

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalouden koulutusohjelma

2019

Kari Suomi

# RAVINTOLAN TOIMINTOJEN PARANTAMINEN ASIAKASKESEISEMMÄKSI

– case Hus Lindman

OPINNÄYTETYÖ (AMKK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalouden koulutusohjelma

2019 | 26 sivua, 9 liitesivua

Kari Suomi

# RAVINTOLAN TOIMINTOJEN PARANTAMINEN ASIAKASKESKEISEMMÄKSI

– case Hus Lindman

Tässä opinnäytetyössä etsitään ravintola Hus Lindmanille keinoja muuttaa toimintaa asiakaskeskeisempään suuntaan. Toimintojen jaotteluun käytetään laajennettua 7P markkinointimixiä, jonka kautta havaitaan selkeämmin eniten kehittämistä vaativat toiminnot.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Opinnäytetyön aineisto kerättiin kyselylomakkeilla ravintolan asiakkailta, joilla oli tilaisuus Hus Lindmanissa. Kysymykset olivat jaoteltu markkinointimixin mukaisesti ja toimintaan liittyen, vastaajat olivat sekä yksityisiä henkilöitä että yritysasiakkaita.

Tutkimustulokset vahvistivat olettaa ravintolan toiminnoissa olevan puutteita asiakkaiden näkökannasta katsoen. Opinnäytetyössä käytetty teoria asiakaskeskeisyyden tärkeydestä vahvistaa kehittämistarvetta varsinkin palveluketjun toimivuudessa sekä viestinnässä. Opinnäytetyö antaa keinoja parantaa asiakkaiden kokemuksia ja myös parantaa henkilöstön ammattitaitoa ja motivaatiota.

Opinnäytetyö mahdollistaa toiminnan kehittämisen ravintolassa monella osa-alueella. Keskeisimpinä asioina palveluketju, asiakastyytyväisyys sekä sisäinen viestintä.

ASIASANAT:

Asiakaskeskeisyys, markkinointimix 7P, toiminnan kehittäminen

BACHELOR'S / MASTER'S THESIS THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business

2019 | 26 pages, 9 pages in appendices

Kari Suomi

# IMPROVING RESTAURANT FUNCTIONS MORE CUSTOMER-CENTRIC

- Case Hus Lindman

The subject of this bachelor's thesis is presenting ways for restaurant Hus Lindman to change the functional activities in a more customer-oriented direction. An expanded 7P marketing mix has been used for partitioning of functions, through which there is a clearer perception of the most demanding activities.

The study was performed as a quantitative research. The data of the thesis was collected using a questionnaire for restaurant customers who had an opportunity at Hus Lindman. The questions were divided according to the marketing mix and related to the activity, the respondents were both private individuals and corporate customers.

The research confirmed the assumption that there are shortcomings in the operations of the restaurant from the customer's point of view. The theory used in the thesis on the importance of customer focus strengthens the need for development, especially in the functioning of the service chain and communications. The thesis provides ways to improve the customer's experience and also to improve the skills and motivation of the personnel.

The thesis enables the development of activities in the restaurant in many areas. The most important things are the service chain, customer satisfaction and internal communication.

## KEYWORDS:

Customer centricity, marketing mix 7P, business development

# SISÄLTÖ

<b>KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO</b>	<b>2</b>
<b>1 JOHDANTO</b>	<b>6</b>
<b>2 RAVINTOLA HUS LINDMAN</b>	<b>8</b>
<b>3 ASIAKASKESKEISYYS JA 7P MARKKINOINTIMIX</b>	<b>10</b>
3.1 Tuote (product)	10
3.2 Hinta (price)	13
3.3 Ihmiset (people)	14
3.4 Toimintatavat (processes)	17
3.5 Saavutettavuus (place)	20
3.6 Toimintaympäristö (physical evidence)	20
3.7 Markkinointi, viestintä (promotion)	21
<b>4 KYSELYN TULOKSET JA PARANNUSEHDOTUKSET</b>	<b>23</b>
<b>5 LOPUKSI</b>	<b>26</b>

## LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake
- Liite 2. Sanalliset palautteet

## KUVIOT

- Kuvio 1. Sinisen meren strategia sovellettuna asiakaspalveluun (Reinboth 2018,29). 11
- Kuvio 2. Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemuksiin (Juuti 2015, 142). 16

## KÄYTETYT LYHENTEET TAI SANASTO

Asiakaskeskeinen	Organisaation toimintojen johtaminen perustuu asiakkaiden tarpeisiin ja huomioidaan asiakkaan saama hyöty
Kvantitatiivinen	Määrällinen
Markkinointimix 7P	Laajennetut markkinoinnin kilpailu keinot, jaettuna osa-alueisiin product (tuote/palvelu), price (hinta), place (myyntipaikka/saatavuus), promotion (markkinointiviestintä), people (henkilökunta ja asiakkaat), process (toimintatavat), physical evidence (ulkoiset puitteet)
Palveluketju	Asiakkaan kokema sarja palveluita
Palveluprosessi	Palvelun tuottaminen ja toimitus
Palvelutarjoama	Palveluprosessin ja lopputuloksen kokonaisuus
Tilausravintola	Ravintola, jossa asiakkaat voivat järjestää yksityisen tilaisuuden tai juhlan
Tohtorikaronkka	Illallisjuhla, jonka väitellyt tohtori järjestää vastaväittelijän kunniaksi

# 1 JOHDANTO

Ravintolatoiminnan haasteet ovat kasvaneet asiakkaiden käyttäytymisen, osto tapojen sekä kysynnän myötä. Kannattavuus on ollut ja on edelleen avainasia monessa ravintolayrityksessä, liikevaihdosta kilpaillaan monen yrittäjän kesken. Sosiaalisen media tuomat uhkat ja mahdollisuudet on monella ravintolalla työn alla, pelätään huonoa asiakaspalautetta mutta ei osata hyödyntää mahdollisuutta markkinoinnissa.

Kilpailussa ravintola-asiakkaista ovat yksityisyrittäjät ja suuret ketjujohtoiset toimipisteet. Isot pyrkivät tavoittamaan suuria volyymeja ja pienet yrittäjät panostavat enemmän yksilölliseen liikeideaan ja palveluun. Myös ravintoloiden verkostoituminen on kasvanut ja yhteistyötä tehdään monella tasolla ja monipuolisesti.

Ravintolatoiminnan ytimessä ovat kuitenkin asiakkaat ja heidän tarpeidensa huomioiminen. Hyvä asiakas tulee yhä uudelleen mieliravintolaansa, asiakkaan toiveet ja tarpeet muuttuvat kuitenkin ajan myötä. Ravintolan tulee havainnoida nämä muutokset ja pystyttävä reagoimaan niihin mahdollisimman nopeasti mutta ehdottomasti oikein.

Ravintoloita on johdettu monella eri tavoilla, yleisesti asiakas on aina ollut jossain roolissa ainakin yrityksen arvoissa tai palvelulupauksissa mukana. Hyvin harva ravintola on kuitenkaan muokannut johtamistaan ja toimintatapojaan asiakaskeskeiseksi. Tämä toimintatapa tarkoittaa, että yritys ottaa kaikissa päätöksissään huomioon asiakkaan ensisijaisesti ja asiakas on avaintekijä läpi organisaation.

Monet eri tekijät ovat nopeuttaneet asiakkaiden reagointia ympäristöönsä ja osto käyttäytymistä. Ravintolayritysten on pystyttävä vastaamaan tähän ja asiakaskeskeinen toiminta on ratkaisu, jolla asiakkaiden tarpeisiin pystytään vastaamaan kannattavasti, joustavasti ja laadukkaasti.

Ravintola Hus Lindman on yksi Turun alueen maineikkaista ravintoloista ja sen toiminnan kehittämiseksi opinnäytetyön ehdotukset on tehty hyödyntäen 7P markkinointimix tapaa tarkastella toimintoja. Opinnäytetyössä keskitytään tilausasiakkaisiin ja työn ulkopuolelle jätetään lounasasiakkaat. Tällä tavalla pystytään paremmin selvittämään palveluketjun ongelmakohtia ja selvittämään sisäisen viestinnän puutteet. Opinnäytetyön tarkoitus on selvittää parannuskeinot asiakastyytyväisyyden parantamiselle, kehittämis-

keinot kannattavuuden parantamiselle. Tutkimustyöhön päädyttiin koska toiminta ravintolassa hyvällä tasolla ja potentiaalia parantaa asiakaskokemuksia, henkilöstön motivaatiota sekä tulosta.

## 2 RAVINTOLA HUS LINDMAN

Ravintola Hus Lindman avasi ovensa 15. maaliskuuta 2011. Ravintolassa on 172 asiakaspaikkaa ravintolasaleissa ja kabinetissa, ulkoterasilla 120 asiakaspaikkaa. Ravintola toimii lounas- ja tilausravintolana. Lounas on tarjolla maanantaista perjantaihin kello 11 ja 15 välillä, tarjolla on noutopöytä lounas. Lounaaksi voi nauttia eri vaihtoehtoja; lämminruokalounas sisältää kolme vaihtoehtoa, lisäkesalaattia sekä leipää, noutopöytälounaaseen sisältyy edellä mainitun lisäksi runsas alkuruokapöytä. Kolmantena vaihtoehtona on vielä keittolounas eli keiton lisäksi leipää ja lisäkesalaattia. Kaikkiin lounaisiin sisältyy kahvi/tee ja keksit, jälkiruoka pöytä on tarjolla lisähintaan.

Tilausravintolatoimintaa Hus Lindman tarjoaa asiakkailleen lounaan ulkopuolella eli iltaisin ja viikonloppuisin. Tilaustoiminnassa asiakkaan kanssa sovitaan tarjoilut ennakkoon sekä kaikki muut tilauksen yksityiskohdat. Tilaus voi olla yrityksen tai yliopiston järjestämä tilaisuus tai yksityishenkilön juhlatilaisuus. Tilaustoiminnassa yleisesti sovittavia asioita ovat menu tai muu ruokatarjoilu, juomat tilaisuuden aikana, pöytäjärjestelyt ja mahdolliset koristelut, laskutusasiat tilaisuudesta sekä asiakkaan mahdollinen ohjelma aikatauluineen tilauksen osalta. Tyypillisiä tilauksia Hus Lindmanilla ovat tohtorikaronkka illalliset, hääjuhlat, yrityksen asiakkailleen tai henkilökunnalle järjestämät juhlat sekä kaikki yksityishenkilöiden tilaisuudet kastejuhlasta muistotilaisuuteen.

Ravintola Hus Lindmanilla työskentelee 11 henkilö kokoaikaisena sekä muutamia osa-aikaisia työntekijöitä. Tarpeen vaatiessa käytetään myös henkilöstövuokrauksen kautta tulleita työntekijöitä. Ravintoloitsija osallistuu päivittäiseen toimintaan. Salissa ja keittiössä toiminnasta vastaavat esimiehet.

Hus Lindmanin talolla on pitkä ja vaiheikas historia. Tontti, jolla talo sijaitsee, on ollut Suomen ensimmäinen kasvitieteellinen puutarha 1700-luvulla. Puutarha tuhoutui Turun palossa 1827 ja sen jälkeen piirilääkäri Rosell sai rakennuttaa kotitalonsa tontille. Talossa on asunut monia ajan merkkihenkilöitä ja talon omistus siirtyi 1930-luvulla Åbo Akademille. Alkuun Akademi suunnitteli taloon kirjastoa mutta vuokrasi talon silloiselle maaherralle asunnoksi aina vuoteen 1949 saakka. Silloin Åbo Akademi otti talon omaan käyttöönsä tutkijahuoneiksi ja luentosaleiksi.



Åbo Akademiella ei ollut tiloille enää käyttöä 2000-luvulle päästyä ja talo vaati perusteellista kunnostamista, talon omistaja Åbo Akademin säätiö päätti kunnostaa talon ravintolatilaksi ja remonttiin meni lähes kaksi vuotta. Ravintola Hus Lindman toimii tiloissa vuokralaisena ja yhteistyö näiden tahojen kesken on tiivistä. Åbo Akademin henkilökunta käyttää runsaasti Hus Lindmanin lounaspalveluja hyödykseen, ravintolassa on monia Akademin järjestämiä tilaisuuksia, mm. tohtorikaronkkoja ja illallisia (Hus Lindman 2019).

### 3 ASIAKASKESKEISYYS JA 7P MARKKINOINTIMIX

Palvelualalla, varsinkin hyvin kilpailukeskeisellä ravintola-alalla, on tärkeää ymmärtää nyky maailman muutoksia ja niiden vaikutusta asiakaskäyttäytymiseen. Yritysten tulee huomioida muutokset ennen kaikkea markkinoinnissaan mutta kenties oleellisempänä seikkana muokata toimintaansa enemmän asiakkaiden tarpeita vastaaviksi. Markkinointi tänä päivänä siirtyy koko ajan enemmän inhimillisempää ja persoonallisempaan suuntaan, pois kuluttajamassoja palvelevasta markkinoinnista. Verkostojen vahvuutta hyödyntäen, ravintolalla on mahdollisuudet parempaan menestykseen kuin kilpailijoillaan. Ravintolan on huomioitava myös entistä vahvemmin asiakkaansa strategisina kumppaneinaan, joiden tarpeet ja toiveet on huomioitava aidosti ja inhimillisesti (Kotler ym. 11-13).

Markkinointi on kehittynyt vaiheittain tuotekeskisestä markkinoinnista kuluttajakeskeiseksi ja viimeisenä asiakaskeskeiseen ja yritys vastuulliseen markkinointiin. Entistä enemmän korostetaan kuluttajia henkisinä ja tuntevina ihmisinä, jolloin kuluttajat haluavat samaistua yrityksiin, joilla heidän kanssaan samoja arvoja. Palvelualalla ja ravintolassa on aina puhuttu asiakkaiden tarpeista, nyt on huomioitava vielä paremmin kuluttajien henkiset ja laadulliset tarpeet. Sosiaalinen media on puolestaan tuonut asiakasta luontevammin lähemmäs ravintolaa ja luo yhteneväistä mielikuvaa toiveista ravintolan ja asiakkaan välille (Kotler ym. 17-39).

Opinnäytetyön tarkoitus on osoittaa keinoja parantaa ravintolan toimintoja markkinoinnin jaotuksella seitsemään osa-alueeseen. Keinot ja ehdotukset pohjautuvat edellä mainittuun uuteen ajattelutapaan, jolloin asiakaskeskeisyys ratkaisussa on ensisijainen prioriteetti.

#### 3.1 Tuote (product)

Ravintolassa tuotteita ovat ruoka ja palvelu yhdessä. Kumpaakaan ei asiakas voi ostaa yksinään ja asiakas osallistuu myös itse prosessiin asioidessaan ravintolassa. Puhuttaessa asiakaskeskeisyydestä korostuu palvelu, joka on prosessi koostuen toiminnoista. Palvelu myös tuotetaan ja käytetään samanaikaisesti sekä asiakas osallistuu tuottamiseen (Grönroos 2009, 76-79).

Palvelu koetaan yleensä subjektiivisena asiana, sitä ei voi konkreettisesti tuntea. Palvelua kuvataan kokemuksena tai tunteena, sen tuottaa ihminen toiselle ihmiselle. Myöskään sama palvelu ei ole samanlaista eri ihmisille koska palvelun voi tuntea monella eri tapaan (Grönroos 2009, 81-82).

Grönroos tuo hyvin esille ravintolan palvelun palvelutarjoomana, jolloin palvelu on ydinpalvelua ja ruokatuote tukipalvelua tai tukituote. Palvelutarjoomaan vaikuttavat vahvasti asiakkaan osallistuminen, palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus sekä palveluajatus (Grönroos 2009, 25-230). Palveluajatuksessa korostuu asiakaskeskeisyys, kuinka vahvasti asiakas otetaan huomioon.

Grönroos kirjoittaa kirjassaan laadusta kappaleessa Palveluiden ja asiakassuhteen laatu. Sen pohjalta hän puhuu laadun kahdesta ulottuvuudesta mitä ja miten. Ravintolassa nämä asiat ovat ruokatuote ja tarjoillen (palvellen), näiden kautta ja yrityksen imagon vaikutuksella asiakas kokee kokonaislaadun (Grönroos 2009, 98-103).

Laadusta puhuttaessa on ennen kaikkea huomioitava, että asiakkaat määrittelevät Hus Lindmanin laadun. Tärkeää on havainnoida, onko asiakkaiden laatukäsitys samanlainen kuin yrityksellä itsellään on.

Laatu ja varsinkin asiakkaan kokema laatu ratkaisee hyvin paljon, miten yritys menestyy. Sen vuoksi pidän erittäin tärkeänä, että ruoka ja palvelu pidetään tasapainossa mutta oleellisempaa on mitata asiakkaiden tyytyväisyyttä kokonaisuudesta.

Palvelua korostetaan enemmän, koska sen kautta on palveluketjua mahdollisuus parantaa ja joka on opinnäytetyön tarkoituksena. Palvelun on oltava ydintoimintaa tukevaa ja tasalaatuista mutta palvelun pitää sopia kaikille asiakasryhmille. Asiakkaiden segmentointi auttaa nimenomaan yritystä muokkaamaan palveluaan asiakkaille sopivammaksi. Myös Hus Lindmanilla asiakasryhmät voidaan jakaa osto käyttäytymisen sekä statuksen mukaisesti. Tietojärjestelmät eivät aina kuitenkaan ole hyvä väline asiakaspalvelussa mutta voivat tukea sitä, tärkeintä on kuitenkin ihmisten välinen kanssakäyminen (Kannisto & Kannisto 2008, 10-52).

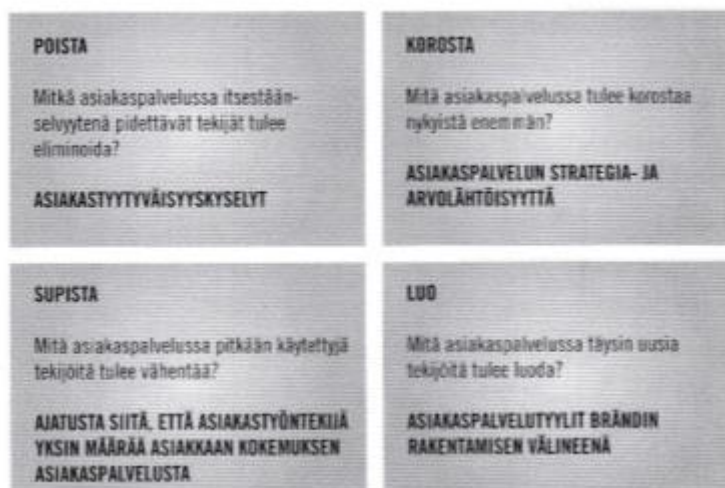
Hyvässä palvelussa on haasteita ja yhtenä niistä olettamukset asiakkaista. Liian usein palveluorganisaatio olettaa väriä asioita asiakkaistaan, muokkaa toimintojaan väärään suuntaan ja saattaa jopa menettää asiakkaitaan. Ainakin ristiriitoja syntyy asiakaspalvelussa ja asiakkaiden tyytymättömyyttä. Mikäli yritys ei kuuntele herkällä korvalla asiakkaitaan, olettamukseen pohjautuvat väärät toimintatavat saattavat jäädä piiloon. Syynä

tähän on se, etteivät asiakkaat aina tuo esille tyytymättömyyttään vaan hänestä tulee menetetty asiakas. Asiakkaan kohtaaminen saattaa olla jollekin pelokas tapaaminen johon eritien eri syistä. Syynä pelkoon saattaa olla vaativa asiakas ja kokematon asiakaspalvelija, kulttuuri erot myyjän ja asiakkaan välillä (mm. kieliongelma). Palvelussa asiakaskohtaaminen ja palvelu pitää myös tehdä sujuvaksi ja asiakkaan odotuttaminen on erittäin huonoa palvelua.

Palveluorganisaatiossa on tärkeää myös hyvä yhteistyö ja työyhteisön henki, motivoitunut ja palveluhalukas kokonaisuus. Myös esimiehen on ymmärrettävä roolinsa olla työyhteisön tukena ja esimies on alaistensa palvelija (Kannisto & Kannisto 2008, 56-101).

### Asiakaspalvelu kilpailuetuna

Menestyäkseen markkinoilla jokaisella yrityksellä on oltava jokin kilpailuetu, jolla se erottuu asiakkaiden silmissä muista samoilla markkinoilla toimivista. Keinona työstää asiakaspalvelua, pidän hyvänä Camilla Reinbothin tapaa hyödyntää W.Chan Kimin ja Renée Maurgognen Sinisen meren strategiaa. Kuten kuviossa selviää, samalla kun valittuja menestystekijöitä korostetaan ja tuodaan alalle uusia käytäntöjä, tulee toisia tekijöitä supistaa ja poistaa kokonaan. Tämä on välttämätöntä kustannusrakenteen keventämiseksi. Jokaisella alalla on itsestään pidettyjä käytäntöjä, joita kyseenalaistamalla johto löytää kokonaan tai osittain karsittavia tekijöitä.



Kuvio 1. Sinisen meren strategia sovellettuna asiakaspalveluun

Kaikkien neljän tekijän – luomisen, korostamisen, supistamisen ja poistamisen – tutkiminen on tärkeää. Yleinen virhe on, että yritys tuo toimintaansa jatkuvasti uusia tekijöitä ottamatta samalla jotain pois. Näin sen kustannusrakenne rasittuu. Yrityksessä on tärkeää punnita tarkoin, mitä voidaan luoda uutta ja mistä turhasta luovutaan. Asiakaspalvelua ei kannata heittää yhdeksi kilpailutekijäksi kaikkien muiden kilpailutekijöiden joukkoon ikään kuin kaiken varalta, vaan siihen joko panostetaan kilpailutekijänä tai sitten valitaan muita tekijöitä, joilla organisaatio aikoo menestyä markkinoilla.

Sinisen meren strategian ajatuksena on tehdä kilpailusta merkityksetöntä tarjoamalla asiakkaille sellaista, mitä muut eivät tarjoa. Kilpailutekijä asiakaspalvelussa syntyy, kun se hoidetaan kilpailijoihin nähden eri tavalla, monipuolisemmin tai laadukkaammin.

Monipuolisuus tarkoittaa, että asiakaspalvelua on tarjolla monen eri kanavan kautta ja juuri asiakkaan valitsemana aikana. Laadukkuus voi tarkoittaa esimerkiksi nopeutta, tehokkuutta, vaivattomuutta kätevyyttä, edullisuutta tai helppoutta. Tärkeintä on, että asiakas kokee asiakaspalvelun tuovan hänelle jotain sellaista lisäarvoa, mitä hän ei koe saavansa kilpailijoilta (Reinboth 2008, 28-30).

### 3.2 Hinta (price)

Grönroos käsittelee palvelun ja asiakassuhteen kannattavuutta laajasti kirjassaan *Palvelujen johtaminen ja markkinointi* (Luku 6). Hyvä palvelu on kannattavaa sekä toimittajalle että asiakkaalle. Palveluntarjoajalla on mahdollisuus nostaa hintoja yli markkinahinnan ja saada samalla merkittäviä kustannussäästöjä, koska palvelun paraneminen vähentää toimittajalle koituvia ylimääräisiä suhdekustannuksia. Toisaalta myös asiakas voi välttyä huomattavilta suhdekustannuksilta, jos palvelu on hyvää. Jos asiakkaat ovat tyytyväisiä saamaansa palveluun, kokevat voivansa luottaa yritykseen ja saavat suhteesta mielestään hyvää arvoa, heidän ei tarvitse etsiä vaihtoehtoisia palveluntarjoajia. Tällöin he välttyvät uuden palveluntarjoajan etsimisen ja uuden suhteen aloittamisen kustannuksilta (Grönroos 2009, 191-192). Tämä ei tietenkään estä asiakkaita tarkistamasta aika ajoin muitakin vaihtoehtoja joko mielenkiinnosta tai varmistaakseen, että nykyinen palveluntarjoaja on ajan tasalla. Hyvin toimivassa suhteessa luotetulla palveluntarjoajalla on usein mahdollisuus päivittää ratkaisunsa kilpailijoiden tarjontaa vastaavaksi tai paremmaksi.

### 3.3 Ihmiset (people)

Asiakaskontakteissa työskentelevät työntekijät tuottavat arvoa asiakkaille. Palvelunäkökulman sisäinen omaksuminen ja palvelustrategian toteuttamiseen tarvitaan koko organisaation tuki. Aito kiinnostus palvelua kohtaan, halu palvella ja hyvän palvelun arvostus ovat ehdottomia vaatimuksia. Tarvitaan yrityskulttuuri, jota voidaan kutsua palvelukulttuuriksi. Palvelemisen on oltava kaikkien organisaation toimintojen syy. Palvelukulttuurin sisäistäminen ei poista muiden yrityksen arvojen merkitystä. Sisäinen kannattavuus ja tehokkuus ovat yhtä tärkeitä, kuten myös myynnin kasvattaminen ja uusien asiakkaiden saamisen tärkeys. Palvelukeskeiset arvot on oltava kuitenkin organisaatiossa tärkeimmissä asemissa. Ne eivät saa olla korulauseita tai toissijaisia asioita, vaan ratkaisevia seikkoja strategisessa ajattelussa ja operatiivisessa toiminnassa.

Palvelukeskeisyys merkitsee, että yrityksen työntekijöitä luonnehditaan toiminnoissaan palvelukeskeisiksi. Palvelukeskeisyyttä voi kuvata yhteisiksi asenteiksi ja arvoiksi, jotka vaikuttavat organisaation ihmisiä suhtautumaan ja toimimaan vuorovaikutuksessa sekä sisäisesti että ulkoisesti suopeasti. Palvelukeskeisyys on parannus sisäiselle ilmapiirille, sisäiselle palvelujen ja tuen laadulle. Lisäksi palvelukeskeisyys luo luottamusta asiakkaille ja muille, että koettu palvelu on laadultaan hyvää. Se saattaa myös lujittaa suhteita asiakkaisiin ja muihin osapuoliin.

Palvelukeskeisyys parantaa oleellisesti asiakkaan kokemuksen laadun palvelusta. Henkilöstön palvelukeskeisyys motivoi sisäistä toimintatapaa. Palvelukulttuurille ominainen palvelukeskeisyys myös parantaa asiakkaiden kokemusta palvelun laadusta. Asiakkaitaan aidosti kiinnostuneet ja palvelukeskeiset työntekijät toimivat asiakkaan hyväksi paremmin, työskentelevät kohteliaammin ja joustavammin, etsivät sopivia ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin ja tekevät kaikkensa korjatakseen mahdolliset virhetilanteet. Lisäksi on tiedossa, että asiakkaan kokema laatu vaikuttaa positiivisesti hyvin pitkälle kannattavuuteen. Tämä johtaa siihen, että palvelukeskeisyys parantaa laatua, joka kohottaa kannattavuutta. Myönteinen toimintaympyrä ruokkii itseään sillä kannattavuuden paraneminen antaa keinoja palvelukeskeisyyden ylläpitämiselle ja jatkokehittämiselle.

Toiminnan kehittämisessä on oltava kuitenkin tarkkana. Vaikka hyvänä koetun laadun olettaisi parantavan kannattavuutta, asiakkaille tarjottavat palvelut ja kokonaisuudet on koottava niin, että asiakkaat ovat valmiita maksamaan kyseisen palvelun tuotantokus-

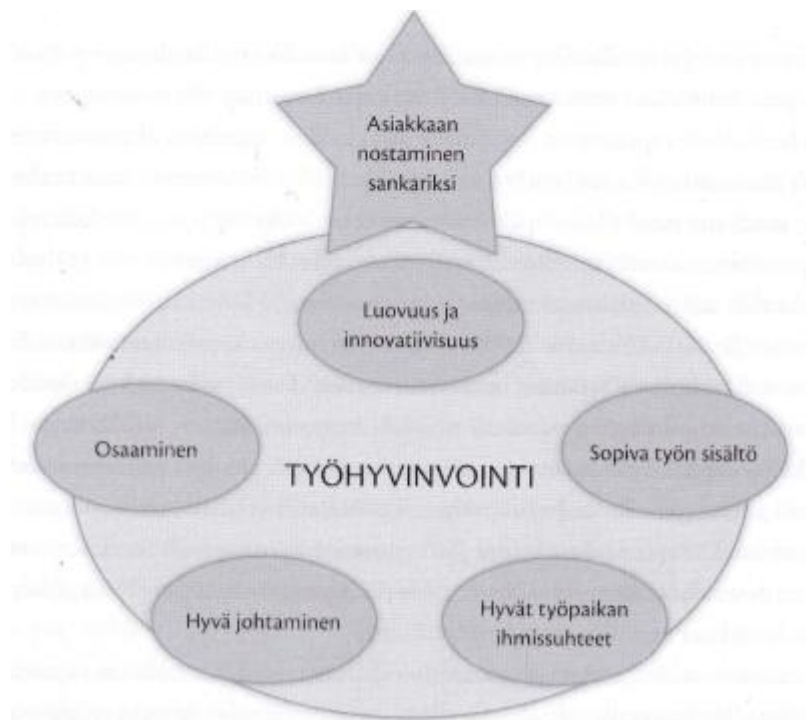
tannukset ja tuotteen tai palvelun hinnan. Saattaa käydä, että asiakkaat ovat erittäin tyytyväisiä saamansa palvelun laatuun, mutta tarjottu palvelu ei ole kannattavaa. Yhtenä esimerkkinä haastavasta hinnoittelusta voi tuoda esille kulttuurin tarjoama palveluna. Vaikka kulttuurin ja kannattavuuden välillä yleisesti väitetään olevan myönteinen yhteys, ja vahvasti varsinkin palvelukeskeisissä tarjoajissa kulttuurin vaikutus yrityksen taloudellisiin tuloksiin on todennäköisesti positiivinen. Asiaa on kuitenkin vaikea aukottomasti osoittaa näin olevan, sillä tilanteeseen vaikuttaa aina niin moni ulkopuolinen tekijä, että kulttuurin vaikutuksia on vaikea erottaa (Grönroos 2009, 482-484).

Reinbothin (2008, 39-64) kirjassa käsitellään asiakaspalvelutyylejä sivuilla 39- 64 ja Hus Lindmanin toiminnassa voidaan hyvin hyödyntää mainittuja tyylejä, ystäväpalvelu, kunin-gaspalvelu ja elämyspalvelu. Monesti näistä yhdessä muodostuu tapamme toimia eri asiakasryhmien kanssa. Kuitenkin toiminnan oleellisin osa eli konkretisointi ja tapa toimia johdonmukaisesti puuttuu. Palveluketjussa kuvataan asiakkaan kokema palvelureitti vaiheittain, palvelun tuotantoketjussa vastaavasti työvaiheet asiakkaan tilauksesta tuotteen toimittamiseen (Reinboth 2008, 65-81).

Asiakaskokemuksen johtaminen on organisaatiolle keskeinen strateginen kysymys (Juuti 2015, 50). Nykyisen ajattelutavan mukaan Juuti on kirjassaan oikeassa, ettei millään organisaatiolla ole varaa olla huomioimatta asiakaskokemuksen merkitystä menestykselle. Asiakaskokemus ei ole ainoastaan asiakaspalvelijan ja asiakkaan kohtaaminen vaan siihen sisältyy paljon laajempi toimintojen kirjo. Kirjassaan Juuti korostaa johtamista ja uuden tavan johdolle luoda uudenlainen kulttuuri toimia. oikeutetusti kolme perussääntöä ovat oleelliset asiakaskokemuksessa; tehdään asiat oikein ensimmäisellä kerralla, hoidetaan asiakaskontaktit laadukkaasti ja maksimoidaan asiakastyytyväisyys ja asiakasuskollisuus. Kirjassa korostuu myös asiakkaan oma rooli hyvän asiakaskokemuksen luomisessa eli prosessissa yhteistyö asiakkaan kanssa tärkeää. Henkilöstöjohtamiselle suuri merkitys hyvän vuorovaikutuksen syntymisessä asiakkaan ja oman henkilöstön välillä. Koulutus, tukeminen, opastaminen mutta ennen kaikkea johtaminen sekä palvelukulttuurin kasvattaminen ovat oleelliset johdon työkaluja (Juuti 2015, 50-54).

Työyhteisölle on myös tärkeää, että johtamistavan muutoksella saadaan aikaan parempi työnilo työyhteisöön. Jokainen ihminen haluaa onnistua työssään ja saada työstään positiivista palautetta. Huono työtyytyväisyys heijastuu asiakaskokemukseen negatiivisesti

ja Juutin kaavio sivulla 142 kuvaa hyvin, miten saadaan aikaan asiakkaille hyviä asiakaskokemuksia.



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin vaikutus asiakaskokemuksiin

Juutin kirjassa kerrotaan myös palautteen merkityksestä työhyvinvointiin ja sen seurauksiin (Juuti 2015, 143-145). Oleellista on, että palaute ymmärretään olevan koko organisaatiolle eikä yksittäiselle asiakaspalvelijalle esimerkiksi. Kielteinen palaute pitää aina käydä rakentavasti läpi organisaatiossa ja kehittää toimintoja palautteen ohjaamana. Myönteinen palaute taas kasvattaa työyhteisön hyvinvointia ja luo ilmapiiriä ylläpitää hyviä toimintoja edelleen.

Sydänmaanlakan teoriaan tukeutuen ja myös oman kokemukseni perusteella, tehokas keino organisaation johtamisessa ja ennen kaikkea kehittämisessä on suunnittelu- ja kehityskeskustelujen pitämistä esimiehen ja alaisen välillä. Keskustelut ovat toimivin tilaisuus johdon saada työntekijä ymmärtämään organisaation tavoitteet ja tuoda esille joka yksilön merkityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. Samalla voidaan keskustella mahdollisista koulutustarpeista ja muista seikoista, joita työntekijä kokee tarvitsevänsä (Sydänmaanlakka 2001, 85-100).

Teoriassa keskusteluja pidetään ehdottomana edellytyksenä, kun johtamista muutetaan asiakaskeskeisempään suuntaan. Samalla myös johto saa selvyttä jokaisen työntekijän



sitoutumisesta sekä yritykseen että tavoitteisiin. Suunnittelu- ja kehityskeskustelut on hyvä tehdä perusteellisesti ja säännöllisesti. Keskusteluun varataan sopiva ja riittävä aika, ennakkoon sovitut asiat, joista keskustellaan sekä toimenpiteet, joista keskustelussa sovitaan. Keskusteluille on hyvä olla perusrunko, jota hyödynnetään säännöllisten keskustelujen pitämisessä. Säännöllisyys tuo keskusteluihin myös jatkuvuutta, sillä tarkoitus on sopia tavoitteista työntekijälle ja myös johdolle. Tavoitteet tarkastellaan aina seuraavan keskustelun aluksi ja tarkastellaan toteutunutta lopputulosta.

Keskusteluista myös johto saa tarkan kuvan ovatko osaamiset ajan tasalla, ovatko tehtävän organisaatiossa oikein täytetty ja motiivista koko henkilöstön sisällä. Näiden tietojen pohjalta johto pystyy kehittämään toimintaa asiakaskeskeisyyteen ja kannattavuutta. Samalla johto pystyy myös kehittämään omaa johtamistapaansa sekä lisäämään motivaatiota ja sitoutumista.

Asiakastyöskentelystä sekä asiakkuuksien hallinnasta kertoo kirjassaan Selin & Selin (2013, 96-97) hyvin. Aiheeseen liittyvät seikat muun muassa asiakastuntemuksen kehittäminen, asiakassuhteiden uudenlainen kehittäminen, asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys, miten asiakkaat otetaan mukaan oman yrityksen toiminnan kehitystyöhön, henkilöstön sitouttaminen sovittuihin toimintamalleihin sekä teknologian monipuolinen hyödyntäminen tietojärjestelmän pohjalla. Näiden asioiden ollessa kunnossa voidaan asiakkaille helposti luoda lisäarvoa. Haastetta saada toiminnat edellä kuvatulle tasolle toki on, mutta en pidä asiaa mahdottomana Hus Lindmanin tapauksessa. Organisaatio on sopivan pieni, asiakkaat luontevasti otettavissa mukaan toiminnan kehittämistyöhön sekä asiakasuskollisuuden kasvattamiseen. Oleellista on muuttaa toimintastrategia asiakaslähtoisemmäksi ja vankalla johtamisella. Kirjassa kuvataan teoriapohjalla haasteita työn saamiselle hyvälle tasolle edellä mainituissa asioissa. Yhtenä oleellisena asiana pidetään sisäistä tiedottamista, selkeää henkilökunnan infoa yrityksen taloudellisesta tilasta ja tulevaisuuden suunnitelmista (Selin & Selin 2013, 98-106).

### 3.4 Toimintatavat (processes)

Reinboth (2018, 77-81) kertoo kirjassaan selkeästi toiminnan suunnittelua palvelu- ja tuotantoketjujen keinoin. Hus Lindmanin toiminnassa olisi hyvä, ellei jopa ehdoton, edellytys käydä toimintatapoja syvällisemmin läpi ja sen kautta nostaa ongelmakohtat ja asiat selkeästi koko henkilöstön mietittäväksi. Oleellista on kuitenkin johdon käyttävän ratkaisuja ongelmakohtien ratkaisemiseen (Reinboth 2008, 77-81). Prosessin kautta

henkilökunta saadaan myös paremmin sitoutettua asiakaskeskeiseen ajatteluun toiminnoissa.

Henkilöstöjohtamisessa on hyvä siirtyä asiakaskeskeiseen henkilöstöjohtamiseen ja sen tueksi luotava toimivat käytännöt. Juutin kirjassa Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen on hyvää teoriapohjaa uudistaa johtamista. Kaikkien toimintojen tulisi enemmän perustua lähtökohdiltaan asiakaskokemukseen ja uudenlaisen henkilöstöstrategian luomista tavoitteen saavuttamiseksi. Samalla tarpeen olisi toteuttaa yhteistoimintaa parantavat toimenpiteet, sillä sen kautta pystytään parantamaan myös oleellisesti työhyvinvointia.

Organisaation kulttuuria pitää muuttaa asiakatarpeiden pohjalta. Sen vuoksi olisi tärkeää tehdä rekisteriä asiakkaiden tarpeista ja huomioida ne tarkemmin jatkossa. varsinkin tärkeimpien yritysasiakkaiden osalta oltava tapahtumahistoriaa koottuna, erikoistoi-veet ja -käytännöt, heidän tilaisuuksissa olleet VIP vieraat ja kaikki muu oleellinen asiakastieto. Organisaatiossa asiakaskontaktointi keskitettävä henkilöille, joilla osaaminen siihen ja tuntemus asiakkaasta. Asiakas lupaukset tehtävä asiakkaiden toiveiden perusteella ja ne on myös lunastettava koko organisaation toimesta. Asiakasrajapinnan merkitystä on korostettava toiminnan elinehtona ja toimintaan panostettava sekä laadulla että henkilöiden oikealla määrällä (Juuti 2015, 28-32).

Yhdistettynä Reinbothin ja Juutin ajatuksia, on hyvin tärkeää, että kaikki asiakkaan ja organisaation välisessä kommunikoinnissa asiaa hoitaa oikeat henkilöt yrityksessä. Jo ensimmäisestä puhelinoitosta asiakas tekee päätelmiä yrityksen palvelusta, tuotteista ja siitä, vastaako mielikuva asiakkaan toivomaa kuvaa.

Myös asiakkaiden huomioimista ei voi korostaa liikaa. Hus Lindmanillakin liian usein yksi seurue koetaan yhdeksi kokonaisuudeksi eikä ymmärretä sen koostuvan 40 ihmisestä, joilla omat ajatuksensa, toiveensa ja tarpeensa. Monesti joku näistä yksilöistä haluaa lisää tietoa miten omat syntymäpäiväjuhlat tai tyttären häät voidaan Hus Lindmanilla järjestää. On siis tärkeää huomioida aina kaikki asiakkaat yksilöinä. tällä tavalla ajatellen henkilöstö oppii asiakaskeskeiseen ajattelutapaan ja – toimintaan (Juuti 2015, 105-109).

Juuti kirjoittaa myös osuvasti sitoutuneista työntekijöistä ja kuinka he kokevat hyvän palvelun olevan heille elintärkeää. Koen asiakkaan kanssa syntyneen symbioosin aina kasvattavan sitoutumistani asiakkaisiin ja sen myötä molemminpuolista arvostusta ja kunnioitusta. Tämän kautta on mahdollisuus myös saada asiakkaasta enemmän tietoa ja odotuksia, joihin pystymme vastaamaan palveluyrityksenä. Oikein muokattuna asiakas palvelulla saadaan aikaan loistavia asiakaskokemuksia, joista asiakkaan lisäksi iloa saa

sen antaja. Organisaation on myös huolehdittava työyhteisön ilmapiiristä eli ruokittava hyvään työsuoritukseen sekä luotava edellytykset hyviin työsuorituksiin (Juuti 2015, 135-138).

Tuloksellinen yritystoiminta on monen osan yhteissumma. On oleellista, että ravintolassa eri osa-alueiden toiminnot nivoutuvat toisiinsa saumattomasti. Jos esimerkiksi myyntipalvelu on sopinut seurueelle illallisen, on keittiön noudatettava tarakalleen sovittuja reseptejä sekä huomioitava asiakkaan ilmoittamat allergiat, tarjoilijoiden huomioitava juomatilaukset oikein ja tilaisuuden lasku tehtävä oikein. Vaikka tämä olisi selkeää yrityksessä toimintatavoissa, saattaa tieto kulkea väärin, lupaukset eivät pidä tai monta muuta syytä, että tilaus ei mene hyvin. Näitä prosessien välisiä yhteyksiä on ravintolassa jatkuvasti kehitettävä ja varmistettava niiden toimivuus, sisäiset asiakaspinnat on tiedostettava (Selin & Selin 2013, 95).

Selinien kirjassa korostetaan hyvin, kuinka johtamisella on korostettava strategisesti tärkeimpien osa-alueiden toimivuus ja sen kautta motivoida henkilöstöä, kehittää työilmapiiriä sekä sisäistä tiedottamista. Kirjassa kuvataan hyvin, että yritys on johtajansa näköinen. Tärkeimpinä asioina pidän työntekijöiden omaa tekemistä, eri ajattelutapoja ja niistä johtuvat väärinkäsitykset, riittämätön vuorovaikutus sekä epäselvät tavoitteet ja tehtävät yrityksessä. Tärkeää olisi kehittää asiakastuntemuksen ja asiakassuhteiden uudenlaista kehittämistä, asiakkaiden toimintaprosessien syvempi ymmärrys, miten sitouttaa asiakkaat oman yrityksen kehittämistyöhön, henkilöstön parempi sitouttaminen soveltuihin toimintamalleihin sekä yritykselle sopiva teknologian hyödyntäminen tietojärjestelmän pohjalta.

Näiden toimintojen kautta päästään parempaan asiakaspalvelun kohottamiseen, parempaan ja syvällisempään asiakassuhteeseen eli asiakaskeskeisyys nousee toiminnan ytimeksi. Syynä tähän on asiakkaille luotu huomattava lisäarvo ja sitoutuminen yritykseen.

Toiminnan muutos tähän suuntaan on suuri strateginen muutos johtamistapaan sekä toimintoihin. Johdon suuri haaste muutokselle sekä henkilöstön saaminen mukaan onnistuu vain hyvin suunnitellulla ja harkitulla tavalla. Oma uskoni muutoksen mahdollisuuden on suuri ja johdonmukaisella tavalla tehtynä myös Hus Lindmanissa mahdollinen. (Selin & Selin 2013, 96-115)

### 3.5 Saavutettavuus (place)

Ostajan ja myyjän välinen vuorovaikutus eli palveluprosessi koetaan tilanteen ja ajankohdan mukaan eri tavoin. Palveluprosessin johtamisen kannalta katsottuna peruselementit voidaan kuvata palvelun saavutettavuus, vuorovaikutus asiakkaan ja palveluorganisaation välillä sekä asiakkaan yleinen osallistuminen palveluprosessiin (Grönroos 2009, 225-226).

Palvelun saavutettavuuteen vaikuttavat useat seikat. Tärkeimpinä ovat paikan saavutettavuus eli sijainti hyvien kulkuyhteyksien lähellä, aukioloajat asiakkaiden toiveiden mukaiset, henkilökunnan riittävä määrä ja ammattitaidot, toimipisteen fyysisten puitteiden kunnossa oleminen. Saavutettavuuteen vaikuttaa myös samanaikaisesti asiakasprosessiin osallistuvien muiden asiakkaiden määrä ja osallistuminen.

Henkilökunnan osalta saavutettavuuteen vaikuttavat palvelun nopeus ja riittävyys, palvelun ammattitaito ja asenne palvelutilanteeseen, tilojen siisteys ja puhtaus sekä laskutuskäytännöt ja muut maksujärjestelyt sisältäen hinnastot (Grönroos 2009, 227-229)

Saatavuutta pidetään myös kilpailu keinona (Hämäläinen ym 2016, 147). Saatavuus on samaa kuin saavutettavuus ravintolan osalta eli aukioloaikojen on oltava sopivat asiakkaille. Tilaustoimintaravintolassa tämä tarkoittaa myös sitä, että tila on laitettu valmiiksi asiakkaita varten ja asiakkaan tilaamat tarjoilut ovat valmiina. Käytännössä ravintolan tiedonkulku sekä tuotantoprosessien on oltava toimivat. Kilpailukeinoksi tämä muodostuu, kun ravintolan toiminta ylittää asiakkaan odotukset ja palvelee kokonaisuutena asiakasta hyvin. Yrityksen on myös osattava hyödyntää toimiva prosessi markkinointikanavana (Hämäläinen ym. 2016, 147)

### 3.6 Toimintaympäristö (physical evidence)

Hus Lindman sijaitsee historiallisessa paikassa ja vierellään museot Ett Hem ja Sibelius museo. Alueen historia on kappale Suomen historiaa ja kulttuuri on vahvasti siinä mukana. Ravintolan kiinteistön omistaa Åbo Akademin säätiö kuten useimmat lähellämme olevat arvokiinteistöt. Ravintolaan kuuluu myös Kahvila Fika, joka toimii kahvilana ja sijaitsee tien toisella puolella ravintolasta katsottuna. Kumppanuus säätiön kanssa on siis luontevaa ja vahvaa, on luonnollista hyödyntää yhteistyötä sidosryhmän kanssa (Hus Lindman 2019).

Ravintolan ja museoiden on luotava yhteinen arvo tarjonnalla ja myynnillä toistemme palveluja, nivottava tuotteet asiakkaita puhuttelevaan kokonaisuuteen. Jotta olemassa oleva sidos kasvaisi kumppanuuteen, asioihin on tartuttava pikaisesti ja syvällisesti. Luontevaa on aloittaa tiiviillä tiedonvaihdolla ja keskusteluilla yhteistyön muodoista suunnitelmallisesti.

Ravintolan on haettava myös tavarantoimittajista vahvemmin hyötyä sidosryhmänä. Näiden kumppanien on myös ymmärrettävä kulttuuriperinnön merkitys ja sidos Åbo Akademin säätiön arvoihin. Tällä tavalla ravintolan on mahdollistaa vahvempi yhteinen markkinointi, tehostaa ja vahvistaa toimintaansa (Kotler ym. 2010, 101-111)

Toinen painava peruste syvälliselle yhteistyölle säätiön kanssa on ympäristömme kestävyysvaje. Yhteisesti pystymme paremmin vaalimaan ympäristön kestävyyttä, pitämällä huolta kasvillisuudesta ja luomaan kestäväälle pohjalle kulttuuriperinnön vaalimisen. Tätä kannattaa tuoda voimakkaasti esille yhteisellä markkinoinnilla. Tämän on jo asiakkaiden tietoisuudessa oleva arvo ja vahvistuu pikaisesti tulevaisuudessa (Kotler ym. 2010, 169-180).

Palveluympäristön hyödyntämistä tarkoittaa myös laajennettu palvelutarjoama, josta on jo aiemmin ollut puhetta. Yhteiset tarjonnat museoiden kanssa vahvistavat kilpailuasemaamme ja pystymme tarjoamaan asiakkaille enemmän kokemusta ja tuottamaan lisää arvoa (Grönroos 2009, 221-249)

### 3.7 Markkinointi, viestintä (promotion)

Markkinoinnissa tulisi huomioida, että eniten yrityksen markkinoinnissa vaikuttavat työntekijät, jotka kohtaavat asiakkaat päivittäin. On kyse puhelimeen vastaamisesta, tarjousten tekemisestä sähköpostilla tai asiakaspalvelutyötä tekevä henkilö. He tuottavat eniten arvoa asiakkailleen ja luovat sitä kautta asiakkaalle kokonaisvaltaista mielikuvaa yrityksestä. Usein pieni yritys on luonnostaan asiakaslähtöisempi kuin isommat yritykset. Pie-nissä organisaatioissa päätökset tehdään nopeammin ja lähempänä markkinoita. Sen on helpompi kehittää hyvää vuorovaikutteista markkinointia ja tarjota parempaa toiminnallista laatua. (Grönroos 2009, 409-411).

Tiedonkulun ongelmassa syyt löytyvät yleensä muutamasta perusvirheestä; itsestään selvyedet toiminnassa ja asioissa, tiedon jakamisesta ei ole sovittu tai keskusteltu yrityksessä, passiivisuus tiedonhankinnassa. Kenties yleisintä on asioiden pitämistä itsestään

selvyytenä, vaikka jokainen henkilö ajattelee omalla tavallaan esimerkiksi omasta työstään ja vastuustaan. Sisäinen tiedottaminen on myös oleellista sen vuoksi, että sen kautta motivoidaan henkilöstöä sekä parannetaan ulkoistakin tiedottamista.

Viestinnän ei ole tarkoitus olla hankala asia ja mitä selkeämpi ja yksinkertaisempi tiedonkulku on yrityksessä, sitä helpompaa on hallita se ja varmistaa toimivuus oikealla tavalla (Selin & Selin 2013, 103-106)

## 4 KYSELYN TULOKSET JA PARANNUSEHDOTUKSET

Kysely toteutettiin tammikuun ja helmikuun aikana 2018. Kyselylomake (liite1) lähetettiin asiakkaille, joilla oli toteutunut iltatilaisuus Hus Lindmanissa marraskuussa 2017 tai tammi - helmikuussa 2018.

Lomake lähetettiin 88 tilauksen yhteyshenkilölle, joka oli varauksen tehnyt ravintolaan. Vastauksia saatiin 18 kappaletta ja vastausprosentti 20,5 %.

Jako markkinointimixin mukaisesti 7 osa-alueeseen on seuraava; tuote (4. ja 5. kysymys), hinta (6.), ihmiset (10. ja 11.), toimintatavat (2.,3.,9.,11.,12. ja 13.), saavutettavuus (7.), toimintaympäristö (8.), markkinointi, viestintä (1.).

Kysymykset on asetettu markkinointi mixin mukaisesti 7 eri osa-alueeseen sekä viimeisenä pyydetty arvioita ravintolan suosittelusta (NPS arvo).

### Kyselyn tulokset

Kyselyn yhteenveto	tammikuu	2018	asteikko 1-5
Miten arvioitte Hus Lindmanin palvelua tilausta/varausta tehdessänne?			4,3
Kuinka hyvin tarjous vastasi toiveitanne ja odotuksianne?			4,5
Olivatko sopimanne yksityiskohdat tilaisuudessa kunnossa?			4,4
Miten arvioitte Hus Lindmanin palvelua?			4,2
Miten arvioitte Hus Lindmanin ruokatarjontaa?			4,6
Onko hintataso palvelun ja ruoan osalta sopiva?			4,3
Miten arvoitte tulemistanne vieraaksemme?			4,6
Miten arvioitte Hus Lindmanin tiloja yleisesti?			4,4
Miten tilaisuuteenne varattu tila vastasi toiveitanne?			4,4

Miten arvoitte Hus Lindmanin henkilökuntaa yleisesti?	4,5
Entä henkilökunnan ammattitaitoa?	4,6
Miten arvoitte tilaisuutenne toteutusta?	4,3
Miten arvoitte palveluketjua kokonaisuudessaan ensi kontaktista laskuun?	4,1
Miten todennäköisesti suosittellette Hus Lindmania?	4,5
Kokonaisarvosana	<b>4,4</b>

Asiakkaiden antama arvostelu on yleisesti kiitettävällä tasolla. Suurin poikkeama tuli toimintaprosessin toteutuksessa sekä palvelussa, näiden perusteella kokonaispalvelun hallintaan on panostettava jatkossa. Varsinkin palveluketjun heikko 4.1 keskiarvosana on heikko yleiseen tasoon.

Sisäinen tiedonkulku on ollut heikkoa, samoin usean tilauksen hoitaminen samanaikaisesti. Näistä tuli esimerkkejä sanallisissa kommentteissa, joita kyselyyn saivat asiakkaat myös lisätä (liite 2).

Kysely vahvisti olettamusta, että ravintolan toiminnassa on syytä korostaa asiaskeskeisyyden tärkeyttä laadun sekä liikevaihdon kasvattamiseksi. Laaja toiminnan tarkastelu markkinointimixin pohjalta antaa selkeät osa-alueet, joiden kautta asiakaskeskeisyyttä voidaan kehittää.

Toimintatavat (processes) ovat pääasiallisesti hyvällä tasolla. Toimintatavan ydinasioista varsinkin tuotteista (product) ruoka oli kiitettävällä tasolla, palvelua on parannettava. Palvelussa parannettavaa on palveluketjun vahvistamisena sekä ammattitaidon lisäämisessä. Tämä korostui myös sanallisissa kommentteissa. Yhtenä keinona palveluketjun parantamiseen on sisäisen viestinnän (promotion) parantaminen, jotta asiakkaan kanssa sovitut asiat toteutuvat tilaisuuksissa tarkemmin. Henkilöstöä (people) arvosteltiin kiitettävällä tasolla yleisesti, samoin tiloja (place) ja toimintaympäristöä (physical evidence). Hinta (price) oli myös hyvällä tasolla asiakkaiden arvostelussa. Oletuksena toimintatapojen parantamisella hintaa voidaan myös korottaa mutta ehdottomasti vasta kun toimintatapoja on muutettu asiakaskeskeisemmäksi ja paremmaksi palveluketjuksi.



Parannusehdotuksena kyselyn perusteella vahvistuu asiakaskeskeisyyden vahva kasvattaminen toiminnassa. Esitetyn teorian pohjalta tämä parantaisi oleellisesti palveluketjua ja sen myötä asiakastyytyväisyyttä. Asiakkaiden saama ensivaikutelma on ollut hyvä, samoin asiakkaiden oletukset kokonaisuudessaan. Sisäisen viestinnän puutteet ja virheet sekä ymmärrys asiakaskeskeisyydestä toimintaprosesseissa tekee toiminnasta tehotonta ja eikä palvele asiakasta kaikissa tilanteissa parhaalla mahdollisella tavalla. Tutkimuksessa hyödynnettyä jakoa 7P markkinointimixin mukaisesti selkeyttää myös, missä kohdin kehitettävää on eniten. Toiminnan ydin ovat ihmiset ja heidän kauttaan asiaa voidaan kehittää. Heille on annettava ammatillista tukea, koulutusta ja motivaatiota, annettava enemmän sisäistä informaatiota sekä ohjattava toiminnoissaan asiakaskeskeisempään ajattelutapaan. Toimintatavoissa on aina kehitettävää. Siihen painetta luo markkinatilanne sekä asiakkaat, joiden odotuksia sekä toiveita on kuunneltava tarkoin.

Kehittämistyössä on oleellisinta muuttaa asioita asiakkaiden suuntaan ja kenties jopa karsia joitakin toimintatapoja, joiden olemassaolo ei palvele tarkoitustaan eivätkä asiakkaita.

## 5 LOPUKSI

Opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää kehittämiskohteita ravintolan toiminnoissa asiakaskeskeisempään suuntaan. Toimintaa oli selkeä tarkastella markkinointimixin laajemmalla jaottelulla, jotta palveluketjua voitiin tarkastella vaiheittain. Oleellisimpana seikkana tutkimuksessa korostuu ihmisten toiminta ja miten ravintolalla mahdollisuus tätä hyödyntämällä parantaa asiakaskeskeisyytään ja tulostaan.

Kvantitatiivisena tutkimuksena saatiin 18 vastausta asiakkailta, kysely lähetettiin 88 asiakkaalle. Vastauksia saatiin yritysasiakkailta ja yksityisasiakkailta, tilaisuudet olivat olleet juhlia viikonloppuisin ja yritysillallisia iltaisin. Tutkimustulos on relevantti ja sanalliset palautteet tukevat numeerisia arvosteluja.

Tutkimuksen tuloksia pystyy hyvin hyödyntämään ravintolan sisäisissä toimintaprojekteissa tai palvelumuotoilun toimintaprojektina.

Opinnäytetyössä keskityttiin pelkästään tilaustoimintaan eli ravintolassa tilaisuuksia järjestäviin asiakkaisiin. Ravintolan toiminnoissa ehkä merkittävämpi osuus toimintojen kannalta ovat lounasasiakkaat, joita palvellaan päivittäin sunnuntaita lukuun ottamatta. Lounasasiakkaiden palvelussa on samoja piirteitä, joita voi kehittää asiakaskeskeisempään suuntaan ja vaikutukset näkyvät nopeammin. Ravintolan kehittämisessä molempia asiakaskuntia on huomioitava ja otettava huomioon kehittämisprojektissa. Vasta silloin voidaan puhua ravintolan toimintojen kehittämisestä. Rajaavana tekijänä oli keskittyä palveluketjun parantamiseen ja se onnistui paremmin keskittymällä tilausasiakkaisiin.

Toiminnan tehostamisella ja asiakaskeskisyyden nostamisella toiminnan ytimeen, pystytään nostamaan asiakastyytyväisyyttä. Sen kautta on myös mahdollisuus tarkastella hinnoittelua ja parantaa kannattavuutta. Kyselyn perusteella asiakkaiden mielestä hinta on palveluun nähden kohdallaan ja sen perusteella nostettavissa.

## LÄHTEET

Grönroos C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Suom. M.Tillman 5. painos. Vantaa: Talentum

Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition (Third edition 2007, John Wiley & Sons, Ltd).

Hus Lindman 2019, viitattu 20.3.2019. Saatavilla sähköisesti osoitteesta <https://huli.fi/historia>.

Hämäläinen M.; Kiiras H., Korkeamäki A. & Pakkanen R. 2016. Palvelun taitajaksi. 9. painos. Helsinki: WSOYpro.

Juuti P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Jyväskylä: PS Kustannus.

Kannisto P & Kannisto S. 2008. Asiakaspalvelu, tiedettä, taikuutta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Kotler P., Katajaya H. & Setiawan I. 2010. Markkinointi 3.0 Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Suom. M. Heiskanen. Hämeenlinna: Talentum.

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

Selin E. & Selin J. 2013. Kaikki on kiinni asiakkaasta, avaimia asiakastyöskentelyn hallintaan. 2.painos. Espoo: SelinSelin.

Sydänmaanlakka P. 2012. Älykäs organisaatio. Hämeenlinna: Talentum Media.

## Kyselylomake

Kari Suomi MLIITS15 Opinnäytetyö Turun ammattikorkeakoulu liiketalous Kyselylomake  
Ravintolan toimintojen parantaminen asiakaskeskeisemmäksi - Case Hus Lindman

Pyydämme Teitä vastaamaan kysymyksiin asteikolla 1-5.

Merkittävä numero kysymyksen perään.

1=heikkoa/heikosti 2=parannettavaa 3=tyytyttävää 4=hyvää 5=kiitettävää

arvionne

Miten arvioitte Hus Lindmanin palvelua tilausta/varausta tehdessänne?

Kuinka hyvin tarjous vastasi toiveitanne ja odotuksianne?

Olivatko sopimanne yksityiskohdat tilaisuudessa kunnossa?

Miten arvioitte Hus Lindmanin palvelua?

Miten arvioitte Hus Lindmanin ruokatarjontaa?

Onko hintataso palvelun ja ruoan osalta sopiva?

Miten arvoitte tulemistanne vieraaksemme?

(olivatko parkkipaikat vapaina, kulku sisälle esteetöntä)

Miten arvioitte Hus Lindmanin tiloja yleisesti?

Miten tilaisuuteenne varattu tila vastasi toiveitanne?

Miten arvoitte Hus Lindmanin henkilökuntaa yleisesti?

Entä henkilökunnan ammattitaitoa?

Miten arvoitte tilaisuutenne toteutusta?

(toimiko palvelu ja muu mielestänne hyvin)

Miten arvoitte palveluketjua kokonaisuudessaan ensi kontaktista laskuun?

Miten todennäköisesti suosittellette Hus Lindmania?

1=tuskin 3=ehkä 5=mielelläni

Seuraavalla sivulla muutama avoin kysymys vielä, kiitos jos jaksatte vastata niihinkin.

Ravintolan toimintojen parantaminen asiakaskeskeisemmäksi - Case Hus Lindman

Miten koitte varauksen tekemisen ja tarjouksen pyytämisen Hus Lindmanilta tilaisuut-  
tanne varten, oliko palvelu sujuvaa?

Palautteenne saamastanne palvelusta kokonaisuudessaan

Risut ja ruusut

## Sanalliset palautteet

**Miten koitte varauksen tekemisen ja tarjouksen pyytämisen Hus Lindmanilta tilaisuuttanne varten, oliko palvelu sujuvaa?**

Sujuu hyvin myös ruotsiksi.

Hyvin sujuvaa

Oli sujuvaa, kunhan ensin löysi ravintolan yhteystiedot

Palvelu oli sujuvaa, kerran jouduin odottamaan vastausta useamman päivän koska ruotsinkielinen hovimestari ei ollut paikalla. Silloin olisin toivonut että joku olisi vastannut sähköpostiin ja selittänyt tämän.

Hyvin sujui

Palvelu on sujuvaa ja helppoa teidän kanssanne, Kiitos

Kyllä oli, mutta toki välillä kaipaisi ”helppoa” puhelin varausta rinnalla. netistä- hän kaikki löytyy, mutta usein vastausta joutuu odottamaan seuraavaan päivään ja omassa työssäni se usein tarkoittaa iltaa pois perheen luota, kun teen ”töitä”.

Luulin sen olevan

Palvelu oli erittäin sujuvaa ja toimivaa

Oli sujuvaa ja ystävällistä

Kyllä oli.

4

Sähköpostilla tekemääni tiedusteluun sain nopeasti vastauksen ja vahvistuksen sekä myös tarjouksen sisällöstä. Tarvittaessa on käyty ravintolassa katsomassa tilat ja sopimassa järjestelyt paikan päällä, jotta on saatu varmistettua tilaisuuden paras mahdollinen sujuminen vieraiden kannalta. Henkilökohtainen kontakti on aina ollut paras mahdollinen tapa tilaisuuksien järjestämisessä, sitä arvostan.

Kaikki toimi erinomaisesti. Erityisesti, koska asiakkaan puolelta oli yksi tilaus tekemättä ja paikan päällä saimme sovittua yhden ylimääräisen annoksen, paikan ja kaikki. Loistavaa palvelu oli sujuvaa. Olin yhteydessä useamman henkilön kanssa. Olisi ollut vielä parempi, jos olisi ollut yksi kontaktihenkilö

#### **Palautteenne saamastanne palvelusta kokonaisuudessaan**

Oikein hyvää ruokaa ja hieno sisustus. Voi tuoda sekä kotimaiset että ulkomalaiset vieraat.

Erinomainen

Ei muuta valittamista, mutta olisimme halunneet pienemmän tilan. Tosin suuri tila (Sali) ei tässä tapauksessa haitannut, kun olimme salin ainoat asiakkaat. Näin kokousasiamme pysyivät ”salassa”.

Kaikki muu meni ihan hyvin, paitsi lasku. Isoisä, joka maksoi laskun, oli saanut maksettavakseen naapuriseurueen laskun. Hän on iäkäs, eikä huomannut laskua kuitatessaan väärää summaa. Vasta muutama päivä myöhemmin hän näytti laskua, joka todella oli aivan muuta kuin piti. Rahat palautettiin, mutta ehkä korvaukseksi luvattu lahjakorttikin olisi pitänyt tulla postissa sovitusti, eikä vasta kuukautta myöhemmin, kun sitä oli erikseen tiedusteltu.



Varauksen tekeminen ja tarjouksen pyytäminen Hus Lindmanilta hoituu erittäin vaivattomasti sähköpostin välityksellä. Hus Lindman vahvistaa varauksen ripeästi, ja myös tarjous tulee erittäin nopeasti. Viestintä on myös sähköpostissa ystävällisen ammattitaitoista.

Olen erinomaisen tyytyväinen saamaani palveluun, enkä löydä toiminnasta parannettavaa. Hyvin pienenä kehittämiskohteena voisın ajatella seuraavaa asiaa. Hus Lindman tarjoaa monipuolisia tarjousvaihtoehtoja, ja jossain tilanteessa asiakas saattaisi tarvita pientä apua siinä, mikä menuvaihtoehto hänen kannattaisi valita. Kyse lienee lähinnä siitä, että asiakasta ”autetaan” tekemään itselleen optimaalinen valinta. En tiedä, tuleeko tällaisia tilanteita vastaan, enkä ole kokenut tätä henkilökohtaisesti tarpeelliseksi. Lähinnä ajattelin sitä, että jollakin asiakkaalla saattaisi olla tarve tällaiseen palveluun

Vastaanotto ja palvelu kokoustilaan hyvää

Illallisella vain yksi tarjoilija, vaikutti kiireiseltä, juomatarjoilu loppui, sopimuksessa 2 lasia viiniä/hlö

Tarjoilija ei ollut näkyvillä että asiasta olisi voinut kysyä. Muutenkin tilaisuuden puolenvälin jälkeen tarjoilijaa sai etsiä.

Palvelu ystävällistä, ruoka vastasi odotuksia, ihana paikka.

Nämä tilaisuudet ovat aina onnistuneet hyvin

Olen tyytyväinen, hieno, perinteinen paikka.

Erittäin hyvä

Seurueestamme muuten tyhjän talon kabinetissa huolehtinut Jenni oli erinomainen.

- Erittäin sujuvaa; arvio perustuu muutamaan käyntikertaan.

- Kattavat lisäpalvelut, esim. kukat, nimikortit, taustamusiikki.

Palvelukokonaisuus on ollut hyvä ja sujuva.

Kaikki sujui erittäin hyvin, asiakkaan puolelta ei mitään moitittavaa.

Kokonaisuutena erinomainen. Tila, jossa kokoustimme, oli avoin eteisaulaan.

Toisen seurueen poistuminen ja erityisesti heidän mukana olleen lapsen kiukkuitus kuului hyvin ja häiritsi kokousta jonkin verran. Ovi, jonka voisi sulkea tilaa, auttaisi asiaa.

### **Risut ja ruusut**

Kabinetti pitää varata tosi ajoissa, monesti varattuna. Saleissa on liian kova ääni jos monta ryhmää samana iltana. Pitää olla kunnon ovet mitkä voivat sulkea, eikä verhoja kuten nyt.

Hienoa että palvelette ruotsiksi ja menut löytyy molemmalla kielellä.

Hienoa että toimitatte myös laskuja.

Erinomainen tilaisuus

Ainoa miinus, että taustamusiikki jäi soimaan tilaisuuden alkuun varatun puheenvuoron ajaksi

Koska osa vieraista joutui lähtemään viimeisellä Helsingin-junalla (ja tästä oltiin sovittu etukäteen) olisin toivonut useampaa tarjoilijaa jotta ruokailu olisi sujunut nopeammin. Toki ehdittiin junaan, mutta hieman kiire tuli jälkiruoan kanssa.

Muuten kaikki sujui erinomaisesti ja ruokaa oli mitä parasta! Kiitos!

Ruusuja, jatkakaa samaan malliin Kiitos

Ruusut kaikille

Asiakaspalvelu paikan päällä on ystävällistä, mutta jotenkin arkaa, odottavaa. Esim. saliin ohjaus. Johtuikohan senhetkisen henkilökunnan kokemattomuudesta?

Hus Lindmanin isoin ongelma on paikoitusalueen puute.

Buffeeta ei täytetä riittävän ripeästi, välillä tarjotimet/kulhot ovat tyhjänä.

Ruusut:

Loistava ruoka, asiallinen henkilökunta

Meitä oli aika paljon eikä näin ollen ollut mahdollisuutta aivan omaan tilaan, mutta kaiken kaikkiaan kaikki sujui kohtalaisen hyvin ja paikatkin juuri ja juuri riittivät.

Ruusuja. Ilta oli erittäin onnistunut. Yllättäen muuten tyhjä talo oli lopulta positiivinen bonus.

Saimme soittaa ja laulaa kaikessa rauhassa

- Järjestin 16 hengelle karonkan. Etukäteen hieman harmitti, että menuvalinnassa ei ollut minkäänlaista joustamisen varaa (esim. 3 eri menu-vaihtoehtoa, joista kukin vieras voi valita haluamansa), vaan että menun oli pakko olla yhtenäinen kaikille vieraille. Ruoka oli kuitenkin niin hyvää, että kaikki olivat siihen

ilmeisen tyytyväisiä.

+ Jäi mieleen, että vieraiden nimikortit olivat yllättävän halpoja, 0.5€ / kortti. Monissa muissa paikoissa tunnutaan harrastavan maksimaalisen rahastuksen taktiikkaa, tyyliin 1-2€ / kortti. Hus Lindmanin toiminnasta jäi toisin sanoen ”hyvä maku suuhun”.

Ruusut: tilaisuus oli yhdistetty eläköitymis- ja pikkujoulujuhla. Toinen eläkkeelle jääneistä on ”harrastelija”kokki, chaine des rotisseurs -arvoinen ”harrastelija”. Hänestä paikka oli hyvä ja ruoka erinomaista, joten meillä muilla ei juuri ole kanttia valittaa. Eikä ollutkaan. Ruoka ja juoma erinomainen. Paikka hieno talvellakin, saati sitten kesällä. Enempää ei edes uskalla toivoa. Täysi kymppi

Kokonaisuus oli kiitettävä. Ruoka oli erinomaista ja viinivalinnat myös. Suosittelemme kokouspaikaksi muillekin varsinkin, jos on pienempi seurue. Se mahtuu erilliseen kokoushuoneeseen