinka S-Ryhmässä voidaan vastata asiakkaiden toiveisiin ja odotuksiin eri ruokaravintoloissa. Tutkimusongelman ydin paljastuu ja rajautuu hyvin lukemalla teoriaa siitä mitä asiakas odottaa ja mitkä ovat asiakkaan tarpeet tänä päivänä. Ne ovat muuttuneet paljon viimeisten 40 vuoden aikana

myös S-Ryhmän osalta. Asiakkaiden tarpeita ei voi ymmärtää, mikäli asiakkailta ei kysytä niitä, kuten onnistuneella Secret Visitor-käynnillä asiakaspalvelija tekee. Etnografisessa tutkimuksessa tekijä myös asettuu tässä opinnäytetyössä asiakkaan asemaan ja elää asiakkaan kokemukset sekä asiakkaan että asiakaspalvelijan roolissa. Tutkimuksessa on käytetty myös asiantuntijoita tietolähteenä. Tämän tutkimuksen asiantuntijat ovat S-Ryhmässä töissä, mutta heillä on pitkä kokemus asiakkaista ja palvelusta ruokaravintola- ja palvelubisneksessä. Pitkä kokemus luo pohjaa palvelukulttuurin kehitykselle ja tulevaisuuden ennakkoinnille. Tutkimuksesta löytyy litteroituna asiantuntijan näkökulma tuloksista, asiakkaan näkökulma Secret Visitor-tuloksista sekä havainnoista ja tekijän oma näkökulma pohdinnasta.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuksen tavoitteeseen; kehittää ruokaravintoloiden palvelua ja löytää heikkoja signaaleja, päästiin ja sitä kautta löytyi jatkokehitysideoita opinnäytetyön näkökulmasta. Tässä opinnäytetyössä ei kysytty asiakkaiden mielipidettä eikä kokemuksia suoraan, vaan opinnäytetyön tulokset koostuvat asiantuntijoiden, tekijän ja alan ammattilaisten tiedosta ja kokemuksista. Tulokset havainnoitiin aina kuitenkin asiakkaan roolissa ollessa, jolloin tulokset ovat aina palvelumuotoilun ja tutkimuksen mukaisesti asiakaslähtöisesti havaittu. Palvelumuotoilussa asiakkaat tuleekin osallistuttaa palvelun kehittämiseen (Ojasalo, Moilanen ja Ritalahti 2015, 71-72). Asiantuntijat, Secret Visitor-asiakkaat ja opinnäytetyön tekijä olivat aina havainnoissaan asiakkaan roolissa. Opinnäytetyön tavoite saavutettiin tieteellisin keinoin ja tutkimalla, mutta asiakkaan kokemukset saatiin selville, sillä tutkimusmenetelmien avulla asetuttiin asiakkaan asemaan ja ympäristöön. Opinnäytetyön tuloksista heikot signaalit ovat osa tulevaisuuden tutkimusta. Tämä opinnäytetyö on silti enemmän organisatiota ja alaa kehittävä kuin tulevaisuuden tutkimus. Palvelukulttuuri on ilmiö ja sen oletetaan kehittyvän asiakkaan ja palvelun henkilökohtaistumisen suuntaan. Palvelusta tulee yksilöllisempää ja kullekin asiakkaalle yksilöllisesti suunnattua. Palvelukulttuurin kehittymiselle oletetaan tulevan haasteita myös aikaviiveestä, joka on jo nyt poistunut lähes kokonaan ja palvelu halutaan nauttia heti. Palvelu jaetaan myös nopeasti Internetiin ja sosiaaliseen mediaan. Palvelun tuottajalle jää tulevaisuudessa ennistä vähemmän aikaa reagoida, palvelu tapahtuu tässä, nyt ja heti. Palvelun nopeudesta ja aikaviiveen lyhydestä kirjoittavat myös Löytänä ja Korkiakoski (2014, 14-18).

Teemahaastatteluissa ja havainnoissa havaittuja muita heikkoja signaaleja; mitä tulevaisuuden palvelukulttuuri ja palvelu ruokaravintoloissa, ovat lisäarvon tuottaminen asiakkaan persoonan mukaan: yhteisöllisyys, ekologisuus, alkuperän ja historian kertominen sekä tarinat itsestä, yrityksestä tai alueesta sekä asiakkaan nimen käyttäminen palveltaessa. Lisäarvosta, arvosta ja vuorovaikutuksesta palvelun yhteydessä kirjoittavat myös Grönroos ja Voima (2013,141-147). Vuorovaikutus palvelutilanteessa tulee korostumaan ja lisääntymään, mutta toisaalta asiakas määrittää vuorovaikutuksen määrän ja laadun. Tervehtiminen ja hyvästely eivät tule poistumaan ruokaravintoloista, ne kuuluvat ruokaravintolassa kohteliaisuuteen. Vuorovaikutuksen merkityksestä palvelussa kirjoittavat Meyer ja Schwager (2007, 117-126): heidän mukaansa asiakkaan kanssa käyty vuorovaikutus voi kehittää yritystä. Myyntityö ja suosittelu tulevat olemaan osa ruokaravintoloiden palvelukulttuuria. Se mitä myydään tai suositellaan, miten ja millaisilla keinoilla sekä asiakkaan persoonan, asiakaskäynnin syyn ja asiakkaan toiveiden huomiointi varmasti tulee korostumaan tuotteita myydessä ja suositellessa. Vielä ei olla päästy aivan sille tasolle, että jokaiselle asiakkaalle suositeltaisiin hänen toivomiaan tuotteita, jolloin myyntityö olisi persoonan huomioivaa eikä yrityksen toiveesta lähtevää. Tällaiset aidosti asiakaslähtöiset toimintamallit tulevat varmasti myös maksamiseen ja kassajärjestelmiin mahdollisiksi, jolloin asiakas voi helpommin päättää miten ja millä hän maksaa, eikä toimia yrityksen määrittämällä maksetavalla. Asiakkaan odotuttaminen sekä liian hidas palvelu ovat jo nyt ja tulevat olemaan tulevaisuuden haasteita ruokaravintoloissa.

Tekijän asenne alussa on ollut tässä tutkimuksessa se, että palvelukulttuuri ja sen ongelmat saadaan selville ainoastaan asiakkaiden kokemuksista ja palautteista. Mutta ohjauksen kautta tekijä päätti ottaa huomioon myös asiantuntijoiden kokemukset. Tekijän omat havainnot tutkimustuloksina olivat mukana hyvin varhaisessa vaiheessa. Loppupeleissä yksittäinen asiakas ei ollut mukana tämän opinnäytetyön tuloksissa eikä palvelukulttuurin kehittämisen työkaluna. Opinnäytetyön tutkimus muuttui käytännön tasolta enemmän tieteelliseksi ohjauksen myötä.

Käyttäjätiedon hankkimiseen käytettäviä palvelumuotoilun menetelmiä etnografisessa tutkimuksessa ovat esimerkiksi perinteinen kohderyhmäkysely ja visuaalinen

päiväkirja (Miettinen 2011, 63-65). Opinnäytetyötä kriittisesti arvioiden, nämä menetelmät jäivät palvelumuotoilun osalta hieman vaatimattomaan osaan. Tästä syystä palvelumuotoilu sanana poistettiin opinnäytetyön nimestä ja tutkimuskysymyksistä. Kriittisesti voidaan arvioida myös aihevalintaa ruokaravintolan palvelukulttuurin kehittymisestä. Itsepalvelu rapauttaa palvelukulttuuria (Tuorila 2007). Tästä opinnäytetyöstä on rajattu pois buffet-, noutopöytä- ja itsepalveluravintolat. Poikkeuksena mainittakoon, että Rosso Ristoranteissa on antipastopöydät buffettina, Amarillossa on lounasbuffet, Fransmannissa ja Frans & Bistroissa on lounasbuffetit ja Grill It!-ssä on brunssi- ja lounasbuffet tarjolla osan aukioloajasta.

Opinnäytetyön jatkokehitysideoita ja mahdollisia tulevia tutkimusaiheita voisivat olla palvelun arviointi ja prototypointi eli koemallintaminen (Miettinen 2011, 131), tulevaisuuden asiakas ruokaravintolassa sekä asiakaskokemuksen johtaminen ja Customer Relationship Management ruokaravintolassa. Tätä opinnäytetyötä hyödynnetään organisaation osaamisen kehittämiseen arjen ja myynnin johtamisessa ruoka- ja kahvilaravintoloissa. Syksyllä 2016 opinnäytetyön tuloksia on hyödynnetty myynninjohtamisen onnistumislomakkeen eli esimies- ja työntekijäarvioinnin palautelomakkeen uudistamiseen ja kehittämiseen Amarillo Oulussa ja Coffee House Oulussa. Lisäksi opinnäytetyön tekijänä pyrin hyödyntämään Osuuskauppa Arinan henkilöstölehdessä tai viikkotiedotteessa ja Matkailu- ja ravitsemiskaupan toimialan tiedotteissa artikkelin, joka tästä opinnäytetyöstä tehdään. Näiden tiedotteiden sisällöstä vastaa ylempi johto, joten päätösvalta on heillä.

Opinnäytetyöstä tutkimuksen tekemisenä ja oppimisprosessina arvioisin lopuksi sen, että varaa aikaa oppimiseen ja opinnäytetyön tekemiseen, pyydä ohjausta ja käy opinnäytetyöhön liittyvät kurssit. Verkostoidu opiskelijakollegoiden kanssa, keskustele opinnäytetyöstä ja sen aiheesta paljon eri paikoissa sekä lue jo valmistuneita opinnäytetöitä ja graduja. Tutkimuksen tekemisessä auttaa, kun tunnistat oppimistyyliäsi etukäteen. Tekijänä itse olen aktiivinen osallistuja ja käytännön toteuttaja. (Itä-Suomen yliopisto 2014). Informaatiolukutaito on taas taito hankkia, hallita ja tuottaa tietoa (Gaunt, Morgan, Somers, Soper & Swain 2009). Tutkimustyössä kaikki nämä taidot

ovat tarpeellisia. Oppiminen ja sen osoittaminen ovat osa elämää, kaikkeen et voi varautua, mutta ennakointi ja suunnittelu auttavat eteenpäin.

Lähteet

- Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen Inhimillistä tuloksentekoa. Helsinki: WSOYpro.
- Aalto-Setälä, P. & Saarinen, M. 2014. Innostus myötämanipuloinnin aakkoset. Helsinki: Talentum.
- Ala-Mutka, J. & Talvela, E. 2005. Tee asiakassuhteista tuottavia, asiakaslähtöinen liiketoiminnan ohjaus. Helsinki: Talentum.
- Arina. 2015. Arina esittäytyy. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/web/arina/etusivu
- Bergström, S. & Leppänen, A. 2011. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.
- Blomqvist, A. 2013. Palvelumuotoiltu ravintolamaailma Case Silja Serenade. Opinnäytetyö. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 17.11.2015. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/68980/Blomqvist_Ann.pdf?sequence=1
- Edwards, J.S.A. 2009. What is food service? Journal of Foodservice. 20. 1-3. Viitattu 18.2.2014. www.optima.jamk.fi
- Elliott, R. & Jankel-Elliott, N. 2003. Using ethnography in strategic consumer research. Qualitative Market Research: An International Journal. Volume 6. Number 4. 215-223. Viitattu 7.11.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM Collection.
- Gaunt, J., Morgan, N., Somers, R., Soper, R. & Swain, E. 2009. Opas informaatiolukutaidon opetukseen. Keski-Pohjanmaan ammattikorkeakoulu. Viitattu 7.10.2016. www.theseus.fi/handle/10024/23720
- Grekelä, A. 2015. Asiantuntijahaastattelu. 12.11.2015. Oulu: Osuuskauppa Arina.
- Grönroos, C. 1990. Nyt kilpaillaan palveluilla. Espoo: Weilin+Göös.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOYpro.
- Grönroos, C. & Järvinen, R. toim. 2001. Palvelut ja asiakassuhteet markkinoinnin polttopisteessä. Helsinki: Kauppakaari.
- Grönroos, C. & Voima, P. 2013. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. Journal of the Academy of Marketing Science. 41. 133-150. Viitattu 24.10.2015. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM Complete.

- Helle, S. 2015. Kanta-asiakkaiden osallistaminen ravintolatoiminnan kehittämiseen - Case Pinella. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Liiketalous, ICT ja kemiantekniikka, Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma. Viitattu 17.11.2015. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/98552/Helle_Satu.pdf?sequence=1
- Hiltunen, E. 2012. Matkaopas tulevaisuuteen. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uud. p. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.
- Itä-Suomen yliopisto. 2014. Tunnistatko oppimistyyli? Viitattu 15.9.2014. www.uef.fi/fi/aducate/oppimistyyli
- Jung, P. 2015. Asiantuntijahaastattelu. 19.11.2015. Helsinki: SOK.
- Kaarlela, P. 2015. Asiantuntijahaastattelu. 10.11.2015. Oulu: Osuuskauppa Arina.
- Kapanen, M. 2014. Palvelumuotoilu asiakaspalveluprosessin kehittämisessä - Viking Grace Sweet & Salty ravintola. Opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu, Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma. Viitattu 17.11.2015. <http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/86887/Mikko%20Kapanen%20last%202022.10.pdf?sequence=1>
- Kaufman, R. 2009. In challenging times, service matters most! SuperVision. 70. 14-15. Viitattu 9.1.2017. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Kaufman, R. 2015. Why Your Customer Service Training Won't Lead to Happy Customers (or Inspired Employees). The Journal for Quality and Participation. 37. 33-37. Viitattu 9.1.2017. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), ProQuest ABI/INFORM Collection.
- Keighran, M. & Olsson, A. 2015. The future is served. By Norwegian. Issue 29. 062-068.
- Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta sanoista teoiksi. Helsinki: Edita.
- Koponen, H. 2015. Asiantuntijahaastattelu 9.11.2015. Oulu: Osuuskauppa Arina.
- Kotler, P. & Keller, K. L. 2012. Marketing management 14 e. Harlow, England: Pearson Education Limited.

- Kursu, M. 2011. Asiakaspalvelun määrittäminen Sokos Hotel Arinassa. Opinnäytetyö. Rovaniemen ammattikorkeakoulu, Matkailu-, ravitsemis- ja talousala, Matkailualan koulutusohjelma. Viitattu 17.11.2015. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/34717/Kursu_Maria.pdf?sequence=1
- Lindberg-Repo, K., Mehra, E., Gupta, N., Dube, A. & Kaul, V. 2009. Titans of branding. Helsinki: Gummerus.
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi rohkeus + rakkaus = raha. Helsinki: Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Mannermaa, M. 2004. Heikoista signaaleista vahva tulevaisuus. Porvoo: WSOY.
- McKinsey & Company. 2000. Ideasta kasvuyritykseksi käsikirja liiketoimintasuunnitelman laatimiseen. Helsinki: WSOY.
- Meyer, C. & Schwager, A. 2007. Understanding Customer Experience. Harvard Business Review. February 2007. 117-126. Viitattu 24.10.2015. <http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, EBSCOhost.
- Miettinen, S. toim. 2011. Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiateollisuus.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 1.-2. p. Helsinki: WSOYpro.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2015. Kehittämistyön menetelmät Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3.-4. p. Helsinki: Sanoma Pro.
- Osuuskauppa Arina. 2012. Arinan strategian kiteytys. Oulu. Osuuskauppa Arina.
- Osuuskauppa Arina. 2014. Osuuskauppa Arinan ohjeet ja materiaalit. Viitattu 19.5.2014. <https://sintra.sok.fi>
- Palvelu Plus Oy. 2015. Secret Visitor-raportit. S-Ryhmä.
- Peltoniemi, U. 2015. Asiantuntijahaastattelu. 26.11.2015. Oulu: Osuuskauppa Arina.
- Pine II, B.J. & Gilmore, J.H. 1999. The Experience Economy Work Is Theatre & Every Business a Stage. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Porter, M. 2006. Kansakuntien kilpailuetu. Helsinki: Karisto.

Rubanovitsch, M & Aalto, E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Helsinki: OY Imperial Sales AB Eccomodation.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto - verkkojulkaisu. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 2.2.2015. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>.

Shimbun, Y. 2016. Fingerprints to be tested as "currency". Viitattu 7.10.2016. the-japan-news.com/news/article/0002859676

Silván, S. 2006. Valppaus on valttia heikot signaalit löytyvät läheltä. Helsinki: Talentum.

Slack, F. & Rowley, J. 2001. Observation: Perspectives on Research Methodologies for Leisure Management. Management Research News. Volume 24. Number 1/2. 35-42. Viitattu 7.11.2016. [Http://www.jamk.fi/kirjasto](http://www.jamk.fi/kirjasto), Nelli-portaali, ABI/INFORM Collection.

Stickdorn, M. & Schneider, J. 2010. This is service design thinking, Basics – Tools – Cases. Amsterdam, The Netherlands: BIS Publishers.

S-ryhmä. 2007. S-ryhmän vastuullisuuskatsaus 2007. Viitattu 23.4.2014. www.digipaper.fi/sok-yhtyma/13325/index.php?pgnumb=17

S-ryhmä. 2014. Arvot. Viitattu 9.4.2014. www.s-kanava.fi/web/s/s-ryhma/arvot

S-ryhmä. 2015a. Amarillo. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/ketju/amarillo/204

S-ryhmä. 2015b. Fransmanni. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/ketju/fransmanni/202

S-ryhmä. 2015c. Grill It!. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/ketju/grill-it/218

S-ryhmä. 2015d. Rosso. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/ketju/rosso/201

S-ryhmä. 2015e. S-ryhmä lyhyesti. Viitattu 11.11.2015. www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/s-ryhma-lyhyesti

S-Ryhmä. 2016. ABC-Mobiilitankkaus on maailman helpoin tapa tankata. Viitattu 7.10.2016. <https://www.abcasemat.fi/fi/abc/polttoaineet/abc-mobiilitankkaus>

Tunkkari-Eskelinen, M. 2012. Toimintaympäristön analyysi – kurssi. 25.9.2012. Jyväskylä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002: Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

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

Tuorila, H. 2007. Itsepalvelu rapauttaa palvelukulttuuria. Viitattu 7.10.2016. <https://www.doria.fi/handle/10024/40544?locale=len&author=>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.

Valkama, T. 2015. Tampereen Sokoksen katutason ravintola- ja kahvilapalveluiden kehittäminen. Opinnäytetyö. Tampereen ammattikorkeakoulu, Hotelli- ja ravintola-ala, Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma. Viitattu 17.11.2015. http://theseus.fi/bitstream/handle/10024/88815/Valkama_Tanja.pdf?sequence=1

Vanhanen, P. 2013. Kuluttajajuridiikkaa. Luento 16.5.2013 Jyväskylän ammattikorkeakoulussa. Kuluttajatuntemus-opintojakso.

Waters, D. 2009. Supply chain management; an introduction to logistics, second edition. United Kingdom: Palgrave MacMillan.

Wilenius, M. 2015. Tulevaisuuskirja metodi seuraavan aikakauden ymmärtämiseen. Helsinki: Otava.

Wilson, A.M. 1998. Research and concepts – The role of mystery shopping in the measurement of service performance. Managing Service Quality. Volume 8. Number 6. 414-420. Viitattu 26.10.2016. <Http://www.jamk.fi/kirjasto>, Nelli-portaali, ABI/INFORM Collection.

Liitteet

Liite 1. Teemahaastattelun runko

Haastattelun kulku

- Arvioidaan kunkin teeman kohdalla nykytilannetta
- Keskustellaan asiakkaasta ja asiakaslähtöisyydestä nyt ja tulevaisuudessa
- Etsitään heikkoja signaaleja ja pohditaan kunkin teeman osalta tulevaisuutta

Keskeiset teemat



Haastattelu – asiakaskohtaaminen ja lisäarvo

- Tervehtiminen
- Palvelusafari vs. asiakaspalveluprosessi
- Hyvästely
- Kiire, unohdukset ja odotuttaminen?
- Nimen käyttäminen?
- Tuttu asiakaspalvelija?
- Hymy ja asenne? Ilmeet ja eleet?

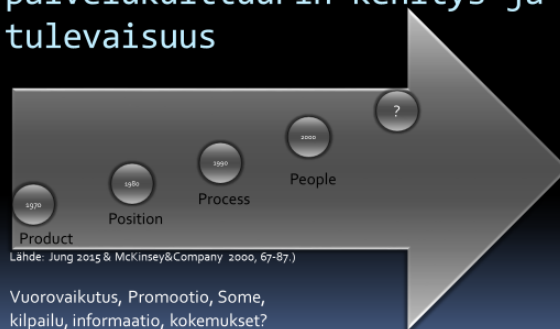
Haastattelu -myyntityö ja lisäarvon tuottaminen

- Suosittelu
- Nimellä myyminen
- Extratuotteiden lisämyynti vs. asiakkaasta huolehtiminen
- Tarinat, vitsit ja heittäytyminen
- Alkuperän kertominen ja tuotetiedot
- Reseptien jakaminen
- Minä pidän tästä/söin tätä itse? Omat kokemukset

Haastattelu - maksaminen ja sen tulevaisuus

- Vapiano-esimerkki (1 kortti, saldo maksetaan lähtiessä)
- Thaimaa-esimerkki (1 kortti, saldo ladataan tullessa)
- S-Etukortti -esimerkki (edut ja maksu samalla kortilla)
- Negatiiviset kokemukset – tekniset ongelmat, käyttäjävällisyys, näköesteet, epävarmuus, aiemmat kokemukset
- Ajankäyttö
- Monet maksutavat ja osaaminen?

Haastattelu - palvelukulttuurin kehitys ja tulevaisuus



Vuorovaikutus, Promootio, Some, kilpailu, informaatio, kokemukset?