

ASIAKASPALVELUKOULUTUKSEN SUUNNIT- TELU JA TOTEUTUS

Case: Amarillo Lahti

LAB-ammattikorkeakoulu

Restonomi (AMK), Matkailuliiketoiminnan koulutusohjelma

2020

Jonna Solehmainen

Tiivistelmä

Tekijä Solehmainen, Jonna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Valmistumisaika 2020
	Sivumäärä 34+1	
Työn nimi Asiakaspalvelukoulutuksen suunnittelu ja toteutus Case: Amarillo Lahti		
Tutkinto Restonomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli suunnitella ja toteuttaa kaksi asiakaspalvelukoulutusta Amarillo Lahden ravintolatyöntekijöille. Lahden Amarillo kuuluu valtakunnalliseen Suomen Osuuskauppojen omistamaan Amarillo-ravintolaketjuun ja on samalla yksi Osuuskauppa Hämeenmaan omistamista ravintoloista. Opinnäytetyön aihe lähti muotoutumaan ravintolan tarpeesta parantaa asiakaspalveluaan.</p> <p>Vuonna 2017 Amarilloissa käynnistettiin koko ravintolaketjua koskeva konseptiuudistus. Uudistuksen taustalla oli Amarillo brändin päivittäminen vastaamaan paremmin nykypäivän asiakkaiden tarpeita, joissa korostuvat entistä enemmän elämykselliset asiakaskokemukset. Lahden Amarillossa tämä uudistus tehtiin lokakuussa 2018.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli ravintolaa palveluympäristönä, asiakaspalvelua ja sen laatua, kehittämistä sekä tulevaisuuden näkymiä. Opinnäytetyön toiminnallinen osuus rakentui kahdesta eri asiakaspalvelukoulutuksesta.</p> <p>Ensimmäinen asiakaspalvelukoulutus pidettiin kesäkuussa 2018. Koulutuksessa käytiin läpi asiakaspalautteiden pohjalta tilanteita, joissa oli onnistuttu tuottamaan asiakkaalle hyvä palvelukokemus, sekä toimintamalleja, joissa olisi vielä parannettavaa. Tavoitteena oli myös herätellä työntekijöitä tulevaan konseptiuudistukseen, ja sen mukanaan tuomiin uusiin toimintatapoihin. Toinen koulutus järjestettiin maaliskuussa 2019, jolloin konseptiuudistus oli jo läpikäyty Lahdessa. Tässä koulutuksessa tavoitteena oli paneutua ravintolan uudistuneisiin työtehtäviin ja siihen mitä lisäarvoa ne voivat tuoda asiakkaan kokemukseen. Koulutuksessa käytiin läpi myös suosittelevan myynnin merkitystä tarjoilutilanteessa.</p> <p>Koulutuksilla pyrittiin vahvistamaan ravintolatyöntekijöiden vuorovaikutustaitoja sekä auttamaan oivaltaamaan omia kehityksen kohteita asiakaspalvelijoina. Tämä toi arvokasta tietoa toimeksiantajalle henkilökunnan motivoinnin, työn tehokkuuden sekä tuloksellisuuden kehittämisen näkökulmasta.</p> <p>Jatkokehittämällä ja muokkaamalla asiakaspalvelukoulutuksia, ne soveltuvat käytettäväksi myös toimeksiantajan muihin toimipaikkoihin.</p>		
Asiasanat Asiakaspalvelu, palvelun laatu, asiakaskokemus, asiakastyytyväisyys, koulutuksen suunnittelu, asiakkaan palvelupolku.		

Abstract

Author Solehmainen, Jonna	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 34+1	
Title of Publication Planning and execution of customer service training Case: Amarillo Lahti		
Name of Degree Bachelor's degree in tourism and hospitality business management (UAS)		
Abstract <p>The purpose of this bachelor's thesis was to plan and execute two customer service training to Amarillo Lahti restaurant employees. Amarillo Lahti is a part of a national Amarillo restaurant chain which is owned by Suomen osuuskauppojen keskuskuunta. Amarillo Lahti is also one of the restaurants that is owned by Osuuskauppa Hämeenmaa.</p> <p>The subject of this thesis began to take shape from the need for a restaurant to improve their customer service. Year 2017 started concept renewal which concern the whole Amarillo restaurant chain. Point of this renewal was to upgrade the Amarillo brand to meet today's customer's needs, who wants more memorable customer experiences. In Lahti, this renewal was made in the fall of 2018.</p> <p>The knowledge base of this thesis describes restaurant as a service environment, customer satisfaction and its quality, development and prospects. This thesis was functional by nature. The functional part was built around two different customer service training.</p> <p>First training took place in January 2018. The training went through things that had been done well from the customers perspective and things that needed to be improved. Second training took place in March 2019. Then the concept renewal was already done in Lahti. Second training concentrated on restaurant new work assignments, and how those can bring more value to customers experience and the meaning of recommendation in service situation.</p> <p>The aim of the training was to strengthen the interaction skills of restaurant employees, and to help them realize their own development targets as a customer servant. This brought valuable information to the commissioner so they can improve employee's motivation, efficiency and productive work. By modifying these trainings, they are suitable for use at the commissioner other places.</p>		
Keywords Customer service, quality of service, customer experience, customer satisfaction, planning a training, customer journey mapping.		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön tavoite	1
1.2	Toimeksiantajan esittely.....	1
1.3	Työn eteneminen.....	2
2	Asiakaspalvelu ravintolassa	3
2.1	Palvelun erityispiirteet.....	3
2.2	Ravintola palveluympäristönä	3
2.3	Asiakaspalvelutilanteen elementit ravintolassa	4
2.4	Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu	5
2.4.1	Hyvä asiakaspalvelija	6
2.4.2	Palvelun laadun kehittäminen	7
2.5	Asiakaspalvelun trendit ja tulevaisuudennäkymät	8
2.5.1	Unohda oikotiet.....	8
2.5.2	Myymäla on kokemus	9
2.5.3	Tunteiden merkitys	9
2.5.4	Hinnan merkitys asiakaskokemukselle.....	10
3	Asiakaspalvelukoulutukset.....	11
3.1	Lähtökohta.....	11
3.2	Koulutusten suunnittelu	11
3.3	Ensimmäinen koulutus.....	13
3.3.1	Asiakkaan palvelu ennen hänen saapumistaan ravintolaan	17
3.3.2	Kun asiakas astuu ravintolaan	18
3.3.3	Kun asiakas on lähdessä.....	19
3.3.4	Elämyksen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaan kokemukselle	20
3.3.5	Keskinäisen kehumisen rinki.....	21
3.4	Toinen asiakaspalvelukoulutus	21
3.4.1	Amarillon uudistuneet työroolit ja -tehtävät	22
3.4.2	Suosittelun merkitys asiakaspalvelussa	24
3.4.3	Lahden Amarillon asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia	25
3.5	Yhteenveto	27
4	Johtopäätökset	30
4.1	Jatkokehittäminen.....	30
4.2	Luotettavuus.....	31
4.3	Jatkotutkimusaiheet	32

Lähteet	34
Liitteet	1

Liitteet

Liite 1. Työntekijän check-lista

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön tavoite

Ilman asiakkaita ei ole toimivaa yritystä. Yksinkertaista eikö totta? Miten yritys sitten saa hankittua asiakkaita sekä pidettyä asiakkaansa? Tuotteella on toki suuri merkitys, mutta merkityksellisin elementti on asiakkaan saama palvelu ja siitä syntyvä asiakaskokemus. Sillä vaikka tuote olisi priimaa voi huono asiakaspalvelu pilata täysin asiakkaan kokemuksen.

Työskentelen itse tällä hetkellä Lahden Amarillon apulaisravintolapäällikkönä. Olen aloittanut työsuhteeni Osuuskauppa Hämeenmaalla marraskuussa 2014, joten olen kerennyt seuraamaan ravintolan arkea jo useamman vuoden ajan. Asiakaspalvelutehtävistä eri ravintoloissa minulla on noin neljäntoista vuoden kokemus, ja esimiehenä, muun muassa vuoropäällikkönä, olen työskennellyt kahdeksan vuotta.

Tämän opinnäytetyön idea lähti halusta palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, tuottaa ihmisille uusia elämyksiä ravintolavierailun aikana sekä saada oma työryhmä innostettua ylittämään itsensä. Tältä pohjalta suunnittelin kaksi asiakaspalvelukoulutusta Lahden Amarillon henkilökunnalle. Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena oli asiakaspalvelukoulutuksen suunnittelu ja toteutus.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Lahden Amarillo on yksi Osuuskauppa Hämeenmaan omistamasta 16 ravintolasta. Amarillo kuuluu myös valtakunnalliseen SOK:n omistamaan Amarillo ketjuun. Osuuskauppa Hämeenmaa on osa S-ryhmää ja toimii Kanta- ja Päijät-Hämeessä, 21 kunnan alueella. Hämeenmaan liiketoiminta-alueita ovat market-, rauta-, tavaratalo-, erikoisliike-, auto-, liikennemyymälä- ja polttoneste- sekä majoitus- ja ravitsemiskauppa. Osuuskauppa on myynniltään alueensa suurin yritys ja työllistää noin 2700 kanta- ja päijäthämäläistä. Hämeenmaan toiminta-ajatuksena on tuottaa etuja ja palveluita asiakasomistajilleen (Hämeenmaa 2019.)

Amarillot ovat tex mex tyyliin ruokaan painottuneita ruoka- ja seurusteluravintoloita, joissa halutaan tuottaa asiakkaille elämyksiä ruokailun ohessa. Ensimmäinen Amarillo ravintola avautui kolmekymmentä vuotta sitten Tampereelle, ja nyt ravintoloita on 21 Suomessa ja yksi Tallinnassa (Raflaamo 2019.)

Pääsin seuraamaan läheltä, kun vuonna 2017 Amarilloissa alkoivat muutoksen tuulet, sillä silloin käynnistettiin koko ravintolaketjua koskeva konseptiuudistus. Uudistuksen taustalla

on Amarillo brändin päivittäminen vastaamaan paremmin nykypäivän asiakkaiden tarpeita, jotka kaipaavat entistä enemmän elämyksellisiä asiakaskokemuksia.

Uudistuksen myötä vaihtuivat sekä logo, sisustus että työntekijöiden ammattinimikkeetkin. Muutoksen läpikäyneissä Amarilloissa kokit ovat cheffeinereitä, baarimikot barteinereitä ja tarjoilijat enterteinereitä. Ensimmäinen uudistettu Amarillo avautui Kuopioon 2017 ja Lahdessa uudistus tehtiin 2018 syksyllä.

”Arki erottaa, Amarillo yhdistää” ja ”always something going on” lauseet, joilla ravintolaketju markkinoi itseään, kuvaavat hyvin uuden konseptin Amarilloa.

1.3 Työn eteneminen

Aluksi paneudun ravintolaan palveluympäristönä sekä ravintola-alan työtehtäviin yleisellä tasolla. Käsittelen myös mitä hyvä asiakaspalvelu perinteisesti tarkoittaa. Käyn läpi mistä tekijöistä palvelun laatu asiakaskokemukselle rakentuu ja miten palvelun laadun kokemusta voidaan kehittää. Pohdin lisäksi mitä tulevaisuuden näkymiä ja uusia trendejä on näköpiirissä asiakaspalvelun saralla.

Näiden jälkeen selostan miten ja millä teemoilla lähdin suunnittelemaan asiakaspalvelukoulutuksia ja millaiset koulutuksista lopulta muodostui.

Yhteenveto-osiossa käyn läpi, miten koulutukset omasta mielestäni onnistuivat ja minkälaista palautetta sain toimeksiantajalta ja koulutuksiin osallistuneilta.

Pohdin myös, miten koulutuksia voisi jatkokehittää ja sitä, miten niitä voisi jalkauttaa toimeksiantajan muihin ravintoloihin.

2 Asiakaspalvelu ravintolassa

2.1 Palvelun erityispiirteet

Mitä on palvelu ja miten palvelu ja tuote erotellaan toisistaan? Ulla Eräsalo määrittelee palvelua kirjassaan *Palvelu ammattina*, 2012 muun muassa aineettomaksi ja henkilökohtaiseksi. Talousaiheisia uutisia julkaiseva verkkolehti *Market business news* avaa myös aiheita artikkelissaan ”What is service?” 2019.

Palvelu on siis aineetonta toimintaa, eli siitä ei jää asiakkaalle käteen juurikaan mitään konkreettista, vaan enemmänkin tunnekokemus. Palvelutapahtumaan tarvitaan aina kaksi osapuolta: palvelun tarjoaja ja kuluttaja. Palvelua ei synny, jos joku ei sitä tarjoa, esimerkiksi tarjoilija ottaa asiakkaan vastaan ravintolassa ja tarjoilee hänelle ruokia. Palvelun tarjoaja tarvitsee aina palvelun kuluttajan, eli jos esimerkiksi tarjoilijalla ei ole yhtään asiakasta ei palvelutilannetta pääse syntyään. (Eräsalo 2012, 12–13.)

Market business news (2019) kuvailee palvelua artikkelissaan epäjohdonmukaiseksi ja muuttuvaksi. Palveluhetkeen ja kokemukseen vaikuttavat niin monet eri asiat, ettei kukaan pysty tarjoamaan 100 prosenttisesti samanlaista asiakaskokemusta ja palvelua joka ikisessä palvelutapahtumassa. Tähän vaikuttaa myös se, että palvelusta syntyvä asiakkaan kokemus on yksilöllinen, eli eri asiakkaat voivat kokea saman palvelutilanteen hyvin eri tavoin.

2.2 Ravintola palveluympäristönä

Ravintola-alalla tuotetaan ja myydään ravintolapalveluita ja elämyksiä asiakkaille (Koppinen ym. 2002, 15). Omaan kokemukseeni perustuen luonnehtisin ravintoloita alati muuttuviksi sekä useimmiten hektisiksi palveluympäristöiksi.

Ravintolat voivat olla hyvin erityyppisiä palvelumalliltaan sekä liikeidealtaan. Monissa ravintoloissa eri palvelumalleja on yhdistelty, jotta saadaan tarjottua asiakkaalle uniikkia ja hänen tarvitsemaansa palvelua.

Perinteisissä ruokaravintoloissa tarjoilu tapahtuu aina pöytiintarjoiluna asiakkaille. Itsepalveluravintolat ovat usein esimerkiksi henkilöstöravintoloita, joissa asiakas kerää itse tuotteensa ja maksaa ne kassalle. Pikaruokaravintoloissa maksu tapahtuu kassalle, ja asiakas saa monesti tilaamansa tuotteet samalla mukaan pöytään. (Karonen ym. 2013, 10.) Tilausravintolat ovat erikoistuneet erilaisten ryhmien ennakkotilauksesta tapahtuviin tarjoiluihin. Seurustelu- ja viihderavintolat ovat nimensä mukaisesti tarkoitettu seurusteluun ja

illanviettoon. Yleisimmin nämä ovat yökerhoja tai pubeja ja niissä tarjoillaan pääasiassa vain juomia. (Ammattinetti 2020.)

Ravintola-alalla työskentelevillä on monia eri ammattinimikkeitä sekä työtehtäviä. Koponen ym. 2002 jaottelevat ravintolassa työskentelevät sen perusteella missä he pääsääntöisesti suorittavat työtehtävänsä. Keittiöhenkilökunta työskentelee keittiössä ja salihenkilökunta ravintolasalin puolella. Keittiössä työskentelevät ravintolakokit ja keittiöapulaiset, ja heidän työnsä johtaa keittiömestari ja hänen apunaan keittiön vuoromestarit. Salihenkilökuntaa ja useimmiten koko ravintolaa johtaa ravintolapäällikkö, apunaan vuoropäälliköt. Salihenkilökunta eli tarjoilijat, voivat työskennellä baari- tai ruokatarjoilun tehtävissä. Työnimikkeet ja tehtävät vaihtelevat ravintolan tarpeen ja liikeidean mukaan. (Koponen ym. 2002, 24–30.)

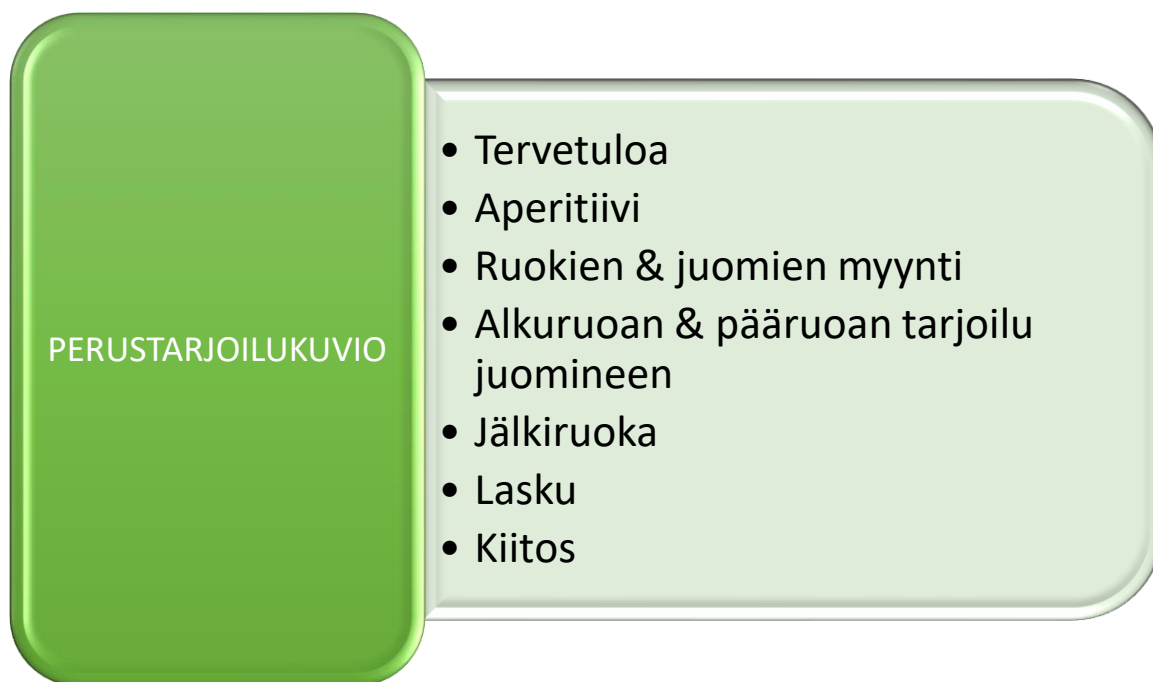
Keittiöhenkilökunnan työtehtäviin kuuluu ruoka-annosten valmistaminen, niiden esivalmistelut, raaka-aineiden tilaaminen sekä työtilojen puhtaanapito. Salihenkilökunnan tärkein työtehtävä on ammattitaitoinen ja asiakaslähtöinen asiakaspalvelu. Salihenkilökunta myy, suosittelee sekä tarjoilee juoma- ja ruoka-annokset asiakkaille, huolehtii asiakkaiden viihtyvyydestä ja ravintolasalin puhtaanapidosta. (Koponen ym. 2002, 24–30.)

2.3 Asiakaspalvelutilanteen elementit ravintolassa

Kuviossa (kuva 1) kuvataan perinteisen tarjoilutilanteen vaiheet ruokaravintolassa. Ensimmäiseksi asiakas otetaan vastaan joko ravintolan ovella tai ravintolasalin puolella. Toisissa ravintoloissa asiakas ohjataan aina pöytään joko tarjoilijan tai hovimestarin toimesta, tai asiakkaat itse valitsevat pöytänsä. Koppinen ym. (2002, 210) korostavat että tärkeintä on asiakkaan huomiointi ja tervehtiminen heti hänen saapuessaan ravintolaan, jotta asiakkaalle tulee tervetullut olo. Asiakkaiden istuessa pöytään heille kerrotaan ja suositellaan ruokalistan ruokia, sekä myydään ja tarjoillaan alkudrinkit eli aperitiivit. Ne voivat hyvin olla alkoholitonta vaihtoehtoja esimerkiksi mocktaileja eli alkoholitonta juomasekoituksia. Tämän jälkeen tarjoilija ottaa asiakkailta alku- ja pääruokatilaukset. Koppinen ym. (2002, 211) kehottaa tarjoilijaa aina mainitsemaan asiakkaan ruokatilauksen ääneen uudelleen, jolloin varmistutaan, että tarjoilija on kuullut ja ymmärtänyt asiakkaan tilauksen oikein. Tarjoilijan viedessä ruoka-annoksia pöytään on kohteliasta toivottaa hyvää ruokahalua, sekä tiedustella onko lisäjuomille tarvetta. (Koppinen ym. 2002, 216.)

Koppinen ym. (2002) eivät mainitse kirjassaan tarvetta niin sanotulle välikäynnille, mutta oman kokemukseni perusteella koen sen hyvin hyödylliseksi. Välikäynnillä tarkoitan tässä sitä, kun asiakkaalta käydään varmistamassa kesken ruokailun, maistuuko ruoka tai onko esimerkiksi pihvin kypsyysoikeanlainen. Tällöin voidaan reagoida nopeasti, jos asiakkaalle tarvitsisi tehdä ruoka-annos uusiksi. Kun asiakkaat ovat nauttineet pääruokansa, heiltä

tiedustellaan halukkuutta tilata jälkiruokia- ja juomia, ja sen jälkeen tarjoillaan ne. Asiakkaiden nautittua heidän tilaamansa tuotteet on laskunmaksun aika. Koppisen ym. (2002, 218) mukaan asiakas itse pyytää laskun käyntinsä päätteeksi. He eivät kuvaile tilannetta enempää, esimerkiksi tilannetta, jossa asiakas ei itse pyydä laskua, mutta olettaa sen olevan tulossa, kun hän ilmaisee, ettei tilaa enää muuta. Itse toimiessani tarjoilijana, tällaisia tilanteita tulee vastaan hyvin usein. Koen, että ravintola-alan etikettiin on kuulunut se, ettei tarjoilija ikinä ehdota laskun maksua asiakkaalle, vaan asiakkaan tulee sitä itse pyytää. Yksikään ravintola ei varmasti halua, että asiakkaille tulisi tunne, että heidän olisi poistuttava mahdollisimman nopeasti. Koen, että tällaisessa tilanteessa tarjoilijalta vaaditaan hyvää peilisilmää, jotta hän osaa toimia asiakasta arvostavalla tavalla. Asiakkaalle tulisi jäädä mieli-kuva, että laskun maksu oli sujuvaa, pyysipä hän laskua itse tai ehdottiko tarjoilija maksamista.



Kuva 1. Perustarjoilukuvio (mukailtu Koppinen ym. 2002)

2.4 Hyvä ja laadukas asiakaspalvelu

Ulla Eräsalo kertoo kirjassaan *Palvelu ammattina 2011*, että laatua on hankala määrittää tai mitata, sillä laadun tason punnitsee aina asiakas, ei yritys itse. Toki yritys voi määritellä toiminnalleen laatukriteereitä ja henkilökunnalleen toimintaohjeita, mutta asiakkaan kokemus laadusta voi olla aivan erilainen. (Eräsalo 2011, 17–18.) Tapio Rissanen yhtyy tähän

mielipiteeseen kirjassaan Hyvän palvelun kehittäminen 2006, ja puhuu siitä, miten varsinkin palvelun laatua on hankala mitata, sillä palvelu on aineetonta ja ohimenevää, sekä usein lyhytaikaista (Rissanen 2006, 17–18).

Eräsalon (2011, 17–18) mukaan laadun voi jaotella kahteen osa-alueeseen toiminnalliseen ja tekniseen. Teknisellä laadulla tarkoitetaan asiakkaalle myytävän tuotteen laatua, esimerkiksi ravintolassa ruoka-annoksen laatua. Toiminnallisella laadulla tarkoitetaan asiakkaan kokemusta siitä, miten palvelu on hänelle tarjottu. Esimerkiksi miten laadukkaaksi asiakas on kokenut ravintolan asiakaspalvelun. Kumpikaan näistä laatutekijöistä ei yksin takaa onnistunutta asiakaskokemusta. Ravintolassa tarjoillaan asiakkaalle loistavan makuinen pihvi, mutta tarjoilijan asiakaspalvelusta jää huono kuva asiakkaalle, tai toisinpäin. Tällöin asiakas pettyy palvelukokemuksensa laatuun.

Grönroos (1998, 81) määrittelee asiakkaan kokeman arvon hyödyksi, minkä asiakas saa ostamastaan palvelusta tai tuotteesta, suhteessa siihen paljon hän on joutunut uhraamaan aikaansa tai rahaansa sille. Asiakas määrittelee siis kokemuksensa arvon aina itse. Yritys voi tuottaa asiakkaalle joko positiivista tai negatiivista lisäarvoa. Asiakkaan odotukset ylittäväällä toiminnalla saadaan tuotettua positiivista lisäarvoa asiakkaan palvelukokemukseen. Negatiivista lisäarvoa tuovat tilanteet, joissa asiakkaan odotukset alittuvat palvelun laadun suhteen. (Grönroos 1998, 81–82.)

2.4.1 Hyvä asiakaspalvelija

Asiakaspalvelu on yksinkertaisesti selitettynä vuorovaikutusta ja ihmisten kohtaamista. Alasta riippumatta hyvä asiakaspalvelija osaa kuunnella, nähdä, ymmärtää ja arvostaa asiakkaitaan. Hyvä asiakaspalvelija on aidosti läsnä asiakaspalvelutilanteessa sekä välittää asiakkaistaan. Asiakaspalvelutilanteita voi harjoitella etukäteen, mutta tilanteet ovat usein ennalta-arvaamattomia ja ainutlaatuisia, joten harjoittelusta ei välttämättä ole hyötyä. Se kokeeko asiakas palvelun hyväksi, riippuu paljolti asiakkaan tarpeesta. Jos asiakkaalla on kiire, hän haluaa nopeaa palvelua, ja voi kokea jaarittelevan asiakaspalvelijan tarjoaman palvelun huonona. (Flink ym. 2015, 74–76.)

Eräsalo (2011, 95) jakaa asiakkaat kuuteen roolityyppiin. Hän kuvailee millainen asiakaspalvelija vastaa parhaiten kunkin asiakastyypin tarpeisiin. Tästä voikin päätellä, että hyvä asiakaspalvelija osaa asennoitua ja toimia eri tavoin kulloinkin kyseessä olevan asiakastyypin mukaan. Asiakaspalvelijalta vaaditaan kokemusta ja pelisilmää, jotta hän osaa muovata omaa toimintaansa vastaamaan asiakkaan tarpeita.

Asiakkaat voidaan jakaa karkeasti kuuteen erilaiseen roolityyppiin. Kunkin asiakastyypin tarpeita vastaa parhaiten tietyn tyyppinen asiakaspalvelija:		
	ASIAKAS	ASIAKASPALVELIJA
1.	Tiedon etsijä	Tiedon välittäjä
2.	Rutiiniostaja	Rutiinimyyjä
3.	Kuuntelun tarvitsija	Empaatikko
4.	Avun tarvitsija	Aloitteen tekijä
5.	Vaatija	Tehomyyjä
6.	Räjähtäjä	Sovittelija

Kuva 2. Asiakastyypit (mukailtu Eräsalo 2011)

2.4.2 Palvelun laadun kehittäminen

Kun puhutaan palveluiden laadun kehittämisestä, termi palvelumuotoilu nousee väkisinkin esiin. Palvelumuotoilua on hankala määrittää yhdellä lauseella. Se on osaamisala, jonka tarkoituksena on tuottaa yrityksille liiketoiminnallisesti kannattavia palveluita, samalla kuitenkin huomioiden kuluttajien tarpeet ja odotukset. Palvelumuotoilun lähtökohta on asiakasymmärryksen muodostamisessa. Yrityksen tulee tiedostaa asiakkaidensa tarpeet ja odotukset. (Tuulaniemi 2011, 14–15.)

Yhtenä osana palvelumuotoilua on asiakkaan palvelupolun rakentaminen. Tämä tarkoittaa sitä, että asiakkaan kokemasta palvelusta tehdään aikajanan tyyppinen koonti, johon määritetään vaiheittain palvelutapahtumat. Palvelupolku voidaan jakaa eri vaiheisiin eli esi-, ydin- ja jälkipalveluksi. Esipalvelulla tarkoitetaan tilanteita ennen varsinaista palvelutapahtumaa, eli esimerkiksi tilannetta, jossa asiakas varaa puhelimitse pöydän ravintolasta. Ravintolassa ydinpalvelu alkaa asiakkaan saapuessa ravintolaan. Jälkipalvelulla tarkoitetaan esimerkiksi asiakaspalautteiden käsittelyä, eli palvelua, jonka asiakas saa varsinaisen palvelutilanteen jälkeen. Nämä palvelutuokiot koostuvat erilaisista kontaktipisteistä, eli periaatteessa kaikesta siitä mitä asiakas voi aistia palvelutapahtuman aikana. Näitä kontaktipisteitä määrittelemällä ja tutkimalla, yritys saa mahdollisesti kallisarvoista tietoa asiakkaan kokemuksesta, ja voi niiden perusteella parantaa palveluaan. (Tuulaniemi 2011, 38–40.)

Grönroos (1998) puhuu palvelutilanteiden totuuden hetkistä, jotka voi rinnastaa palvelutuokioihin. Totuuden hetkellä Grönroos (1998) tarkoittaa sitä, että vuorovaikutustilanne asiakkaan kanssa on lyhytaikainen ja ohimenevä, joten palvelun tarjoajalla on vain se hetki aikaa vakuuttaa asiakas palvelunsa laadusta. Toki palvelun tarjoaja voi luoda uusia totuuden hetkiä esimerkiksi reklamaatioiden hoidossa, mutta jälkikäteen tilanteen korjaaminen on aina hankalampaa. Grönroos (1998) kehottaa yrityksiä miettimään tarkoin palveluidensa ja asiakaskontaktiensa totuuden hetkiä, ja panostamaan niiden merkityksellisyyteen. (Grönroos 1998, 68–69.)

2.5 Asiakaspalvelun trendit ja tulevaisuudennäkymät

” Viime vuosina asiakkaat ovat oppineet vaatimaan enemmän – he antavat palautetta entistä herkemmin, he eivät hyväksy huonoa palvelua eivätkä he hyväksy sitä, että heidän henkilökohtaiset tarpeensa ja odotukset jätetään huomioimatta.”

Näin kuvaa nykypäivän asiakasta asiakaskokemuksen kehittämiseen erikoistuneen yrityksen Futurelab Finland Oy:n toimitusjohtaja Kari Korkiakoski blogitekstissään: Asiakaskokemuksen trendit 2019. Korkiakoski on julkaissut vuodesta 2015 asti vuosittain listauksen tulevista trendeistä asiakaskokemuksen saralla.

Digitaalisen bisnesmedian Bonfire.fi:n haastattelussa toukokuussa 2019 Kirsti Laasio puolestaan avaa omia mietteitään asiakaspalvelun ja asiakaskokemuksen tulevaisuuden näkymistä. Laasio on Happy or not- nimisen suomalaisen asiakastyytyväisyyden mittaamiseen erikoistuneen yrityksen kehitys- ja markkinointijohtaja.

Poimin Kari Korkeakosken blogitekstistä sekä Kirsti Laasion haastattelusta mielestäni neljä tärkeintä kohtaa, jotka saa sovitettua ravintola-alaa koskeviksi.

2.5.1 Unohda oikotiet

Huikkeen asiakaskokemuksen tuottaminen jokaisella kerralla asiakkaan asioidessa yrityksessäsi? Toki tähän halutaan pyrkiä, mutta se ei ole ihan yksinkertaista, muutenhan kaikki yritykset saisivat pelkkää positiivista palautetta ja asiakasvirta olisi loputon.

Kari Korkiakoski (2019) painottaa blogitekstissään, että yrityksiä tulisi unohtaa oikotiet asiakaspalvelun parantamisessa, ja kehottaa pitkäjänteisempään tapaan toimia. Hänen mielestään yritysten tulisi panostaa henkilökunnan kehittämiseen ja kouluttamiseen pitkällä aikavälillä. (Korkiakoski 2019.)

Sama ajatus minulle itsellenikin on syntynyt ravintolan esimiehenä toimiessani. Mielestäni esimerkiksi yhdellä kahden tunnin koulutuksella vuodessa ei varmastikaan saada

henkilökuntaan valettua sellaista intoa, että he pyrkisivät joka kerta asiakaspalvelutilanteessa ylittämään itsensä sekä asiakkaan odotukset. Asioita tulee kerrata jatkuvasti sekä auttaa henkilökuntaa ymmärtämään yrityksen arvomaailma, ja pelisäännöt millä toimitaan.

2.5.2 Myymälä on kokemus

Tällä Korkiakoski (2019) viittaa siihen, että nykymaailmassa tuotteita ja palveluita tilataan suoraan kotiovelle esimerkiksi verkkokaupoista, eivätkä asiakkaat enää mene itse kivijalka myymälöihin.

Sama koskee myös ravintoloita, sillä alalle on tullut viime vuosina paljon ruokien kuljetuspalveluita, kuten esimerkiksi Wolt ja Foodora. Ravintola saa toki omansa takaisin ruokien hinnasta, mutta ravintolaa hyödyttäisi paljon enemmän, jos asiakas tulisi fyysisesti paikan päälle. Kannattavuuden näkökulmasta tarjoutuisi enemmän myyntimahdollisuuksia sekä asiakasta pystyttäisiin oikeasti palvelemaan.

Korkiakosken (2019) mielestä myymälästä, tai tässä tapauksessa ravintolasta, tulisi tehdä kokemus asiakkaalle. Siellä pitäisi olla jotain niin erikoista, joka saisi asiakkaan tulemaan paikan päälle, eikä jäämään kotiin. Huikea asiakaspalvelu ja asiakkaan odotusten ylittyminen ovat muun muassa tällaisia asioita. (Korkiakoski 2019.)

Uuden konseptin Amarillo ravintoloissa on keskitytty juuri tähän ajatukseen: *always something going on*. Asiakas pyritään siis yllättämään jokaisella käynnillään ja tarjoamaan hänelle elämyksiä, pelkän perus ruokailutilanteen sijaan. Näin hänelle luultavimmin tulee positiivinen asiakaskokemus vierailullaan ja hän tulee ravintolaan uudestaan asiakkaaksi.

2.5.3 Tunteiden merkitys

Helppous, tunne ja tehokkuus. Näistä koostuu Kari Korkiakosken (2019) mielestä asiakaskokemus. Hänen mielestään yritykset alasta riippumatta ovat jo pitkään keskittyneet helppouden ja tehokkuuden maksimoimiseen, mutta asiakkaan kokemat tunteet ovat jääneet vähemmälle huomiolle. Korkiakosken (2019) mielestä juuri tunteisiin tulisi tulevaisuudessa kiinnittää suurin huomio.

Colin Shaw ja John Ivens puhuivat jo kirjassaan *Building great customer experience* 2002 samasta aiheesta. Kaikki ihmiset kokevat elämänsä aikana positiivisia ja negatiivisia tunteita tai jotain näiden väliltä. Shaw & Ivens (2002, 42) kertovat, että saadakseen kasvatettua asiakasuskollisuutta yritysten tulisi vedota asiakkaiden tunteisiin palvelullaan tai tuotteellaan.

Shaw & Ivens (2002, 43–44) esittävät kolme syytä minkä takia yritykset eivät ole aiemmin kiinnittäneet huomiota tarpeeksi asiakkaidensa tunteisiin vaikuttamiseen. Ensimmäiseksi Shaw & Ivens (2002) mainitsevat sen, että koska asiakkaan tunnekokemusta on hankala määrittää tai mitata, yritykset ovat kokeneet sen toisarvoisena asiana. Toisena syynä he pitävät sitä, että monissa yrityksissä koetaan, että he ovat toimineet riittävän tuottavasti tähänkin asti. Kolmanneksi syyksi Shaw & Ivens (2002) listaavat sen, että yritysmaailma on pitkään koostunut pääasiassa miehistä, joille tunteiden ilmaisu tai niiden tulkitseminen ei ole ominaista.

Shaw & Ivens (2002, 46–47) kehottavat yrityksiä miettimään minkälaisen tunteen yritys halua välittää asiakkaalle palvelullaan tai tuotteellaan. Onko se iloa, nautintoa vai mahdollisesti luottamusta? Jos tätä ei ole ollenkaan mietitty, on hyvin mahdollista, ettei yrityksestä välity asiakkaalle esimerkiksi luotettavaa kuvaa, vaikka se olisikin yrityksen päämäärä.

2.5.4 Hinnan merkitys asiakaskokemukselle

Laasio (2019) kertoo haastattelussaan havainneensa, että tuotteen tai palvelun hinnalla ei ole enää niin suurta merkitystä asiakkaalle kuin ennen. Ihmiset eivät enää juokse pelkästään hinnan perässä, vaan tärkeämmäksi on muodostunut myönteinen kokemus asiakaspalvelusta. Toki nykyään ollaan valmiita maksamaan enemmän myös silloin kun tuote on laadukas.

Laasion (2019) mielestä suomalaisten yritysten tulisi panostaa tulevaisuudessa toiminnassaan enemmän asiakaspalvelun kehittämiseen, eikä vain tuotekehitykseen ja myyntiin.

Omassa työssäni olen huomannut myös tämän kehityssuunnan. Esimerkiksi kun Amarillo ravintoloiden ketjuohjaus lähti muutamia vuosia sitten kehittämään juomatuotettaan vastaamaan paremmin nykypäivän trendejä, kauhistelin aluksi hieman tuotteiden hinnannousua. Laatua ja tuoreita aineksia ei kuitenkaan saa halvalla, ja tästä asiakkaat ovat valmiita maksamaan vähän enemmän. Sitten, kun baarimikko ottaa vielä asiakkaan itsensä mukaan tekemään drinkkiä, syntyy asiakkaalle varmasti mieleenpainuva ja positiivinen asiakaskokemus.

3 Asiakaspalvelukoulutukset

3.1 Lähtökohta

Päätimme yhdessä Lahden Amarillon ravintolapäällikön Anne Joenkosken kanssa lähteä parantamaan Amarillon asiakastyytyväisyyttä entisestään, ja koimme parhaimmaksi tavaksi aloittaa järjestämällä aktiivisemmin asiakaspalvelukoulutuksia henkilökunnalle. Otin koulutukset omaksi projektikseni, joiden suunnittelusta ja toteuttamisesta sain myös aiheen tähän opinnäytetyöhön. Molemmat koulutukset pidin itse laatimieni Powerpoint-esityksien avulla, kuitenkin aktiivisesti keskustelemalla henkilökunnan kanssa läpi koulutuksien. Tavoitteena oli haastaa henkilökuntaa käyttämään omia älynystyröitään ja tuomaan heidän omia kokemuksiaan esille. Koulutuksien kestoksi oli toimeksiantajan puolelta määritelty 1 tunti per koulutus, muutoin sain vapaat kädet molempien koulutuksien toteuttamiseen.

Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä toin esille, Amarilloissa käynnistettiin vuonna 2017 koko ravintolaketjua koskeva konseptiuudistus. Uudistuksen taustalla on Amarillo brändin päivittäminen vastaamaan paremmin nykypäivän asiakkaiden tarpeita, jotka kaipaavat entistä enemmän elämyksellisiä asiakaskokemuksia. Uudistuksen myötä vaihtuivat sekä logo, sisustus että työntekijöiden ammattinimikkeet. Muutoksen läpikäyneissä Amarilloissa kokit ovat chefteinereitä, baarimikot barteinereitä ja tarjoilijat enterteinereitä.

Lahden Amarillossa ravintolan liikeideaa koskeva konseptiuudistus tehtiin lokakuussa 2018. Ravintola oli remontin takia kiinni koko syyskuun 2018, jonka aikana henkilökunta koulutettiin Amarillo ketjun puolesta uusiin toimintatapoihin.

Ajoitin Lahden Amarillon asiakaspalvelukoulutukset niin, että ensimmäisen koulutuksen järjestin kolmessa osassa kesäkuun 2018 aikana, eli ennen konseptiuudistusta, ja seuraavan koulutuksen ajankohta oli 7.3.2019, eli kun konseptiuudistuksesta oli kulunut noin puoli vuotta.

3.2 Koulutusten suunnittelu

Aloin rakentamaan koulutuksia miettimällä mitä niillä haluttiin saavuttaa, ja miten saisin rakennettua koulutuksista mielenkiintoiset ja mieleenpainuvat kokonaisuudet. Ensimmäisen koulutuksen tärkein tavoite oli herätellä henkilökuntaa miettimään mistä elämyksellinen asiakaskokemus koostuu ja miten asiakaspalvelija voi siihen vaikuttaa, sekä kääntää katseita tulevaa Amarillon konseptiuudistusta kohti.

Henrietta Aarnikoivu puhuu kirjassaan Onnistu asiakaspalvelussa 2005, asiakaspalautteiden merkityksestä yrityksille. Hän toteaa, että asiakaspalautteista saadulla tiedolla, yritys

pystyy parantamaan asiakastyytyväisyyttään sekä kehittämään toimintaansa (Aarnikoivu 2005, 67).

Tutkin Lahden Amarillon asiakastyytyväisyystutkimukseen eli ASSI:in annettuja vapaamuotoisia palautteita sekä sähköpostitse tulleita asiakaspalautteita 1.1-28.2.2018 aikaväliltä. Otin palautteita mukaan koulutukseen, jotta henkilökunta näkisi konkreettisesti, miten asiakkaat olivat kokeneet hyvin tai huonosti menneen palvelutilanteen.

Halusin osallistaa koulutukseen osallistuvia työntekijöitä mahdollisimman paljon. Tein Powerpoint diat sillä ajatuksella, että niissä olisi mahdollisimman vähän tekstiä, ja näin koulutus koostuisi enemmän henkilökunnan kanssa keskustelemisestä ja heidän omien tunteusten ja kokemusten läpikäynnistä, kuin kouluttajan, eli minun, näkemyksistä. Viikkoa ennen ensimmäistä koulutusta pyysin henkilökuntaa miettimään valmiiksi, mikä on paras palvelukokemus, jonka he ovat kokeneet asiakkaana, sekä paras asiakaspalautte, minkä he ovat itse saaneet asiakaspalvelijoina. Tällä ajoin takaa sitä, että koulutukseen osallistujat oivaltaisivat niitä elementtejä millä saadaan tuotettua asiakkaille odotukset ylittävää ja elämyksellistä palvelua.

Toinen asiakaspalvelukoulutus järjestettiin puoli vuotta Lahden Amarillossa tehdyn konseptiuudistuksen jälkeen. Toisen koulutuksen päällimmäinen tavoite oli syventää osallistujien tietoja ja taitoja elämyksellisestä asiakaspalvelusta. Tavoitteena oli lisäksi muistutella mieleen konseptiuudistuksen myötä uudistuneita toimintatapoja sekä keskustella mitä haasteita tai onnistumisen kokemuksia henkilökunnalle oli niistä muodostunut. Tämänkin koulutuksen alussa käytiin läpi Lahden Amarillon asiakkaan palvelupolkua, ja mitä muutosta konseptin uudistaminen oli siihen tuonut. Toiseen koulutukseen otin yhdeksi osioksi suosittelun, ja sen merkityksen asiakkaan palvelukokemukselle. Suosittelevan myynnin merkitys käy ilmi Amarillojen asiakastyytyväisyys tutkimuksessa. Tutkimuksessa kysytään asiakkailta: suosittelettiinko sinulle jotakin ruokaa tai juomaa? Jos asiakas vastasi tähän kyllä, hän antoi myös muihin esitettyihin kysymyksiin paljon paremmat arvosanat, kuin asiakas, joka vastasi kysymykseen ei. Suomalaisessa palvelukulttuurissa suositteleva myynti on koettu aiemmin jopa tyrkyttämiseksi, niin asiakkaan kuin asiakaspalvelijankin taholta, ja tätä näkemystä halusin muuttaa.

Rakentaessani koulutuksia käytin hyväksi omaa työkokemustani ravintola-alalta sekä sitä, että tunsin Lahden Amarillon henkilökunnan entuudestaan hyvin. Käytin Powerpoint dioissa esimerkiksi osaksi puhekieltä, sillä koin sen tuovan asioita helposti lähestyttävämmäksi. Pysin myös osallistamaan henkilökuntaa molemmissa koulutuksissa hyvin paljon. Koulutuksiin osallistuneet henkilöt olivat suhteellisen nuoria, joten halusin säilyttää heidän mielenkiintonsa koulutuksien alusta loppuun saakka. Molemmat koulutukset lopetettiin

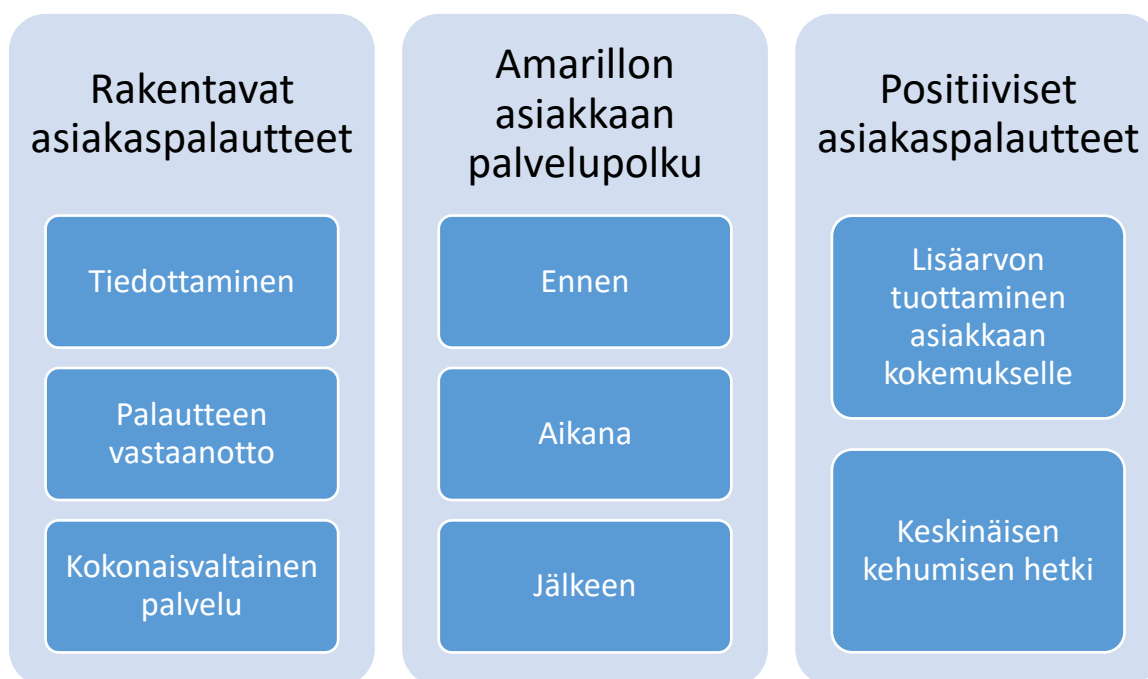
keskinäisen kehumisen rinkiin, jossa työntekijät saivat kehua toisiaan onnistuneista suorituksista sekä kertoa asioita, joita he arvostavat toisissaan työkavereina.

3.3 Ensimmäinen koulutus

Ensimmäisessä asiakaspalvelukoulutuksessa halusin paneutua asiakaspalvelun perusasioihin. Miten asiakas otetaan vastaan, kun hän tulee ravintolaan, miten asiakasta palvellaan paikan päällä sekä miten laskutus ja asiakkaan huomiointi onnistuu pois lähtiessä. Halusin kääntää työntekijöiden katseita myös jo tulevaa Amarillon konseptiuudistusta kohti.

Aluksi jaoin henkilökunnan kolmeen pienempään ryhmään, sillä koin helpommaksi saada ryhmästä enemmän irti pienemmässä porukassa. Salin puolella enemmän työskentelevät jaoin kahteen ryhmään, joista toinen koostui konkareista eli pitempään talossa olleista ja toinen vasta vähän aikaa Amarillossa työskennelleistä. Kolmanteen ryhmään jaottelin työntekijät, jotka pääasiassa työskentelivät baarin puolella. Koulutuksen rakenne oli kaikille ryhmille samanlainen, mutta muokkasin sitä niin, että esimerkiksi baari ryhmän kanssa kävimme asioita läpi baarin toimintaan liittyvien palautteiden kautta. Koulutusta varten selailin tammi-helmikuun 2018 välillä Amarilloon tulleita asiakaspalautteita, ja mitä huomioita sieltä nousi esiin. Missä asioissa ja tilanteissa olimme onnistuneet hyvin ja missä ei ollut kyetty parhaimpaan suoritukseen.

Ensimmäinen koulutus koostui kolmesta osiosta (kuva 3).



Kuva 3 Ensimmäisen asiakaspalvelukoulutuksen sisältö

Taloustutkimus Oy markkinatutkimusyrittäjä tuottaa S-ryhmälle sähköisen asiakaspalautekyselyn. S-ryhmän ravintoloiden asiakastytyväisyystutkimuksen eli ASSI:n kohderyhmän muodostavat 18 vuotta täyttäneet suomenkieliset asiakasomistajat, jotka ovat asioineet josakin tutkituista ravintoloista viimeksi kuluneen kahden viikon aikana. Tutkimuksen otos on poimittu S-ryhmän asiakasomistaja- ja asiakasrekisteristä. (Amarillo asiakastytyväisyystutkimus 2019.)

Käytännössä tämä toimii niin että, asiakkaan käyttäessä s-etukorttiaan S-ryhmän majoitus-, kokous- tai ravintola toimipaikoissa, hänelle lähtee sähköpostiin linkki kyseisen toimipaikan asiakastytyväisyys kyselyyn. Tähän vastataan täysin anonyymisti, ja asiakas voi halutessaan kieltää S-kanavalla omilla sivuillaan, ettei kyselyä hänelle lähetetä. Kyselylinkki tulee samalle asiakkaalle maksimissaan 2 kuukauden välein, vaikka hän asioisi joka päivä samassa toimipaikassa. Kyselyssä taustoitetaan muun muassa kuinka usein asiakas vieraillee kohteessa ja mihin kellonaikaan. Asiakas vastaa hänelle esitettyihin väittämiin, antaa toimipaikalle yleisarvosanan sekä vastaa kysymykseen, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi kohdetta viime käyntinsä perusteella ystävilleen tai tuttavilleen. Tästä saadaan kohteelle NPS luku, eli nettosuosittelemisindeksi.

Tammi- helmikuun 2018 aikana asiakastytyväisyystutkimuksen kautta Lahden Amarilloon tulleissa kirjallisissa palautteissa esiin nousi selkeästi kolme teemaa, joiden pohjalta aloin rakentaa ensimmäistä asiakaspalvelukoulutusta. Liitin asiakaspalautteita koulutusta varten tekemääni Powerpoint esitykseen. Koulutuksessa kävimme niitä läpi keskustellen siitä, mikä oli mennyt asiakastilanteen kohdalla pieleen, ja miten olisi voitu toimia toisin, jotta olisimme voineet välttää asiakkaan ikävän kokemuksen.

Ensimmäinen teema oli asiakkaan palautteen vastaanottaminen sekä pahoittelu silloin kun joku asia oli epäonnistunut. Kyselin koulutukseen osallistujilta miten kyseisessä tilanteessa (kuva 4), olisi pitänyt toimia, jotta asiakkaan mieltä ei olisi pahoitettu. Korostin tässä vaiheessa sitä, että suurin osa asiakkaista varmasti antaa kömmähdykset anteeksi asiakaspalvelijalle, jos tämä myöntää erehtyneensä tai unohtaneensa tehdä jotakin. Tärkeintä on virheen myöntäminen ja pahoittelu asiakkaalle.

Meille tarjottiin bataatti ranskalaisia yhteiseksi naposteltavaksi. Kuitenkin kun ruokia tuotiin ranskalaisia ei näkynyt missään, kysyimme tarjoijalta tuoko hän myös kyseiset ranskalaiset, hän meni katsomaan keittiöstä, tuli vaikutelma että tarjoilija oli unohtanut koko ranskalaiset. Tarjoilija tuli takaisin hetken päästä ja sanoi kyseisten tuotteiden tulevan hetken päästä eli vaikutelma oli oikea, tarjoilija oli unohtanut ranskalaiset. Lopulta kun saimme nämä ko bataatti ranut, tarjoilija ei edes pahoitellut että niiden tulo kesti pidempään kuin pääruokien, ei ole mielestäni häpeä jos unohtaa tilauksen mutta on outoa jos ei sitä voi myöntää

Kuva 4. Koulutuksessa esitetty asiakaspalaute

Toinen teema oli tiedottaminen sekä asiakkaalle että työkaverille. Asiakaspalautteiden pohjalta kävi ilmi, ettei aina ollut onnistuttu informoimaan asiakasta esimerkiksi silloin, kun ruuan odotusaika oli ylittänyt normaali keston. Hyvin tärkeää on myös työkaverin tiedotus, eli tällaisessa tapauksessa keittiö kertoo tarjoilijoille, jos odotusaika nousee.

Koulutusta varten tekemässäni diassa (kuva 5) oli kaksi ASSI-palautetta, joissa asiakkaan eikä työkaverin tiedottaminen ollut onnistunut. Haastoin koulutukseen osallistujia miettimään vastausta dian alapuolelle laittamaani kysymykseen. Saimme hyvää keskustelua aikaiseksi, ja sovittua toimintatapoja, joilla pystyisimme ehkäisemään, ettei näin pääsisi enää käymään. Sovimme, että keskustelemme keittiö henkilökunnan kanssa aktiivisemmin koko työvuorojemme ajan siitä, minkälainen viive ruuan valmistuksessa on. Lisäksi sovimme, että tarjoilija varmistaa aina ruokaa viedessään tilauksen ottaneelta tarjoilijalta, odottavatko kaikki pöydässä istuvat asiakkaat ruokaa, vai onko joku esimerkiksi vain drinkillä, jotta varmistutaan siitä, että kaikki pöydän asiakkaat saavat varmasti annoksensa.

TIEDOTTAMINEN

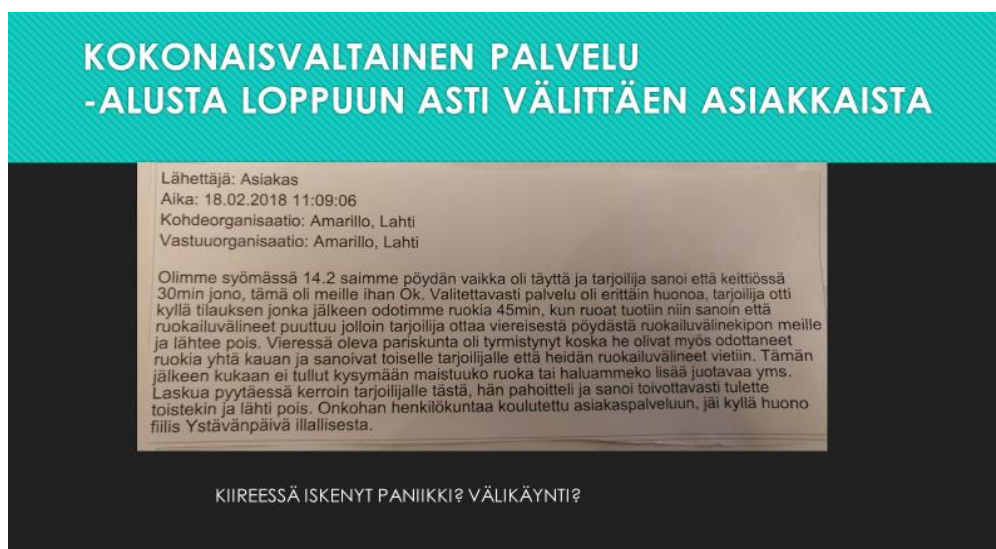
ASSI-PALAUTE:
Joskus ruokaa joutui odottamaan lähes tunnin vaikka henkilökunta kertoi noin puolen tunnin odotusajan. 5

ASSI-PALAUTE:
Tulin seuralaiseni kanssa ravintolaan ja ihmettelimme miksi vain minä sain annokseni. Odottelimme hetken ja ajattelimme että kyllä sekin sieltä saapuu. Kerkesin melkein syödä annokseni kun kysyimme tarjoilijalta missä seuralaiseni annos on? Hän sanoi unohtaneensa edes kertoa siitä kokille. Ei ole aiemmin käynyt tätä tässä ravintolassa, tosin muuta kyllä. Ei ole haluja suosittelua tämmöstä. 4

MITÄ VOIDAAN TEHDÄ SILLOIN KUN RUUASSA KESTOA TAI KESTO NOUSEE ÄKISTI?
TYÖKAVERIN TIEDOTTAMINEN

Kuva 5. Tiedottaminen

Kolmantena teemana paneuduin asiakkaan kokonaisvaltaiseen palveluun eli että asiat tulisi hoitaa loppuun asti mallikkaasti. Useammasta ASSI:sta ottamastani palautteesta kävi ilmi, että asiakaspalvelutilannetta ei ollut hoidettu loppuun asti välittäen asiakkaasta (kuva 6). Korostin koulutuksessa, että esimerkiksi kiire ei saisi ikinä näkyä asiakkaalle. Meidän tulisi pystyä kiireestä huolimatta toimimaan rauhallisesti hetkissä, jolloin olemme asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa.



Kuva 6. Kokonaisvaltainen palvelu

Koko koulutuksen ajan pyrin osallistamaan henkilökuntaa ja saamaan heitä itseään pohtimaan mikä kulloisessakin asiakaspalvelutilanteessa oli mennyt vikaan ja mitä olisi voitu tehdä toisin, jotta asiakkaalle olisi jäänyt hyvä kokemus käynnistään. Toin vahvasti esille myös sen, ettei tarkoituksena ollut etsiä syyllistä tapahtuneelle, vaan oppia virheistä, kehittyä entistä paremmaksi sekä muistutella mieliin Amarillossa yhteisesti sovittuja toimintatapoja. Saimme äärimmäisen mielenkiintoista sekä opettavaista keskustelua aikaan.

Rakentavien palautteiden läpikäymisen jälkeen paneuduimme koulutuksessa asiakkaan palvelupolkuun Amarillossa. Kuten jo aiemmin tässä opinnäytetyössä mainitsin, asiakkaan palvelupolun rakentaminen on osa palvelumuotoilun osaamisalaa, ja siinä pyritään määrittämään asiakkaan kokemuksen palvelun eri kontaktipisteitä, joihin voidaan vaikuttaa palvelulla. Tein koulutusta varten Amarillon asiakkaan palvelun kulkua kartoittavan ennen, aikana ja jälkeen listauksen ja poimin sieltä niitä asioita, joihin koko henkilökunta voi vaikuttaa. En siis käynyt läpi esimerkiksi varausjärjestelmän toimivuutta, sillä siihen ei tarjoilijalla ole

vaikutusmahdollisuuksia isolla toimijalla työskennellessä. Toki kehitysehdotuksia saa ja pitääkin aina esittää.

3.3.1 Asiakkaan palvelu ennen hänen saapumistaan ravintolaan

Kaikki ravintola Amarillon tarjoilijat ottavat vastaan puhelimitse tulevia pöytävarauksia, ja tämä onkin monesti se asiakkaan ensimmäinen kontakti Amarillon asiakaspalvelijoihin, joten se tulee aina hoitaa mahdollisimman hyvin. Varmasti jokainen ravintola haluaisi toteuttaa kaikki asiakkaidensa toiveet, mutta se ei aina ole mahdollista. Kävin koulutuksessa läpi eri tapoja, miten tällaiset asiat voidaan esittää asiakkaalle. Esimerkiksi asiakas pyytää yhtenäistä pöytää 50:lle hengelle ja tämä ei ole mahdollista ravintolasalin tilan huomioon ottaen. Jos asiakaspalvelija vastaa tähän vain sanomalla ei onnistu, tulee asiakkaalle varmasti luotaantyöntävä olo. Asian voisi esittää myös esimerkiksi niin, että mitä jos tehtäisiin teille useampi pienempi pöytä niin keskustelu onnistuisi koko ryhmän kanssa helpommin. Asiakkaat tiedustelevat monia muitakin asioita puhelimitse, ja toin koulutuksessa esille sen, että jokainen pyrkisi omien tietojensa pohjalta auttamaan asiakasta, tai ainakin ohjaamaan asian eteenpäin esimiehille, jos ei itse osaa auttaa. Eli aina niin, että asiakas saa varmasti tiedusteluunsa vastauksen.

Sosiaalinen media eli some toimii nykyään vahvasti ensimmäisten mielikuvien luojana, kun mahdollinen asiakas tutustuu eri ravintoloihin. Ravintola Amarillossa toimii oma sometiimi, joka koostuu siihen innostuneista työntekijöistä. Heidän työtehtäviinsä kuuluu asiakaspalvelun ohella sisällön tuottaminen Amarillon sosiaalisen median kanaviin, kuten Facebookiin ja Instagramiin. Amarillon Facebook sivuilla julkaistaan enemmän informatiivisempaa sisältöä esimerkiksi aukioloaikojen muutoksia, kun taas Instagram toimii fiiliksen välittäjänä. Toin asiakaspalvelukoulutuksessa esille sosiaalisen median vaikutusmahdollisuuksia asiakkaan kokemukseen ravintolasta, sekä miten tärkeää on vastata siellä esitettyihin kysymyksiin.

Tästä puhuu myös Marika Siniaalto kirjassaan Sosiaalisen median menestysreseptit 2014. Hän toteaa, että sosiaalinen media on täynnä reaktioita. Joku julkaisee jotain niin kohta siihen reagoi toinen joko kommentoimalla tai kysymällä lisätietoja. Tähän varmasti jokainen pyrkiikin julkaisuillaan, että saadaan ihmisten kanssa aikaiseksi vuorovaikutusta, muutenhan julkaisut ovat turhia, jos ne eivät kiinnosta ketään. Siniaalto (2014) painottaa myös, että jos sometili esitetään niin sanotusti asiakaspalvelukanavana, asiakas haluaa, että hän saa hoidetuksi asiansa somen kautta loppuun asti. (Siniaalto 2014, 86-87.)

Amarillon kohdalla asiakkaat tiedustelevat monesti esimerkiksi onnistuuko pöytävaraus jollekin tietylle ajalle, johon ravintola yleisimmin kehottaa asiakasta laittamaan kyselyn ravintolan sähköpostiin asiasta. Pöytävaraukset ovat ravintolalle monesti helpompi ja selkeämpi

hoitaa sähköpostilla, sillä sen voi esimerkiksi tarvittaessa helposti välittää eteenpäin. Asiakas kuitenkin varmasti toivoisi pystyvänsä hoitamaan asian somessa, kun hän kerta siellä jo asiaa tiedustelee.

Sosiaalisessa mediassa reaktioajat tulisi myös olla mahdollisimman lyhyitä (Siniaalto 2014, 86). Ravintolassa haasteen tekee työn luonne, joka monesti on niin hektistä, ettei puhelinta kerkeä työn lomassa herkeämättä tuijottaa. Tärkeintä kuitenkin varmasti on, että asiakkaalle vastataan joka tapauksessa, ja pahoitellaan jos vastauksessa on kestänyt.

3.3.2 Kun asiakas astuu ravintolaan

Lahden Amarillossa tavoitteena on ohjata jokainen seurue tarjoilijan toimesta paikalleen, jotta varmistutaan asiakkaiden istuvan varmasti puhtaaseen ja valmiina olevaan pöytään. Tilana Lahden Amarillo on hivenen haastava, sillä se on kooltaan iso, ja esimerkiksi keittiö ja varastotilat sijaitsevat ravintolasalin perällä. Hiljaisempina aikoina kun työvuorossa on vain muutama tarjoilija, voi baarin työntekijä olla hakemassa lisää myyntituotteita takasosasta, kun asiakas astelee sisään ja näin hän jää huomioimatta heti ovesta tultuaan. Tähän kiinnitin huomiota asiakaspalvelukoulutuksessa, ja muistutin työntekijöitä, siitä että he aina ilmoittaisivat työkaverille poistuessaan työpisteestään. Näin varmistuisimme siitä, että ovella on aina joku vastaanottamassa uusia asiakkaita.

Mielestäni asiakaspalvelutyöntekijän tulee osata lukea asiakkaitaan. Haluaako asiakas nopeaa palvelua ja poistua asiointinsa jälkeen pikaisesti, vai onko hän liikenteessä kiireettömästi. Toiset asiakkaat eivät kaipaa tarjoilijaltaan muuta kuin päätarpeensa, eli tässä tapauksessa nälän tyydyttämisen täyttämisen, ja tätä asiakaspalvelijan tulisi myös kunnioittaa. Kuitenkin suurin osa ravintolaan tulevista asiakkaista haluaa elämyksellisyyttä sekä heidän odotuksensa ylittävää palvelua ja kokemusta.

Toin asiakaspalvelukoulutuksessa esille vähimmäistavoitteet, miten asiakasta palvellaan Amarillossa. Totesin, että aina saa ja pitääkin tehdä vielä enemmän. Asiakkaan saapuessa pöytään asiakasta tervehditään, suositellaan juotavaa nimeltä sekä kerrotaan ruokalistasta. Juomatilauksen oton jälkeen suositellaan alku- ja pääruokia nimeltä, ja annetaan tämän jälkeen asiakkaan miettiä valintojaan. Tilauksen teon jälkeen Amarillossa viedään kaikille asiakkaille talon tarjoamana pieni kori nachoja ja salsaa. Tarjoilijan viedessä asiakkaan ruoka-annoksen, hän mainitsee aina annoksen nimeltä, jolla varmistutaan, että kyseessä on varmasti oikea tuote. Kun asiakas on aloittanut ruokailunsa, pyrimme mahdollisimman pian varmistamaan ruuan maistuvuuden niin sanotusti välikäynnillä. Tässä kohtaa koulutusta painotin välikäynnin tärkeyttä, sillä silloin voimme puuttua mahdollisiin epäkohtiin, eli jos esimerkiksi asiakkaan pihvi ei ole oikean kypsäinen, voimme pyytää keittiötä

valmistamaan uuden annoksen. Tämä vaikuttaa varmasti asiakkaan kokemukseen ja hänelle tulee olo, että hänestä välitetään. Asiakkaan syötyä pääruokansa, häneltä tiedustellaan halukkuutta jälkiruokaan tai -juomaan, joita suositellaan myös nimeltä mainiten.

3.3.3 Kun asiakas on lähdössä

Koulutuksessa käyttämäni asiakaspolun jälkeen-osiossa halusin käydä läpi, miten vastaanotamme mahdolliset asiakaspalautteet sekä miten teemme asiakkaan laskuttamisesta mahdollisimman sujuvaa. Oman työkokemukseni perusteella voin sanoa, että kaikille asiakaspalvelijoille tapahtuu virheitä mutta tärkeintä on se, miten virheet hoidetaan asiakkaan kanssa sekä mitä niistä opitaan.

Koostin asiakaspalvelukoulutukseen muutaman neuvon oman kokemukseni pohjalta, miten asiakas tulisi kohdata hänen antaessaan rakentavaa palautetta.

- Kuuntele, suhtaudu asiallisesti ja keskity siihen, mitä asiakas sanoo.
- Älä keskeytä äläkä rupea väittelemään asiakkaan kanssa.
- Kiitä palautteesta, pahoittele vilpittömästi. Kerro ja kysele miten asiakas itse haluaisi, että tilanne hoidetaan. Tehdäänkö esimerkiksi uusi ruoka tai hyvitetäänkö tapahtunutta asiakkaan laskulla.
- Hoida tilanne loppuun asti.

Kävimme koulutuksessa läpi edellä mainitsemani pointit asiakkaan kohtaamiseen ja keskustelimme niistä työntekijöiden kanssa. Painotin, että asiakkaalle on aina tärkeämpää aito pahoittelu tilanteesta, kuin se mitä rahallista hyötyä hänelle tarjottaisiin. Samaan lopputulemaan ovat päätyneet Katleena Kortesus ja Janne Löytänä kirjassaan Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen 2011. Heidän mielestään yrityksen tulisi vastata asiakkaiden palautteisiin aina mahdollisimman nopeasti ja asiakkaan näkökulma huomioon ottaen. He painottavat kirjassaan, että poikkeustilanteet hyvin haltuun ottamalla, yritys voi saada entistä sitoutuneempia asiakkaita. (Kortesus & Löytänä 2011, 114–115.)

Kehotin työntekijöitä jakamaan keskenään positiivisia palautteita mitä he saavat työvuorojensa aikana. Jos asiakas kehuu ruokaa tai drinkkiä tulisi muistaa välittää kehut kokeille tai baarimikolle asti, jotta saadaan myös onnistumisen kokemuksia.

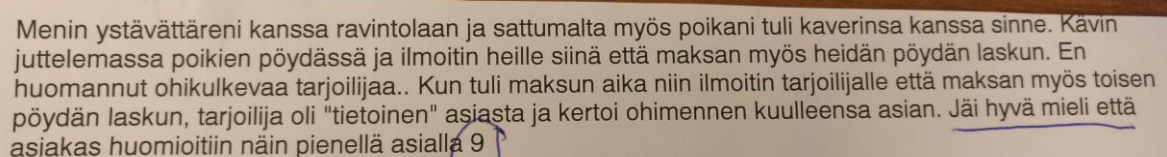
Otin koulutukseen asiakkaan laskuttamisen yhdeksi keskustelun aiheeksi, sillä olen huomannut, että siitä tulee rakentavia asiakaspalautteita. Kerroin, että laskun maksamisen tulisi olla asiakkaan näkökulmasta sujuvaa ja helppoa. Oman kokemukseni perusteella koen, että ravintola-alalla on ollut etikettinä, ettei tarjoilija koskaan ehdota asiakkaalle laskun

maksamista. Tämä on aivan ymmärrettävää, eihän kukaan asiakaspalvelija halua tuottaa asiakkaalle tunnetta, että hänen tulisi kiireesti poistua. Tilanteessa käy kuitenkin monesti niin että asiakas ei tajua itse pyytää laskua, vaan hän ajattelee, että se on automaattisesti tulossa, kun hän kertoo, ettei tilaa enää muuta. Tähän kerroin työntekijöille neuvoksi, että toinen tarjoilija voisi käydä pöydässä tiedustelemassa laitettaisiinko vielä lisää jotakin, ja yleensä siinä vaiheessa tulee ilmi, että asiakkaat odottavat laskua. Näin emme turhaan hädä ketään ravintolasta, ja asiakas kokee laskunmaksun sujuvaksi. Lopuksi toin vielä esille hyvästelyn tärkeyden, eli huomioidaan asiakas aina hänen koko vierailunsa ajan.

3.3.4 Elämyksen ja lisäarvon tuottaminen asiakkaan kokemukselle

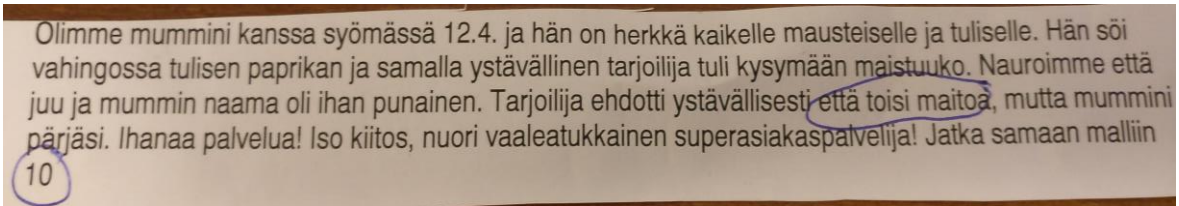
Pyysin henkilökuntaa miettimään ennakkoon viikkoa ennen itse koulutusta heidän omia kokemuksiaan sekä asiakkaana että asiakaspalvelijana. Annoin heille pohdittavaksi kaksi kysymystä: paras palvelu mitä olet itse kokenut asiakkaana sekä paras asiakaspalveluhetki tai -palaute mitä olet itse saanut asiakkaalta. Kävimme vastauksia yhdessä keskustellen läpi, ja kerroin tässä vaiheessa myös omia henkilökohtaisia kokemuksiani aiheesta.

Seuraavaksi näytin henkilökunnalle muutaman asiakaspalautteen (kuvat 7 ja 8), joista olimme saaneet ASSI:n arvosanaksi 9–10, eli asiakaskohtaukset olivat onnistuneet hienosti. Haastoin henkilökuntaa pohtimaan mikä näille palautteille sekä heidän omille hyville asiakaspalvelukokemuksilleen oli yhteistä. Aika nopeasti vastaukseksi muodostui se, että oli tehty vähän enemmän kuin mitä asiakas oli odottanut tai yllätetty asiakas jotenkin. Tästä pääsimmekin keskustelemaan elämyksien ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaan kokemukselle. Huomautin koulutuksessa, että nämä ovat monesti hyvin pieniä asioita, jotka jäävät asiakkaan mieleen positiivisesti, kuten asiakaspalautteiden (kuvat 7 ja 8) kohdalla. Lopuksi pohdimme yhdessä mitä pieniä asioita voisimme tehdä Amarillossa ilahduttaaksemme asiakkaitamme, kuten muistamista asiakkaan syntymäpäivän takia tai kanta-asiakkaan piristämistä.



Menin ystävättäreni kanssa ravintolaan ja sattumalta myös poikani tuli kaverinsa kanssa sinne. Kävin juttelemassa poikien pöydässä ja ilmoitin heille sinä että maksan myös heidän pöydän laskun. En huomannut ohikulkevaa tarjoilijaa.. Kun tuli maksun aika niin ilmoitin tarjoilijalle että maksan myös toisen pöydän laskun, tarjoilija oli "tietoinen" asiasta ja kertoi ohimennen kuulleen asian. Jäi hyvä mieli että asiakas huomioitiin näin pienellä asialla 9

Kuva 7. Koulutuksessa esitetty asiakaspalaute



Kuva 8. Koulutuksessa esitetty asiakaspalaute

3.3.5 Keskinäisen kehumisen rinki

Kirjassaan Hyvä kouluttaja 2012 Mia Koski ja Päivi Kupias tuovat esille erilaisia tyylejä, miten koulutus olisi hyvä lopettaa. He toteavat, että koulutuksen lopetus tulisi aina miettiä tarkkaan, sillä suurimmalle osalle koulutukseen osallistujista jää parhaiten mieleen lopussa käydyt asiat ja tunnetilat. (Koski & Kupias 2012.)

Vaikka olimme käsitelleet paljon rakentavia palautteita, halusin, että koulutuksesta jää kaikille loppujen lopuksi mahdollisimman positiivinen fiilis. Tämä takia pidin työntekijöille koulutuksen loppuun keskinäisen kehumisen ringin. Otin työntekijät yksi kerrallaan koulutustilan eteen ja sen jälkeen kaikki muut työntekijät saivat kertoa jonkin asian mitä he arvostavat tässä kollegassaan tai missä työtehtävissä tämä onnistuu heidän mielestään erityisen hyvin.

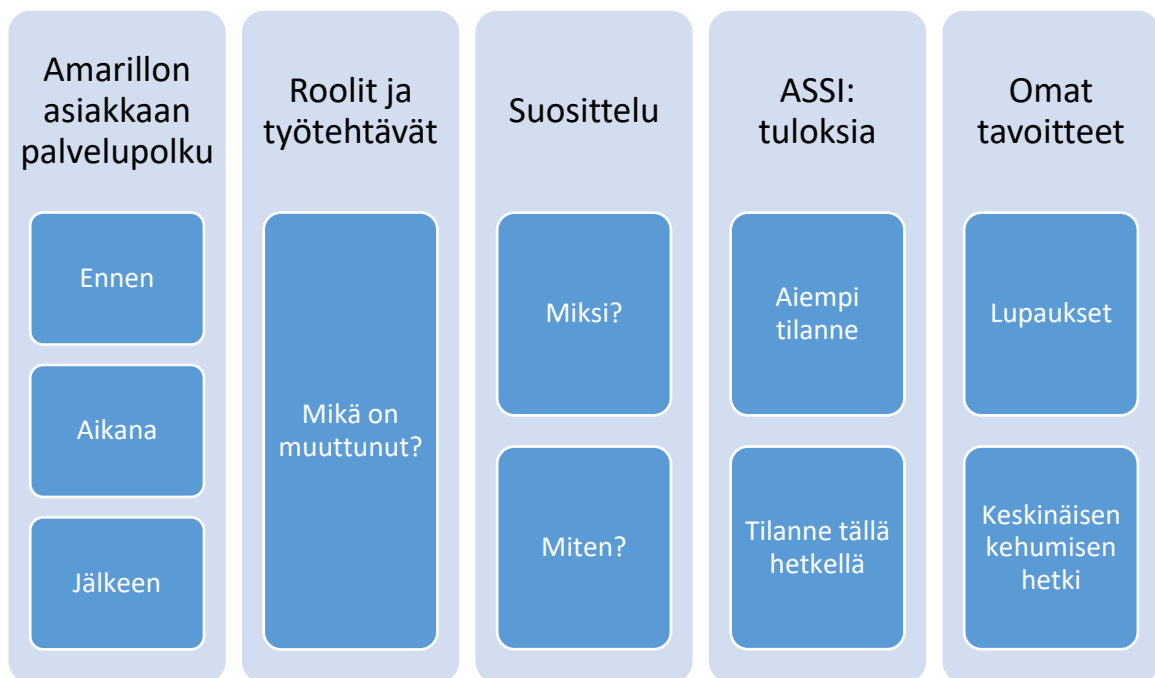
3.4 Toinen asiakaspalvelukoulutus

Toisen asiakaspalvelukoulutuksen pidin 7.3.2019, jolloin Amarillo-ravintolaketjua koskeva konseptiuudistuksesta oli kulunut Lahden Amarillossa puoli vuotta. Konseptiuudistuksen myötä ravintolan työntekijöiden ammattinimikkeet sekä työtehtävät olivat uudistuneet. Koin asiakaspalvelukoulutuksen ajankohdan järkeväksi, jotta saimme muistuteltua mielellimme uusia toimintamalleja asiakaskohtaamisiin. Toisen asiakaspalvelukoulutuksen järjestin kahdessa osassa, joissa ryhmäkoot olivat 12 henkilöä per koulutus. Osa toiseen koulutukseen osallistuneista oli osallistunut ensimmäiseen koulutukseen, mutta mukana oli myös paljon uusia työntekijöitä.

Toisen koulutuksen rakensin ensimmäisen koulutuksen pohjalta, muokaten siihen uudistuneita toimintatapoja. Koulutuksessa oli viisi eri osiota (kuva 9). Kävin koulutuksen aluksi läpi uudestaan Amarillon asiakkaan palvelupolun samoilla aiheilla kuin ensimmäisessä asiakaspalvelukoulutuksessa. Sen jälkeen kertosimme uudistuneita työtehtäviämme ja -roolejamme. Halusin tuoda esille tässä toisessa koulutuksessa suosittelun ja lisämyynnin tärkeyden, ei pelkästään lisäeurojen takia, vaan myös asiakaspalvelun takia. Liz Burton käy läpi

aihetta artikkelissaan Upselling Techniques in Restaurants 2017. Burtonin (2017) mielestä lisämyynti ja tuotteiden suosittelu kertoo asiakaspalvelijan ammattitaidosta, tuotetuntemuksesta sekä aidosta kiinnostuksesta asiakkaan tarpeisiin.

Kävin läpi lisäksi Lahden Amarillon sen hetkisen ASSI:n eli asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksia, ja tutkimuksessa asiakkaille esitettäviä kysymyksiä. Sen jälkeen pyysin jokaisen kirjoittamaan fläppitaululle nimensä ja asian missä kokee itsellään olevan vielä kehitettävää joko yleisesti asiakaspalvelun osa-alueilla tai uuden konseptin toteuttamisessa. Koulutuksen loppuun pidin, samoin kuin ensimmäisessä asiakaspalvelukoulutuksessa, keskinäisen kehumisen ringin, jossa jokainen sai kehua ja kiitellä työkaveriaan hänen onnistumisistaan. Koulutuksen jälkeen jaoin kaikille työntekijän check-listan (Liite 1), jonka pystyisi laittamaan esimerkiksi pukuhuoneen oveen. Listan tarkoituksena oli, että työntekijä pystyisi helposti tarkastamaan ennen ja jälkeen työvuoronsa, oliko hän onnistunut tekemään yhdessä sovitut työtehtävät.



Kuva 9. Toisen asiakaspalvelukoulutuksen sisältö

3.4.1 Amarillon uudistuneet työroolit ja -tehtävät

Uuden konseptin Amarilloissa henkilökunnan työroolit ja -nimikkeet kokivat uudistuksen. Uusilla nimikkeillä pyritään vahvistamaan uuden konseptin pyrkimystä tarjota entistä elämyksellisempiä asiakaskokemuksia. Sana entertainer on englantia ja tarkoittaa suomeksi

viihdyttäjää tai viihdetaitelijaa. Uudistuneen konseptin tuomat uudet nimikkeet, pitivät sisälleen samat työtehtävät kuin ennenkin, mutta toivat työntekijöille mahdollisuuden entistä vapaampaan vuorovaikutukseen asiakkaiden kanssa. Amarillo ketju kehottaa työntekijöitään näkymään entistä enemmän asiakastiloissa ja kohtaamaan asiakkaan avoimemmin. Esimerkiksi uuden konseptin Amarilloissa kokit eli chefteinerit vievät itse valmistamansa ruuan asiakkaille, baarityöntekijä eli barteiner pelaa flipperiä asiakkaiden kanssa ja entertainer eli tarjoilija liekittää ruoka-annoksen pöydässä. Työntekijöiden toimintaan on siis tuotu show elementtejä aiempaa enemmän, ja näillä teoilla pyritään ylittämään asiakkaan odotukset ja takaamaan unohtumaton asiakaskokemus. (Amarillo konseptikäsikirja 2018.)

Lahden Amarillon työntekijät olivat käyneet Amarillo ketjun pitämän avausvalmennuksen syyskuussa 2018, eli ennen uudistuneen ravintolan avaamista. Järjestäessäni toisen asiakaspalvelukoulutuksen avausvalmennuksesta oli kulunut puoli vuotta. Kävimme uudistuneita työtiteileitä läpi keskustellen (kuva 10). Keskustelusta ilmeni, että Lahden Amarillon henkilökunta oli ottanut hyvin vastaan uudistuneet työtehtävänsä, ja he olivat edelleen innoissaan muutoksesta. Olin saanut ennen koulutusta tietooni, että osa ravintolan kokeista eli chefteinereistä, koki, ettei keittiöstä poistuminen asiakastiloihin, ollut oikein heidän juttunsa. Kokit eivät osallistuneet tähän asiakaspalvelukoulutukseen, mutta kerroin salihenkilökunnalle, että he voisivat tsemptata keittiönhenkilökuntaa tässä asiassa. Korostin koulutuksessa sitä, ettei kenenkään tule toimia luonteensa vastaisesti, sillä pakon edessä tekeminen välittyy varmasti asiakkaille, mutta välillä on jokaisen hyvä käydä epämukavuus alueellaan.



Kuva 10. Amarillojen uudistuneet työroolit

3.4.2 Suosittelun merkitys asiakaspalvelussa

Suosittlevalla myynnillä ja lisämyynnillä on paljon vaikutusta yrityksen kannattavuuteen ja asiakastyytyvyyteen (Burton 2017). Sen takia halusin ottaa suosittelun osaksi asiakaspalvelukoulutusta. Esitin koulutuksessa syitä, minkä takia suosittelua ja lisämyyntiä tulisi tehdä.

Suosittelu ja lisämyynti parantavat asiakastyytyvyyttä (Burton 2017). Tämä on todettavissa myös Amarillon asiakastyytyvyytutkimuksesta, kuten kuvaan seuraavassa luvussa. Toin esille myös sen, että suosittelu nopeuttaa ravintolan toimintaa. Esimerkiksi jos kaikki tarjoilijat suosittelevat tiettyä ruoka-annosta tai juomaa, se nopeuttaa kokin tai baarimikon työtä, koska on helpompi valmistaa samaa tuotetta useampi kerrallaan.

Laitoin koulutuksen diaan (kuva 11) esimerkkilauseita eri lisämyyntityyleistä, mutta korostin sitä, että jokaisen tulisi löytää itselleen sopivimmat myyntilauseet. Kehotin henkilökuntaa jakamaan onnistuneita myyntikokemuksiaan, etenkin uusille työkavereille, jolloin jokainen voisi oppia uusia tapoja myyntityöhön. Verkkokaupankäyntiin erikoistunut Bigcommerce-sivusto määrittelee artikkelissaan ”What is the difference between upselling and cross-selling” lisämyyntityylejä seuraavasti. Cross-selling tarkoittaa sitä, kun myydään asiakkaalle useampi tuote kuin mitä hän oli aluksi ajatellut ostaa (Bigcommerce). Tästä laitoin esimerkin koulutuksen diaan (kuva 11) kohtaan enemmän. Esimerkissä myydään lisäpekoni hampurilaisen väliin tai lisädippi ranskalaisten kylkeen.

Upselling termillä tarkoitetaan sitä, kun asiakkaalle myydään jokin parempi tai arvokkaampi tuote tai palvelu, mitä hän alun perin tuli ostamaan (Bigcommerce). Tästä laitoin esimerkin koulutuksen diaan (kuva 11) kohtaan isompaa sekä parempaa. Esimerkeissä koitetaan myydä arvokkaampi hampurilainen kuin mitä asiakas oli ostamassa sekä kehoitetaan vaihtamaan pieni oluttuoppi isompaan.

Bigcommerce sivuston mukaan molemmilla lisämyyntityyleillä pyritään tuomaan asiakkaalle lisäarvoa sekä esittelemään asiakkaalle tuotteita mistä hän ei välttämättä ollut aiemmin tietoinen. Ja toki pyritään myös tekemään enemmän myyntiä yritykselle.

SUOSITTELU

Miksi suositellaan tuotteita nimeltä?

- Kasvattaa myyntiä n. 30% vs. ettei suositella ollenkaan.
- Parantaa asiakastytyväisyyttä.
- Nopeuttaa/ helpottaa salin, baarin ja keittiön tekemistä.

NIMELTÄ -> Meillä ois aivan ihanaa itte tehtyä Brownieta jälkkäriksi, laitetaanko sellanen?

ISOMPAA -> Karjala 0,4L vs 0,6L: Tuo pieni kalja on ihan lastenmalli, kai me nyt isolle miehelle El Grande laitetaan huurteisesta tuopista?

PAREMPAA -> Ama big burger vs. Don ama: Otappa tuosta tuo Don ama jossa on ylihyvä rotukarjan nautanjauheliha piffi?

ENEMMÄN -> Burgeri ilman peksuu ei oo burgeri, laitetaanko lisäksi? Sun ranet huutaa dippiä kaveriks meillä löytyis jalluvs-dippiä joka on ihan miun oma lemppari.



Kuva 11. Suosittelemuksen merkitys

3.4.3 Lahden Amarillon asiakastytyväisyystutkimuksen tuloksia

Asiakaspalautteet ovat hyvin tärkeitä työvälineitä yrityksille. Vaikka yritys itse olisi sitä mieltä, että heillä on paras palvelu tai tuote, voivat asiakkaat nähdä tämän eri tavoin. Asiakaspalautteita tulisi kerätä säännöllisesti ja palautteen antamisen tulisi olla asiakkaalle mahdollisimman helppoa ja nopeaa. (Kortesuo & Löytänä 2011, 114.)

Koulutuksen seuraavassa osiossa kävin läpi Lahden Amarillon tuloksia asiakastytyväisyystutkimuksessa. S-ryhmän teettää toimipaikkojensa asiakastytyväisyystutkimuksen Taloustutkimus Oy:llä. Tutkimuksessa asiakas antaa kohteelle yleisarvosanan viimeisimmästä käynnistään asteikolla 0–10, jossa 0 on erittäin huono ja 10 erittäin hyvä. Sen jälkeen hänelle esitetään noin kymmenen kysymystä muun muassa kohteen yleisilmeestä, suosittelemiinko hänelle nimeltä tuotteita sekä yleensäkin palvelun laadusta. Näistä kysymyksistä muodostuu kohteelle kokonaistyytyväisyyden tulos asteikolla 1–5, jossa 1 on erittäin huono ja 5 erittäin hyvä. Lopuksi asiakkaalta kysytään hänen suositteluhalukkuuttaan asteikolla 1–10, eli kuinka todennäköisesti hän suosittelisi kohdetta viime käyntinsä perusteella ystävilleen tai tuttavilleen. Tästä saadaan kohteelle nettosuosittelemuindeksi, joka lasketaan vähentämällä arvosanan 9–10 antaneista arvosanan 0–6 antaneet. Asiakkailta pyydetään myös avointa palautetta, eli he saavat omin sanoin kuvailla saamaansa palvelua. (Amarillo asiakastytyväisyystutkimus 2018.)

Esittelin koulutuksen diassa (kuva 12) tulokset helmikuun 2019 ajalta, miltä koko vuoden tulos vuonna 2018 oli näyttänyt sekä miltä vuosi 2019 näytti kumulatiivisesti sillä hetkellä, eli maaliskuussa 2019. Dian yläreunaan laitoin esille kiitettävän suorituksen alaraja-arvon. Vuoden 2019 tuloksissa oli huomattavissa parannusta kaikissa osa-alueissa vuoteen 2018 verrattuna. Kerroin koulutuksessa, että tuli ottaa kuitenkin huomioon se, että vuotta 2019 oli kulunut vasta kaksi kuukautta tulosten tarkastelu hetkellä. Näin ollen vastaajien määräkin oli huomattavasti pienempi kuin koko vuonna 2018.

ASSIN TULOKSIA				
VUOSI 2018				
		40 ->	8,25 ->	4 ->
	VASTAAJIA	NPS	YLEISARVOSANA	KOKONAISTYYTYVÄISYYS
AMARILLO LAHTI	1210	16	7,7	3,89
AMARILLO KETJU	20 704	26	7,91	3,96
VUOSI 2019				
	VASTAAJIA	NPS	YLEISARVOSANA	KOKONAISTYYTYVÄISYYS
AMARILLO LAHTI	399	23	7,87	4,01
AMARILLO KETJU	6025	27	7,92	3,96
HELMIKUU 2019				
	VASTAAJIA	NPS	YLEISARVOSANA	KOKONAISTYYTYVÄISYYS
AMARILLO LAHTI	161	30	7,9	4,05
AMARILLO KETJU	2264	27	7,89	3,96

Kuva 12. ASSI:n tuloksia

Seuraavassa diassa (kuva 13) kävin lyhyesti läpi mistä ASSI:n arvosanat rakentuvat, ja minkä tyyliin kysymyksiin asiakkaat vastaavat. Asiakastyytyväisyys tutkimuksen tuloksia ja asiakkaille esitettäviä kysymyksiä sisältävät diat oli tarkoitettu koulutukseen osallistujille informatiivisiksi osioiksi. Tarkoitus oli kuvata sitä missä mennään Lahden Amarillon osalta asiakastyytyväisyydessä, sillä hetkellä, ja mistä osioista asiakastyytyväisyyden tulokset muodostuvat. Esittelin neljä tärkeintä palvelutekijöihin liittyvää kysymystä, jotka esitetään asiakkaille tutkimuksessa, ja jotka vaikuttavat osaltaan toimipaikan kokonaistyytyväisyyden arvosaan. Koulutuksia suunnitellessani tutkin ASSI palautteita ja huomasin, että ne, jotka antoivat kyllä-vastauksen näihin kysymyksiin, antoivat paremmat arvosanat myös muihin kyselyn kohtiin. Jos taas asiakas vastasi johonkin ei, hän antoi kokonaisvaltaisesti huonommat arvosanat.

KOKONAISTYYTYVÄISYYS : 4 ”Pääkysymystä”

- Suositeltiinko sinulle jotakin ruokaa tai juomaa?
- Varmistettiinko tyytyväisyytesi vierailun aikana?
- Halutessani sain helposti tilattua tuotteita (ruoka ja/tai juoma) pöytään?
- Oliko maksaminen sujuvaa?

Jos ylläoleviin oli vastattu ei -> silloin vastaajan antamat muutkin arvosanat olivat huonoja. Ja jos taas kyllä -> silloin vastaaja antanut hyvät arvosanat kokonaisvaltaisesti.

NPS:

Kuinka todennäköisesti suosittelet kohdetta viime asiointisi perusteella ystäville tai tuttavillesi?

YLEISARVOSANA:

Minkä yleisarvosanan antaisit tälle käynnille?

Kuva 13. ASSI:n kysymykset

3.5 Yhteenveto

Opinnäytetyön tavoite oli suunnitella ja toteuttaa kaksi asiakaspalvelukoulutusta Lahden Amarillon ravintolatyöntekijöille. Toimeksiantaja oli Osuuskauppa Hämeenmaan omistama ravintola Amarillo. Työskentelen itse toimeksiantajalla apulaisravintolapäällikkönä. Koulutusten suunnittelun ideointi lähti halusta palvella asiakkaita mahdollisimman hyvin, tuottaa ihmisille uusia elämyksiä ravintolavierailun aikana sekä saada oma työryhmä innostettua ylittämään itsensä. Tavoitteena oli siis tuottaa lisäarvoa yritykselle sekä sen asiakkaille. Tältä pohjalta suunnittelin kaksi asiakaspalvelukoulutusta Lahden Amarillon henkilökunnalle.

Suunnittelin molempia koulutuksia varten Powerpoint diaesitykset, joissa kuvasin miksi koulutus järjestettiin, ja mitä asioita koulutuksessa käytäisiin läpi. Laitoin dioihin vähän tekstiä, jotta koulutus etenisi keskustellen osallistujien kanssa, eikä olisi vain kouluttajan yksinpuhelua. Pyrin osallistamaan henkilökuntaa mahdollisimman paljon molempien koulutusten aikana.

Ensimmäinen koulutus toteutettiin kolmessa eri pienryhmässä kesäkuun 2018 aikana. Jaottelin ryhmät heidän työtehtäviensä ja työkokemuksensa perusteella. Enimmäkseen ruokatarjoilussa työskentelevät jaoin kahteen ryhmään, joista toinen koostui konkareista eli pitkään talossa olleista ja toinen vasta vähän aikaa Amarillossa työskennelleistä.

Kolmanteen ryhmään jaottelin työntekijät, jotka pääasiassa työskentelivät baarin puolella. Koulutuksen rakenne oli kaikille ryhmille samanlainen, mutta muokkasin sitä niin, että esimerkiksi baari ryhmän kanssa kävimme asioita läpi baarin toimintaan liittyvien asiakaspalautteiden kautta. Koulutusta varten selailin tammi-helmikuun 2018 välillä Amarilloon tulleita asiakaspalautteita, ja mitä huomioita sieltä nousi esiin. Missä asioissa ja tilanteissa olimme onnistuneet hyvin ja missä ei ollut kyetty parhaimpaan suoritukseen. Tarkoituksena oli, että henkilökunta näkisi konkreettisesti, miten asiakkaat olivat kokeneet hyvin tai huonosti menneen asiakaspalvelutilanteen, ja miten asiakaspalvelija voisi vaikuttaa parhaansa mukaan palvelutilanteeseen. Ensimmäisessä asiakaspalvelukoulutuksessa paneuduttiin myös asiakkaan palvelupolkuun Amarillossa. Tein koulutusta varten Amarillon asiakkaan palvelun kulkua kartoittavan ennen, aikana ja jälkeen listauksen, ja poimin sieltä asioita, joihin koko henkilökunta voi toiminnallaan vaikuttaa. Pehdyimme koulutuksessa lisäksi elämyksen ja lisäarvon tuottamiseen asiakkaan kokemukselle esimerkki palautteiden muodossa. Haastoin koulutukseen osallistujia miettimään millä keinoin tuotetaan asiakkaan odotukset ylittävää palvelua.

Toinen asiakaspalvelukoulutus järjestettiin 7.3.2019 eli puoli vuotta Lahden Amarillossa tehdyn konseptiuudistuksen jälkeen. Toisen koulutuksen päällimmäinen tavoite oli syventää osallistujien tietoja ja taitoja elämyksellisestä asiakaspalvelusta. Tavoitteena oli lisäksi muistutella mieliin konseptiuudistuksen myötä uudistuneita toimintatapoja sekä keskustella mitä haasteita tai onnistumisen kokemuksia henkilökunnalle oli niistä muodostunut. Tämänkin koulutuksen alussa käytiin läpi Lahden Amarillon asiakkaan palvelupolkua, ja mitä muutosta konseptin uudistaminen oli siihen tuonut. Toiseen koulutukseen otin yhdeksi osioksi suosittelun, ja sen merkityksen asiakkaan palvelukokemukselle. Kävimme läpi myös ASSI:n, eli S-ryhmän toimipaikkojen asiakastytyväisyystutkimuksen, tuloksia. Tämän jälkeen pyysin jokaista kirjoittamaan ylös yhden asian, jossa kokee, ettei onnistu vielä tarpeeksi hyvin. Kerroin, että asia voi olla jokin asiakaspalvelutilanteen elementti tai jokin uusi toimintatapa, joka oli tullut konseptiuudistuksen myötä. Tämän oli tarkoitus toimia ikään kuin lupauksena siitä, että työntekijä sitoutuu kehittämään omaa toimintaansa. Nämä lupaukset oli tarkoitettu myös ravintolapäällikön käyttöön, jotta hän voisi tiedustella esimerkiksi kehityskeskusteluissa, oliko työntekijä pystynyt lunastamaan lupaustaan. Toisen koulutuksen lopussa jaoin työntekijöille tekemäni huoneentaulun (Liite 1), johon olin koonnut konseptiuudistuksen myötä muuttuneita työtehtäviä.

Molemmat koulutukset lopetettiin keskinäisen kehumisen rinkiin, jossa työntekijät saivat kehua toisiaan onnistuneista suorituksista, sekä kertoa asioita, joita he arvostavat toisissaan työkavereina. Otin kehumisringin koulutuksien loppuun sen takia, että olimme käyneet koulutuksissa läpi rakentavien palautteiden pohjalta pieleen menneitä asiakaskohtaamisia,

joten halusin että koulutukseen osallistuneille jäisi mahdollisimman positiivinen mielikuva heidän poistuessaan.

4 Johtopäätökset

Suunnittelin ja toteutin kaksi asiakaspalvelukoulutusta Amarillo Lahden työntekijöille. Omaan pitkän työkokemuksen ravintola-alalta, jonka koen auttaneen minua koulutuksia suunniteltaessa sekä toteuttaessa. Opinnäytetyön kirjallista osuutta varten perehdyin kuitenkin entistä enemmän asiakaspalveluun ja asiakaskokemukseen teoreettisesta näkökulmasta, josta oli lisähyötyä koulutuksia suunniteltaessa. Sain koulutuksista hyvää palautetta sekä toimeksiantajan edustajalta että koulutuksiin osallistuneilta. Koulutuksiin osallistuneet kehuivat muun muassa keskinäisen kehumisen hetkeä, sillä he kokivat, että hyvää palautetta ei muista antaa tarpeeksi työkaverille. Koulutuksiin osallistuneet kokivat koulutuksen tunnelman olleen hyvä ja positiivinen, sekä sisällön mieleenpainuvaksi. Baarissa enimmäkseen työskentelevät tarjoilijat olisivat kaivanneet etenkin ensimmäiseen koulutukseen enemmän heidän työtehtäviensä läpikäymistä. En kerännyt koulutuksista kirjallista palautetta, vaan kävimme palautteen läpi keskustellen koulutuksen jälkeen. Tämän huomasin virheeksi myöhemmin, sillä kirjallinen palaute olisi varmasti avannut enemmän koulutuksiin osallistuneiden mielteitä.

Suunnittelemani asiakaspalvelukoulutuksia voisi hyödyntää myös Osuuskauppa Hämeenmaan muihin ruokaravintoloihin. Koulutusten sisältöä tulisi toki muokata vastaamaan paremmin kulloinkin kyseessä olevan toimipaikan tarpeita ja toimintatapoja. Suunnittelemani Powerpoint esitys toimisi mielestäni hyvänä pohjana, tai siitä voisi ottaa osioita toisen toimipaikan asiakaspalvelukoulutukseen.

Koen, että toinen asiakaspalvelukoulutus sopisi käytettäväksi sellaisenaan muihinkin Amarillo ravintolaketjun konseptiuudistuksen läpikäyneisiin ravintoloihin. Etenkin tekemäni huoneentaulu uudistuneista työtehtävistä, sopisi mielestäni jokaisen Amarillo ravintolan työntekijän pukuhuoneen oveen.

4.1 Jatkokehittäminen

Jälkeenpäin ajatellen olisin voinut avata koulutuksissa enemmän asiakkaan palvelupolun merkitystä koulutukseen osallistuneille, ja sitä miksi yritysten tulisi sellainen ylipäättään tehdä. Jos lähtisin nyt suunnittelemaan koulutuksia uudelleen, lisäisin niihin vielä vastuullisuus osion. Tässä osiossa keskityttäisiin Korona-epidemian tuomiin muutoksiin ja rajoituksiin ravintola-alalla. Käytäisiin läpi, miten asiakaspalvelija voi vaikuttaa asiakkaan turvallisuuden tunteeseen, ja miten ravintola voi osoittaa olevansa asiakkaan luottamuksen arvoisen muuttuneessa tilanteessa.

Asiakaspalvelukoulutuksista voisi kehittää myös verkkoversion, jossa kouluttaja esittelisi koulutuksen osa-alueet, ja koulutukseen osallistuvan tulisi esimerkiksi vastata väittämiin, jotka koskisivat asiakaspalvelua ja sen elementtejä. Verkkokoulutus toimisi hyvänä lisänä etenkin uuden työntekijän perehdyttämisessä.

4.2 Luotettavuus

Asiakaspalvelukoulutusten suunnittelu perustui neljään osa-alueeseen (kuva 14).

Koulutuksia suunnitellessani perehdyin hieman kirjallisuuden ja internet lähteiden perusteella, siihen mikä tekee asiakaspalvelijasta hyvän asiakaspalvelijan ja miten palvelun laatua voi kehittää. Olisin voinut painottaa teoreettista tietoa enemmänkin, mutta päädyin suunnittelemaan pääosin oman hiljaisen tietoni perusteella, sillä koen sen olevan äärimmäisen tärkeää tietoa, etenkin asiakaspalvelualalla.

Toiminnallisten kokemusten kautta kertyvä hiljainen tieto, tarkoittaa sitä, että tiedämme enemmän kuin mitä pystymme kertomaan tai selittämään. Työelämässä otamme esimerkiksi mallia työkaverin toiminnasta, ja toistamme sitä. Kukaan ei ole siis kertonut, että juuri näin tulisi toimia, vaan poimimme hiljaista tietoa työyhteisöstä (Nuutinen.)

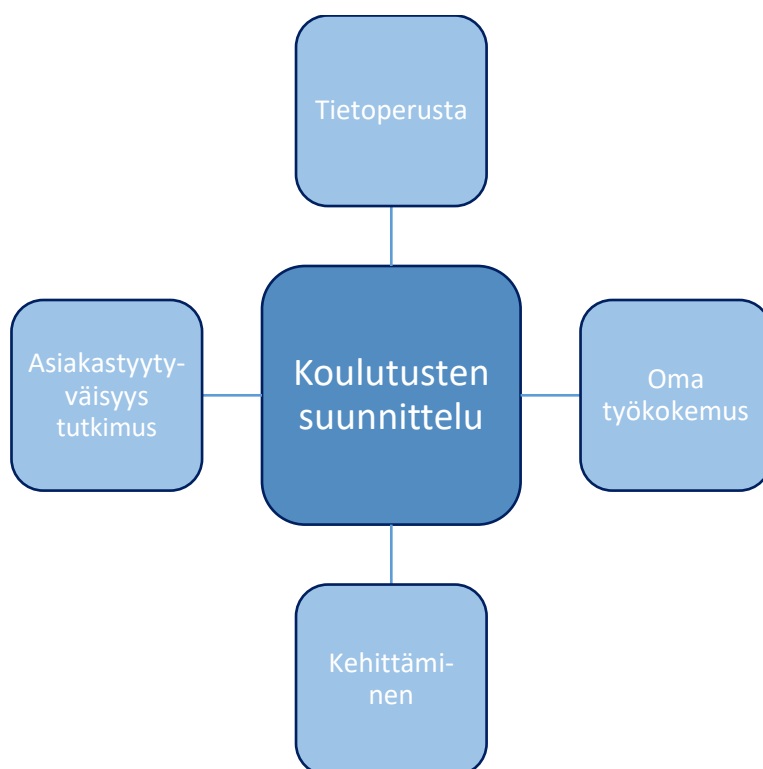
Minulle on kertynyt ravintola-alalta valtavasti hiljaista tietoa työvuosieni aikana, etenkin asiakaspalvelutehtävistä. Olen kokenut onnistumista sekä epäonnistumista asiakaspalvelutilanteissa työskennellessä. Ne ovat auttaneet minua ymmärtämään mistä asiakkaan kokemus palvelutilanteissa muodostuu, sekä kehittämään omaa toimintaani. Tätä omaamaani hiljaista tietoa käytin hyväksi asiakaspalvelukoulutuksia suunnitellessani.

Koulutusten suunnittelu perustui myös Lahden Amarillon ASSI-tuloksiin. Lähdin suunnittelemaan koulutusta niiden pohjalta, sillä ne olivat oikeasti tapahtuneita tilanteita Lahden Amarillossa, joissa ei ollut onnistuttu asiakaspalvelussa. Koin, että niitä asioita muuttamalla ja kehittämällä toimeksiantajalle olisi eniten hyötyä koulutuksista. Luotettavuutta olisi toki lisännyt, jos olisin tehnyt vielä ennen koulutuksia erillisen asiakastyytyväisyys kyselyn Amarillossa käyville asiakkaille. Kuten olen aiemmin tässä työssä kertonut, ASSI- tutkimukseen vastauskutsu lähetetään vain s-etukorttia S-ryhmän toimipaikoissa käytäville, joten ulkopuolelle jäävät asiakkaat, joilla ei ole s-etukorttia, tai jotka eivät ole sitä käyttäneet.

Työskentelyni oli jatkuvaa koulutusten kehittämistä. Ensimmäisen koulutuksen toteutuksen jälkeen aloin suunnitella seuraavaa koulutusta, ja miettiä miten sitä voisi kehittää, ja mitä asioita siinä olisi hyvä käydä läpi. Toisen koulutuksen jälkeen mietin samoja asioita, ja mielessä siintää jo kolmaskin asiakaspalvelukoulutus. Kolmannesta

asiakaspalvelukoulutuksesta tulisi kerätä anonyymisti palautetta osallistujilta kyselyn muodossa. Se olisi luotettavampi tapa kuin keskustellen kerätty palaute, sillä koulutuksiin osallistuneet eivät välttämättä antaneet täysin totuudenmukaista palautetta, kun se annettiin kasvokkain, ja myös sillä, että olen heidän esimiehensä, voi olla vaikutusta.

Koin, että koulutukset myös vahvistivat omia esiintymis- ja kouluttajan taitojani. Osasin esimerkiksi aikatauluttaa toisen koulutuksen ensimmäistä paremmin, ja pysymään täysin annetussa aikataulussa.



Kuva 14. Koulutusten suunnittelu

4.3 Jatkotutkimusaiheet

Olisi mielenkiintoista tutkia, miten asiakastytyväisyys on kehittynyt uudistuneissa Amarillo ravintoloissa, eli onko konseptiuudistuksella ollut toivottua vaikutusta. Mielestäni Lahden Amarilloon olisi myös hyvä koostaa asiakkaan palvelupolku, ja määritellä siihen kontaktipisteet yhteistyössä asiakkaiden kanssa. Koen, että olisi hyödyllistä keskittyä nimenomaan asiakkaiden tunnekokemukseen eli siihen mitä tunteita esimerkiksi miljöö heissä herättää.

Korona epidemian takia ravintolat suljettiin keväällä 2020, ja tällöin noin 200 Osuuskauppa Hämeenmaan majoitus- ja ravintolapuolella (Mara) työskentelevistä siirtyi kaupan alan töihin. Mara-puolen työntekijöitä keuhuttiin heidän vieraanvaraisuus osaamisestaan sekä rennosti ja välittävästä asiakaspalvelutaidostaan. Olisi mielenkiitoista nähdä soveltuisiko tekemäni ravintolan asiakaspalvelukoulutukset muunneltuina myös kaupan alan käyttöön, vahvistamaan heidän ammattitaitoaan asiakaspalvelussa.

Lähteet

- Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Amarillon asiakastyytyväisyystutkimus. 2019. Yrityksen sisäistä materiaalia.
- Amarillo konseptikäsikirja. 2018. Yrityksen sisäistä materiaalia.
- Burton, L. 2017. Upselling techniques in restaurants. Viitattu: 24.11.2020. Saatavissa: <https://www.highspeedtraining.co.uk/hub/upselling-techniques-in-restaurants/>
- Eräsalo, U. 2011. Palvelu ammattina. Vantaa: Hansaprint Direct Oy.
- Flink, K-M., Kerttula, T., Nordling, A-M. & Rautio, V. 2015. Asiakaspalvelun ammattilaiseksi. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.
- Ivens, J. & Shaw, C. 2002. Building great customer experience. Lontoo: Palmgrave macmillan.
- Karonen, R., Kuusinen, J., Renfors, S-M., Salo, V. & Vanha-Honko, J. 2013. Onnistunut asiakaskohtaaminen matkailu- ja ravintola-alalla. Eura: Eura print.
- Koppinen, S., Kumpulainen E., Lehto, M., Manninen, L., Mustonen, P., Niskanen, N., Pettilä, L., Salmi, K. & Viitala, M. 2002. Peti & safka. Hotelli- ja ravintola-alan perusteet. Tampere: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemuksen trendit 2019. Futurelab Oy. Viitattu: 25.08.2019. Saatavissa: <https://www.futurelab.fi/asiakaskokemuksen-trendit-2019/>
- Kortesuo, K & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum media
- Koski, M. & Kupias, P. 2012. Hyvä kouluttaja. Helsinki: Alma Talent Oy
- Market business news. 2019. What is service? Viitattu: 13.09.2019. Saatavissa: <https://marketbusinessnews.com/financial-glossary/services/>
- Nuutinen, O. Hiljainen tieto. Viitattu: 25.11.2020. Saatavissa: <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/hiljainen-tieto>
- Osuuskauppa Hämeenmaa 2019. Viitattu 20.11.2019. Saatavilla: <https://hameenmaa.fi/>
- Pääkkönen, L. 2019. Asiakaskokemus tulevaisuudessa. Bonfire Oy. Youtube-video. Viitattu: 19.05.2019. Saatavissa: <https://www.bonfire.fi/asiakaskokemus-tulevaisuudessa/>

Raflaamo 2019. Viitattu 20.11.2019. Saatavissa: <https://www.raflaamo.fi/fi/lahti/amarillo-lahti>

Ravitsemispalvelut. Viitattu: 22.11.2020. Saatavilla: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/23/10_ammattiala

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti.

Siniaalto, M. 2014. Sosiaalisen median menestysreseptit. Helsingin seudun kauppakamari.

Taloustutkimus. Viitattu 10.09.2020. Saatavissa: <https://www.taloustutkimus.fi/>

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

What is the difference between upselling and cross-selling? Viitattu 20.11.2020

Saatavissa: <https://www.bigcommerce.com/ecommerce-answers/what-difference-between-upselling-and-cross-selling/>

Litteet

LIITE 1

YHDISTÄ. YLLÄTÄ. SYTYTÄ JA SÄHKÖISTÄ.

AMARILLO

TYÖNTEKIJÄN CHECK-LISTA

- TERVEHDIN KAIKKEA LIIKKUVAA -

- HYMY HERKÄSSÄ KOKO VUORON AJAN -

- JELPPASIN TYÖKAVERIA, KEHUIN JA KANNUSTIN -

- JAOIN SOMESSA FIILISTÄ -

HOST-VUOROSSA:

- ✓ HUOLEHDIN KOKO ILLAN, ETTÄ MUSIIKKI, VALAISTUS, KYNTTILÄT OLI OK?
- ✓ HUOLEHDIN KONGIKIERROKSEN TOTEUTUMISESTA?
- ✓ JAOIN ASIAKKAILLE FLIPPERKOLIKOITA/HAASTOIN PELAAMAAN?
- ✓ SUOSITTELIN LISTADRINKKEJÄ/OLUITA?
- ✓ KERROIN ASIAKKAILLE TABLESTA?

ENTERTEINERINÄ SALIVUOROSSA:

- ✓ OHJASIN ASIAKKAAN PARHAASEEN PÖYTÄÄN?
- ✓ ESITTELIN RUOKALISTASTA MAD MEX-OSION?
- ✓ SUOSITTELIN NIMELTÄ RUOKAA JA JUOMAA?
- ✓ MÖIN ISOMPAA, PAREMPAA JA ENEMMÄN?
- ✓ KERROIN ASIAKKAILLE TABLESTA?
- ✓ KÄVIN VÄLIKÄYNNILLÄ? SAMALLA MÖIN CORONAA/ 2CL VÄLIHÖRPPYÄ?
- ✓ JAOIN ASIAKKAILLE FLIPPERKOLIKOITA/HAASTOIN PELAAMAAN?
- ✓ OHJASIN ASIAKKAAT RUOKAILUN JÄLKEEN BAARIIN LISÄHÖRPPYILLE?

BARTEINER VUOROSSA:

- ✓ OHJASIN ASIAKKAAN PARHAASEEN PÖYTÄÄN?
- ✓ JAOIN ASIAKKAILLE FLIPPERKOLIKOITA/HAASTOIN PELAAMAAN?
- ✓ TARJOILIN KOKO SERVIISIN AJAN JUOMIA PÖYTIIN?
- ✓ SUOSITTELIN LISTADRINKKEJÄ/OLUITA?

CHEFTEINERINÄ KEITTIÖVUOROSSA:

- ✓ HUOLEHDIN ETTÄ JOKAINEN ANNOS OLI OIKEAN KOKOINEN/NÄKÖINEN?
- ✓ VEIN ITSE RUOKIA PÖYTÄÄN?
- ✓ NÄYIN SALISSA ASIAKKAILLE?
- ✓ MOIKKAILIN ASIAKKAITA LUUKULTA?