



SAVONIA

Palvellaanko niitä hyvin täällä?

Tapaustutkimus ravintolan asiakaspalvelusta

Teemu Raasakka

Opinnäytetyö

Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	
Koulutusohjelma Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma	
Työn tekijä Teemu Raasakka	
Työn nimi Palvellaanko niitä hyvin täällä? Tapaustutkimus ravintolan asiakaspalvelusta.	
Päiväys	11.09.2012
Sivumäärä/Liitteet	74+7
Ohjaaja Hilkka Lassila	
Toimeksiantaja Jumpru Oy	
<p>Yksityisiin palvelualoihin kuuluvaa majoitus- ja ravitsemisalaa on tutkittu kohtalaisen paljon, mutta juoma- ja seurusteluravintolat ovat jostain syystä jääneet vähemmälle huomiolle. Asiakaspalvelu ja asiakkaan rooli korostuvat juuri tällaisissa ravintoloissa, koska niissä vietetään usein koko ilta jopa useina päivinä viikossa. Kilpailutilanne on tällä hetkellä kova, ja jotkin ravintolat erottuvat edukseen ja asiakkaat viihtyvät näissä illasta toiseen.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tutkii asiakaspalvelua juoma- ja seurusteluravintolassa. Työssä lähestytään ravintolan asiakaspalvelua määrittämällä suomalaista palvelukulttuuria, josta etsitään yhtäläisyyksiä suomalaiseen kulttuuriin ja edelleen yksittäisen ravintolan sisäiseen kulttuuriin ja siihen kuinka tämä näkyy asiakaspalvelussa. Työssä määritetään palvelu, palvelukulttuuri, vuorovaikutus ja asiakaspalvelu sekä se, mitkä asiat ohjaavat yksityisen ravintolan asiakaspalvelua ja vuorovaikutusta organisaation sisällä.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä on tapaustutkimus, joka pohjautuu teemahaastatteluihin ja havainnointiin. Työn tarkoituksena on tutkia ravintolassa tapahtuvaa vuorovaikutusta ja sen vaikutusta asiakkaan kokemaan asiakaspalveluun. Vuorovaikutusta tutkitaan eri näkökulmista: asiakkaan, työntekijän, esimiesten ja omistajien silmin. Työssä haettiin luotettavuutta tarkastelemalla tutkittavaa kohdetta useasta eri näkökulmasta ja useaa tutkimusmenetelmää käyttäen.</p> <p>Tutkittava yritys on Jumpru Oy ja sen ravintolat sijaitsevat Oulussa. Jumpru (Kaarlenholvi) on neljäkymmentä vuotta vanha ravintola ja elää juuri nyt parasta aikaa liiketaloudellisesti koko historiansa aikana, huolimatta yleisesti ravintola-alaakin koskettavasta taantumasta. Löytyykö yrityksen sisältä jotain erityistä, mikä selittää tämän, ja voidaanko tätä hyödyntää kehittäessä suomalaista palvelukulttuuria ja asiakaspalvelua eteenpäin?</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat kokevat ravintolassa tapahtuvan vuorovaikutuksen erittäin tärkeäksi, keskustelun mahdollisuus ja kanssakäyminen muiden ihmisten kanssa nousi tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi. Tavallaan ravintolan ydintuote ovat muut ihmiset. Esimiesten ja erityisesti omistajien osallistumista yrityksen arkeen ja asiakaspalveluun pidettiin erittäin suurena roolissa ravintolassa toimivien osapuolten kesken. Ravintolan sielu löytyy siihen liittyvistä ihmisistä ja heidän vuorovaikutuksestaan.</p>	
Avainsanat Asiakaspalvelu, vuorovaikutus, Jumpru Oy, palvelukulttuuri, ravintola, tapaustutkimus	

Field of Study Tourism, Catering and Domestic Services			
Degree Programme Degree Programme in Hospitality Management			
Author Teemu Raasakka			
Title of Thesis Are they getting good service here? A case study on customer service in a bar and pub.			
Date	11.09.2012	Pages/Appendices	74+7
Supervisor Hilkka Lassila			
Client Organization Jumpru Ltd.			
<p>The accommodation and catering business, a private service sector, has been studied somewhat extensively, but for some reason bars and pubs have received little attention. Since you often spend the whole evening at a bar and pub, sometimes many days a week, customer service and the role of the customer become emphasized in these bars and pubs. The competition is fierce at the moment, but some bars and pubs stand out and attract customers night after night.</p> <p>This thesis studies customer service in bars and pubs. In this work, customer service in bars and pubs is approached by defining Finnish service culture, and by drawing parallels to Finnish culture in general and the internal culture of the bar and pub. How is this reflected in the customer service? Service, service culture, interaction and customer service are defined, as well as what factors steer the customer service and organizational interaction in a private bar and pub.</p> <p>The research method is a case study based on subject interviews and observations. The purpose of this work is to study the interaction taking place in a bar and pub, and its effect on how customers perceive the customer service. Interaction is studied from different points of view: in the eyes of the customer, employee, managers and the owner. The work strove for reliability by studying the subject from different angles and by using different research methods.</p> <p>The subject company is Jumpru Oy. The company's establishments are located in the City of Oulu. Jumpru (Kaarlenholvi) is a 40-year-old bar and pub and is currently experiencing its greatest commercial success in its history, in spite of the recession that is affecting the industry as a whole. Is there something special within the company that can help explain this, and can it be utilized when further developing Finnish service culture and customer service?</p> <p>The study found that customers see the interaction taking place in the bar and pub as very important. The possibility to discuss and have social intercourse with others was the most important crowd-puller. In a way, other customers are the core product of the bar and pub. The involvement of managers, and especially owners, in the everyday tasks and customer service was highly considered by the involved parties. The soul of the bar and pub is the people involved, and their interaction.</p>			
Keywords Customer service, relationship, Jumpru Ltd. service culture, bar, pub, case survey			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	3
2	JUMPRU OY:n ESITTELY.....	7
3	ASIAKASPALVELU ON VUOROVAIKUTUSTA.....	11
3.1	Palvelun taustat Suomessa.....	11
3.1.1	Suomalainen kulttuuri palvelukulttuurin taustalla.....	12
3.1.2	Palvelukulttuuri Suomessa Hofstedeä mukailien.....	13
3.1.3	Suomessa asiakaslupauksen tulee olla aito.....	15
3.2	Vuorovaikutus ravintolassa.....	16
3.2.1	Ravintolassa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta muodostuu asiakkaan kokema palvelu.....	16
3.2.2	Hyvän asiakaspalveluun kannattaa pyrkiä.....	17
3.2.3	Asiakaspalvelijan, asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus juoma- ja seurusteluravintolassa.....	22
3.2.4	Ravintolassa asiakaspalvelua toteutetaan ryhmänä.....	26
4	TUTKIMUSMENETELMÄT.....	31
4.1	Tapaustutkimus.....	31
4.2	Etnografinen lähestyminen laadulliseen tutkimukseen.....	31
4.3	Teemahaastattelu.....	32
4.4	Havainnointi.....	33
4.5	Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä.....	35
5	JUMPRU OY:n ASIAKASPALVELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	37
5.1	Teemahaastattelun toteutus.....	37
5.2	Toteavan havainnoinnin toteutus.....	38
5.3	Havainnointi palvelupolkua mukailien.....	39
6	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	42
6.1	Asiakkaiden teemahaastattelun tulokset.....	42
6.2	Omistajien ja työntekijöiden teemahaastattelun tulokset.....	44
6.3	Toteava havainnointi.....	47
6.4	Havainnointi palvelupolkua mukailien.....	49
6.5	Jumpru Oy:n organisaatiokulttuurin määrittäminen.....	52
6.6	Esimiehen vuorovaikutustaidot ohjaavat asiakaspalvelua.....	54
6.7	Jumprun asiakaspalvelu pohjautuu koko organisaation vuorovaikutukseen ..	57
6.8	Tutkimuksen validius ja reliabiliteetti.....	60
7	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	63
7.1	Pohdinta.....	63
7.2	Tutkimuksen myötä tulleita kehitysideoita Jumpru Oy:lle.....	67
7.3	Lopuksi.....	69
	LÄHTEET.....	72

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko: Teemana asiakaspalvelu

Liite 2. Jumpru Oy:n kehityskeskustelurunko

Liite 3. Havainnointien pääkohteet ja havainnointiajat

Liite 4. Jumprun palvelupolun visualisointi

KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELOT

- Kuvio 1. Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin Jumpru Oy:ssä s. 8
Kuvio 2. Yksityisten palvelujen tuotanto aloittain vuonna 2004 s. 10
Kuvio 3. Hofsteden sipulikuvio: kulttuurin ilmenemisen tasot, mukailen s. 13
Kuvio 4. Gummessonin 4Q-laatumalli s. 18
Kuvio 5. Osaamispyramidi s. 27
Kuvio 6. Jumprun palvelupolku s. 39
Kuvio 7. Internet-sivut ja sosiaalinen media Jumprun asiakkaan kokemana s. 48
Kuvio 8. Ravintolaan meneminen Jumprussa s. 49
Kuvio 9. Ydinpalvelu Jumprussa s. 50
Kuvio 10. Jälkipalvelu Jumprussa s. 50
Kuvio 11. Palvelupolun yhteenveto s. 51
Kuvio 12. Jumprun yrityskulttuuri Hofsteden sipulikuvion mukaisesti, sekä Jumprun ja Kaarlenholvin logot s. 52
Kuvio 13. Asiakaspalvelun muodostuminen s. 55
Kuvio 14. Jumprun vahvuuksia ja heikkouksia s. 56
Kuvio 15. Jumprun vahvuus ja heikkous. Vihreä: vahvuus, punainen: heikkous. s. 57
Kuvio 16. Asiakkaan kokeman palvelun muodostuminen Jumpru Oy:ssä s. 59
Taulukko 1. Havainnoinnissa ilmenneitä positiivisia ja negatiivisia seikkoja s. 43
Taulukko 2. Positiiviset ja negatiiviset asiat Jumprussa, asiakkaiden teemahaastattelun perusteella s. 46
Taulukko 3. Jumpru Oy:n omistajien ja työntekijöiden kokemia positiivisia ja negatiivisia asioita Jumprusta s. 48

1 JOHDANTO

Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelun kokemukseen liittyvät olennaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen peruselementit: verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä. Koettuun asiakaspalvelun laatuun liittyy olennaisesti vuorovaikutuksen laatu. Vuorovaikutus viittaa niihin tapahtumasarjoihin, jotka liittyvät ihmisten keskinäisiin ja välittömiin kontakteihin sekä ihmisten väliseen toimintaan erilaisissa ympäristöissä. Hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintätaitoa. Puheella on ollut ratkaiseva merkitys kulttuurien kehityksessä. Sen avulla ihminen on pystynyt kehittämään ja valloittamaan käsitteellistä maailmaa sekä siirtämään tietotaitoa seuraavalle sukupolvelle. Viestintä on siis perusta ihmisen vuorovaikutukselle. Viestintäprosessiin kuuluu viestin lähettäjä, välittäjä ja vastaanottaja sekä tilanne, jossa kaikki tapahtuu. Sosiaalinen vuorovaikutus on riippuvainen viestinnästä. (Gahagan 1977, 7, 21–22; Pesonen 2002, 21–24.)

Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan ja materian säästönä (Aarnikoivu 2005, 16; Kannisto & Kannisto 2008, 6; Pesonen 2002, 44; Rissanen 2006, 18; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79, 106.) Palvelu on jostain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi pudottaa fyysisesti varpailleen. Palvelut ovat aineettomia ja niitä ei voi varastoida. Palvelutapahtumassa on periaatteessa aina kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. (Pesonen 2002, 44; Ylikoski 1999, 17, 21.) Palveluun liittyy olennaisesti ihmiset, erilaisen kansat ja kulttuurit käyttäytyvät eri tavalla elämän jokapäiväisissä tilanteissa. Kulttuuriantropologialle tyypillinen näkemys kulttuurista ja kulttuurien eroista näkyvät usein elämän tavallisissa asioissa, kuten kuinka tervehditään, ruokaillaan, osoitetaan tunteita ja millainen fyysinen etäisyys ylläpidetään kanssaihmiin. (Havunen 2000, 17–19; Hofstede 1993, 19–22; Toikka 2008, 20.) Nämä tavat ja käyttäytymismallit taas ohjaavat osittain palvelua, muodostaen osaltaan organisaation omaa palvelukulttuuria.

Palvelukulttuuria on kaikki se, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Palvelukulttuuri on käytännössä palveluyhteisön palveluilmapiiri, joka heijastaa yhteisön arvoja ja vaikuttaa palveluympäristön muiden osien toimintaan. Palvelukulttuuri on sanaton sopimus siitä, mikä on yhteisössä sallittua, kiellettyä ja toivottua. Palvelukulttuuri syntyy ajan myötä itseksensä, mutta sitä voidaan myös luoda henkilöstöpolitiikan keinoin. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50.) Palvelu on osa ihmisten jokapäiväistä elämää. Kun ajatellaan koko palvelusektoria ja siihen liittyviä toimialoja, voidaan ajatella, että ihminen on päivittäin tekemisissä jonkinasteisten palveluiden kanssa.

Palvelusektorilla on runsaasti erilaisia toimialoja ja palvelut vastaavat noin 68 % Suomen elinkeinorakenteen kokonaistuotannosta – kyseessä on siis merkittävä toimiala. Julkiset palvelut edustavat noin 19 % ja yksityiset palvelut noin 49 % kokonaistuotannosta. Julkiset palvelut ovat verovarjoilla tarjottavia palveluja kuten kunnan, poliisin ja palolaitoksen palveluja. Yksityiset palvelut on jaettu perinteisesti neljään kategoriaan. (Suutari 2005, 8.)

1. Kauppa ja logistiikka (Distributive services), johon kuuluvat vähittäiskauppa, tukku-kauppa, kuljetuspalvelut ja kommunikaatiopalvelut
2. Henkilökohtaiset palvelut (Personal services), johon kuuluvat majoitus- ja ravitsemis-palvelut, vapaa-aika- ja kulttuuripalvelut, kotitalouspalvelut ja muut henkilökohtaiset palvelut
3. Hyvinvointipalvelut (Social services), johon kuuluvat terveyspalvelut, koulutuspalvelut ja sosiaalipalvelut
4. Liike-elämän palvelut (Producer Services), johon kuuluvat tietointensiiviset ja muut liike-elämän palvelut, rahoitustoiminta, vakuutustoiminta ja kiinteistön omistukseen liittyvät palvelut

Majoitus- ja ravitsemisala edustaa noin 4 % osuutta yksityisten palveluiden kokonaistuotannosta. (Suutari 2005, 7–8.) Matkailutoimialat työllistävät yli 11 % yksityisillä palvelu-aloilla työskentelevistä. Matkailualat tarjoavat työpaikan Suomessa yli 130 000 henkilölle. Majoitus- ja ravitsemisalan työvoiman määrä kasvoi 37 % vuosina 1995–2010 samalla kun perinteiset toimialat vähensivät työvoimaansa. Matkailu- ja ravintola-ala tuo valtiolle verotuloja 5,2 miljardia euroa vuodessa (vuonna 2009). (Mara ry 2012.)

Palveluiden luonne poikkeaa verrattain paljon toisistaan eri toimialoilla. Työllistämisen ja tuotannon suhde kertoo majoitus- ja ravitsemisalan palvelun luonteesta. Majoitus- ja ravitsemisalalla palvelu on lähes aina fyysistä vuorovaikutusta asiakkaan kanssa, asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu on tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaan kanssa, ihmisten välistä vuorovaikutusta, ja siihen vaikuttavat inhimilliset tekijät. Majoitus- ja ravitsemisalaa ajatellessa oleellinen osa ravintolapalvelua ovat perinteisesti ruoka ja juomat. (Pesonen 2002, 44; Ylikoski 1999, 17, 21.) Liikeidealtaan juomienmyynnistä pääpainotteisesti tulonsa saavaa ravintolaa kutsutaan yleensä juoma- tai seurusteluravintolaksi (Lahdenkauppi & Rinta-Huumo 2004, 20).

Tässä työssä käsitellään ravintolan palvelukulttuuria kulttuuriantropologisen ajattelun mukaisesti. Määrittelen teoriaosuudessa sen, miten palvelukulttuuri koetaan Suomessa, ja mitkä seikat vaikuttavat erityisesti ravintolassa tapahtuvaan asiakaspalveluun sekä siihen liittyvään vuorovaikutukseen, kuinka asiakaspalvelu ja vuorovaikutus koetaan

omistajien (esimiesten), asiakkaiden sekä työntekijöiden näkökulmista, sekä sen miten asiakaspalvelu tapahtuu ja mitkä seikat muodostavat yrityksen palvelukokonaisuuden ja palvelukulttuurin. Tämä tutkimus etsii yksityisen ravintolan tapaa palvella asiakkaitaan sekä syitä jotka vaikuttavat juoma- ja seurusteluravintolan suosioon tällä hetkellä.

Pohtiessani tutkimuksen kohdetta huomioin, että yksityisomistuksessa olevia juoma- ja seurusteluravintoloita on tutkittu tieteellisesti hyvin vähän. Tämä johtuu varmasti osittain yksityisomistuksessa olevan yrityksen rajallisista resursseista toteuttaa laadullinen tutkimus laajassa mittakaavassa. Oulussa taas ei ole majoitus- ja ravitsemisalalan ammattikorkeakouluasteen koulutuksia (restonomi/yamk-restonomi), mikä selittänee osittain myös oululaisten ravintoloiden vähäisen tutkimusmäärän. Tutkimuskohteena juoma- ja seurusteluravintola on mielenkiintoinen, koska asiakas usein viettää siellä kohtalaisen pitkiä aikoja kerrallaan, sekä voi vierailia siellä jopa useina iltoina viikossa. Asiakaspalvelu ja asiakkuus saavat erilaisen roolin kuin vaikkapa ruokaravintolassa tai kaupassa. Juoma- ja seurusteluravintoloissa alkoholi ja muut ihmiset ovat erittäin suuressa roolissa, ja asiakaspalvelija on vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa pitkiäkin aikoja. Hänen tulisi saada asiakkaat tyytyväisiksi ja pitää heidät tyytyväisinä illasta toiseen, jotta ravintola tuottaisi omistajilleen tulosta. Olen itse vaikuttanut paljon tällaisissa ravintoloissa niin työntekijänä kuin opettajana, ja ylläpidän tiivistä yhteistyötä ravintola-alan yrittäjiin, joten tämä tutkimus on työelämälähtöinen, ja halusin toteuttaa sen tutkimalla juuri tällä hetkellä suosionsa huipussa olevaa ravintolaa.

Tutkimuksen kohteena on yksityisomistuksessa olevan Jumpru Oy:n ravintolakompleksi, johon kuuluvat Jumpru Pub, Jumprun Patio ja Kaarlenholvi. Ravintola on suuruudeltaan ns. pk-yritys, jossa on alle 250 työntekijää. Kaikki sijaitsevat samassa rakennuksessa, ja käytän tässä tutkimuksessa ravintoloista yleisnimitystä Jumpru, koska rakennus tunnetaan oululaisten keskuudessa juuri tällä nimellä. (Flinck 2011.) Huolimatta majoitus- ja ravitsemisalalla ja erityisesti myöhään yöllä auki olevien ravintoloiden toimialalla vallitsevasta taantumasta Jumpru Oy on pystynyt kasvattamaan myyntiä ja asiakasvirtaa tasaisesti. Tällä hetkellä Jumpru Oy elää myynnillisesti yrityksen historian parasta aikaa. (Flinck 2011; Laakkonen 2011; Ylönen 2011.)

Jumpru Oy:n johto ei halua liiaksi ohjata asiakaspalvelua, jotta asiakaspalvelijan persoonallisuus ja aitous eivät kärsisi. Jumpru Oy:llä ei ole myöskään systemaattista asiakastytyväisyystutkimusta, vaan on tehty ainoastaan satunnaisia asiakaskyselyitä, joista ei löytynyt dokumentteja. Jumprulla on olemassa toimintaa ohjaava arvoperusta, mutta varsinaista asiakaspalvelustrategiaa ei ole laadittuna. Suunnitelmallista asiakaspalvelun ohjeistamista ei ole luotu, eikä varsinaista perehdyttämispöytä asiakaspalveluun ole olemassa. Myöskään todellista asiakaslupautusta ei ole tehty. Nämä seikat tekevät koh-

teesta mielenkiintoisen – kuinka tällainen ”vapaamuotoinen” toimintamalli sitten käytännössä toteutuu? Onko toimintatavassa jotain erityistä, jonka voisi edesauttaa suomalaisia palvelukulttuuria erityisesti juoma- ja seurusteluravintoloiden kohdalla?

Tutkimusmenetelmäni ovat laadullisia eli kvalitatiivisia. Valintana laadullinen tutkimus oli luonnollinen, koska tämän tyylistä tutkimusta ei ole tässä mittakaavassa aiemmin kohde-ravintolasta tehty – ja hyvin vähän vastaavista ravintoloista yleensäkään. Tässä tapaus-tutkimuksessa lähestytään tutkimusaluetta hyödyntäen etnografisia menetelmiä: havainnointia ja haastatteluja kohdeyrityksessä. Tällaisilla menetelmillä saa enemmän ja laadullisempaa tietoa, kuin pelkillä kyselylomaketutkimuksilla. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 35.) Tämä tutkimus ei tuota numeerisia tuloksia kvantitatiivisen tutkimuksen tapaan. Empiirinen aineisto on pääosin tekstiä ja tallennettuja äänitiedostoja.

Valitsin teemahaastattelun pääasialliseksi tiedonkeruumenetelmäksi, mutta halusin syventää tutkimusta myös havainnoimalla yrityksen asiakaspalvelua. Menetelmänä havainnoinnissa oli toteava havainnointi. Havainnointia tukee kokemukseni alalta, jossa tutkittava yritys toimii. Olen työskennellyt majoitus- ja ravitsemisalalla vuodesta 1997 lähtien nimenomaan asiakaspalvelutehtäväpainotteisesti. Vuodesta 2010 olen toiminut asiakaspalvelun koulutusohjelman (tarjoilija) opettajana. Majoitus- ja ravitsemisalan tuoman kokemukseni pyrin hyödyntämään tutkimuksessani. Olen työskennellyt paljon Jumprun tyyliisissä ravintoloissa ja ymmärrän kuinka tällainen ravintola toimii. Haluan korostaa kokemustani, koska viittaan tutkimuksessani myös omiin havaintoihin työssäni asiakaspalvelijana. Pitkä kokemukseni ravintolan asiakaspalvelutyössä takaa myös vahvuuteni havainnoijana.

2 JUMPRU OY:n ESITTELY

Jumpru Oy sisältää kolme ravintolaa: Jumpru Pubin, Kaarlenholvin (disco/yöbaari) ja Jumprun Pation (terassi). Ravintolakokonaisuus tunnetaan usealla nimellä oululaisten keskuudessa (Kaarle, Kalle, Jumpru, Jumpetti ym.) (Flinck, 2011). Jumprulla on merkittävä rooli Oulun keskustan ravintolapalveluissa – ravintola on ollut toiminnassa jo neljäkymmentä vuotta ja saavuttanut paikkansa oululaisten sydämissä. Lähes jokainen oululainen tuntee Jumprun rakennuksen, ja aika suuri osa on siellä joskus vierailutkin. Havainnointieni mukaan Jumpruun on nykyään viikonloppuisin lähes aina jono, mikä sekin kertoo ravintolan suosiosta. Jumprun kolme erityylistä ravintolanosaa mahdollistavat sen, että ravintolan asiakkaiden ikähaitari on poikkeuksellisen laaja.

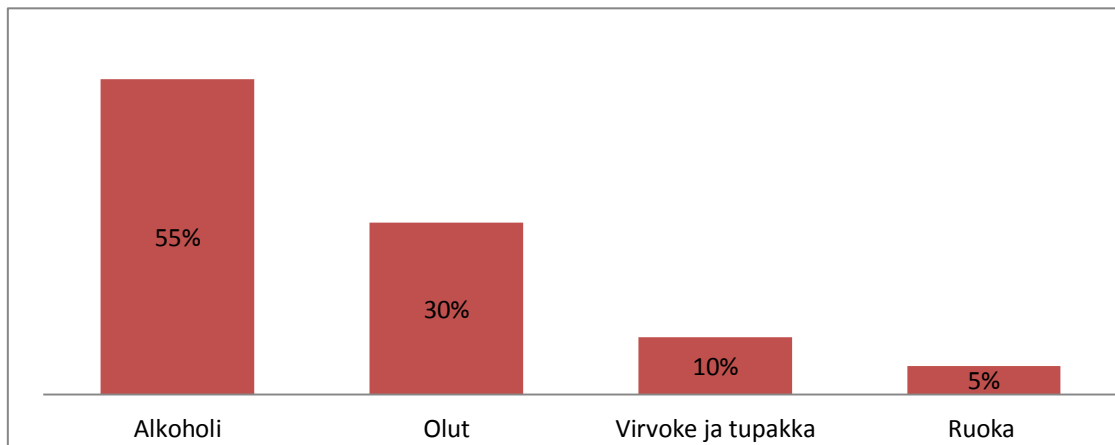
Flinck (2011) esittelee yritystään näin: *”Jumpru Oy elää tällä hetkellä koko neljäkymmentä vuotisen historian parasta aikaa taloudellisesti. Jumpru on noussut onnistuneiden tapahtumien ja painotettujen investointien (soul kitchen, kanta-asiakastapahtumat, remontit) ansiosta. Jumprun vahvuus liittyy myös siihen, että vaikeina taloudellisina aikoina ihmisten perusarvot kirkastuvat. Perhe, suku ja yhdessäolo tulevat tärkeämmiksi, harventuneet ravintolaillat halutaan viettää tutussa, turvallisessa ”isältä pojalle” ravintolassa, eikä hetken huumaa tarjoavissa pintaliitostemoissa. Ravintola pyrkii olemaan omaperäinen poikkeus koko Suomen mittakaavassa. Harvoin samassa ravintolassa voi luontevasti viettää iltaa jopa kolmekin sukupolvea. Ravintolan toimiminen historiallisesti arvokkaassa, uusklassisessa empiretyylisessä Santaholman rakennuksessa luo hyvin ainutlaatuisen ravintolamiljöön, jota täydentää puutarhamainen terassi Jumprun Patio, joka palvelee asiakkaita lämmityksen ansiosta myös viileällä säällä.”*

Nykyisen Jumprun ravintolatoiminta aloitettiin Santaholman nimellä tunnetussa talossa vuonna 1972, jolloin Katri Antell Oy perusti Ravintola Kaarlenholvin & Jumpru Pubin. Nimi viittaa Oulun kaupungin vuonna 1605 perustaneeseen Ruotsin kuninkaaseen, joka tunnettiin nimellä Kaarle IX. Jumpru sen sijaan oli mittayksikkö vanhalla suomenkielellä – yksi jumpru vastaa nykymitassa 8,2 senttilitraa. Silloinen Kaarlenholvi oli kaupungin suosituimpia ruokaravintoloita, jonka pitkiä pitopöytiä vanhat oululaiset kaiholla muistelevat. Katri Antell Oy luopui Kaarlenholvista heinäkuussa 1988, ja ravintolatoimintaa jatkoi E-osuuskunta Eka ja sen ravintolayhtiö Restel Oy. Restel Oy:n aluejohtaja Arvo Kareinen osti yhdessä vaimonsa Tuula Kareisen sekä Kaarlenholvin silloisen ravintolapäällikön Ari Laakkosen kanssa ravintolan vuonna 1993, ja tämä kolmikko johti ravintolaa aina kesään 2007 saakka. Oluthuone Leskisen yrittäjinä toimineet Ari Flinck, Esa Hiltunen sekä Mika Jacklin ostivat osakkuudet ravintolasta, jonka jälkeen kaikki osakkaat omistivat molempia ravintoloita samansuuruisin osakkuuksin. Omistajista Flinck ja

Laakkonen johtavat Ravintola Kaarlenholvia ja Jumpru Pubia, Hiltunen ja Jacklin Oluthuone Leskistä. (Flinck 2011.)

Ravintoloitsijat ajattelevat ravintolassa olevan kolme eri liikeideoilla toimivaa ravintolaa. Päiväsaikaan Jumpru on kaupunkipubi yli 50-vuotiaille oululaisille. Illalla Jumpru Pub on musiikkibaari noin 30-vuotiaille oululaisille, taiteilijoille ja urheiluihmisille. Yläkerrassa sijaitseva ”yöbaari” on suunnattu nuorille, noin 20– 25-vuotialle opiskelijoille ja nuorille aikuisille. Kaarlenholvi, eli yläkerran ravintola on 150-asiakaspaikainen yökerho tai ”yöbaari”. Jumpru Pub sijaitsee rakennuksen alakerrassa, ja siinä on 90 asiakaspaiikkaa. Jumprun Patio on 100-asiakaspaikainen lämmitetty puutarhamainen terassialue, jossa viihtyvät koko ravintolakompleksin asiakkaat ikään katsomatta. (Flinck 2011; Laakkonen 2011.)

Ravintola Kaarlenholvin omistaja Jumpru Oy on Ravintolayhtiö Säkenöivä Voima Oy:n tytäryhtiö. Emoyhtiön alla toimii myös Oluthuone Leskisen yhtiö Fourmen Finland Oy. Jumpru Oy työllistää vakituisesti seitsemän ja osa-aikaisesti 24 ihmistä, järjestyksenvalvoja on kuusi. Osakkaista Laakkosen vastuulla ovat yhtiön talousasiat, Flinck vastaa henkilöstöasioista. Johtoryhmää täydentää Kaarlen Holvimestarina (ravintolapäällikkö) toimiva Leena Komulainen. (Flinck 2011.) Jumpru Oy:n myynti on kasvanut tasaisesti vuodesta 2007 lähtien. Viimeksi päättyneellä tilikaudella 2010 liikevaihto oli 2,8 miljoonaa euroa, ja esimerkiksi vuonna 2004 liikevaihto oli 1,7 miljoonaa euroa. Joulukuussa päättyvän tilikauden myynti tulee rikkomaan kolmen miljoonan euron rajan, liikevaihto on lähestulkoon kaksinkertaistunut kuudessa vuodessa. Ravintolan parhaat myyntikuukaudet painottuvat kesään eli heinä-, kesä- ja elokuu erottuvat ”Pation” (terassialueen) ansiosta edukseen. Kolmen kesäkuukauden myynti on kolmasosa koko vuoden myynnistä. Neljänneksi paras on perinteisesti joulukuu. Alakerran Jumpru Pubin ja ”Pation” myynti on 2/3 liikevaihdosta ja loput myynnistä tehdään yläkerran Kaarlenholvissa. (Flinck 2011; Laakkonen 2011.) Jumpru on niin sanottu juoma- ja seurusteluravintola, eli myynti koostuu pääosin myytävistä juomatuotteista (kuvio 1).



Kuvio 1. Myynnin jakautuminen tuoteryhmittäin Jumpru Oy:ssä.

Vaikkei Jumprulla ole laadittuna varsinaista asiakaspalvelustrategiaa, on Jumprun organisaatiolla vahvat arvot, jotka toimivat tavallaan yrityksen sydämenä ja ohjenuorana toiminnalle. Jumprun arvoperusta Flinckin (2011) mukaan:

1. *Taloudellinen kannattavuus.* Toiminnan täytyy olla taloudellisesti kannattavaa, omistajille voittoa tuottavaa. Tuotteita myydään alennuksella vain omalle henkilökunnalle, vip-asiakkaille, ravintolahenkilökunnalle sekä muille sopimushintojen piirissä oleville. Hävikkiin, tuotteiden varastokiertoon sekä säilyvyyteen kiinnitetään huomiota.
2. *Luotettavuus työnantajana ja yhteistyökumppanina.* Jumpru Oy työnantajana sitoutunut noudattamaan alan työsopimuksia ja kunnioittaa tehtyjä sopimuksia niin henkilökunnan kuin kaikkien yhteistyökumppaneiden kanssa. Tehdyt sopimukset ovat aina luottamuksellisia.
3. *Hyvän työilmapiirin ylläpito.* Yrityksen johto pyrkii omalla työpanoksellaan, esimerkiksi lään ja epävirallisilla keskusteluilla edistämään hyvää työilmapiiriä. Lisäksi henkilökunnalle pidetään joka vuosi kehityskeskustelut, joissa pyritään rehelliseen vuoropuheluun. Työilmapiiriä parannetaan lisäksi henkilökuntaeduilla, joita ovat esimerkiksi yksityinen työterveydenhuolto, virikesetelit, kuntosalietu, soppalounasetu ja juoma-edut Ravintolayhtiö Säkenöivä Voiman Oy:n ravintoloihin. Vilkkaimpaan kesäaikaan henkilökunnalle tarjotaan välipalaa.
4. *Persoonallinen palvelu.* Jumpruun ei välttämättä palkata parhaimpien arvosanojen saajaa tai pitkän työkokemuksen omaavaa vaan aina persoona. Ihmistä palkattaessa mietitään tarkkaan minkä tyyppistä haetaan ja miten ihminen ryhmään istuu.
5. *Asiakkaan yksilöllinen huomioiminen.* Henkilökuntaa ohjeistetaan itsestäänselvyyksillä kuten tervehtiminen, kohtelias ja rento puhuttelu, kiittäminen jne. Myös kiireessä

pyritään yksilölliseen palvelemiseen. Reklamointitapauksissa asiakasta kuunnellaan rauhallisesti, pyydetään vastaava paikalle ja pyritään hoitamaan tilanne heti. Mikäli tässä ei onnistuta, kirjataan reklamointi ja asiakkaan tiedot ylös ja ravintoloitsija ottaa asiakkaaseen yhteyttä.

6. *Tekemisen aitous.* Jumpru on aito asia – tuotteiden ja valmistustapojen täytyy olla aitoja sekä drinkkien aidoista raaka-aineista valmistettuja. palvelun sekä tuotteiden tasaiseen laatuun pyritään.
7. *Ajassa eläminen.* Ravintola pyrkii seuraamaan aikaansa ja trendejä, jotta Jumpru pysyisi eloisana ja valovoimaisena yrityksenä.

3 ASIAKASPALVELU ON VUOROVAIKUTUSTA

3.1 Palvelun taustat Suomessa

Palvelun käsite määritellään eri yhteyksissä tarkoittamaan erilaisia asioita. Palvelulla voidaan viitata esimerkiksi tiettyihin ammatteihin, palvelusektoriin yhtenä talouden osana, eri palvelualoihin tai palvelutoimintoihin, joita on runsaasti eri toimialoilla ja niiden rajapinnoissa. Palvelu voi tarkoittaa myös palvelua tuotteena. Palvelut ovat luonteeltaan aineettomia, palvelujen tuottaminen ja kuluttaminen on usein samanaikainen tapahtuma, palvelussa tuotteen omistajuus ei vaihdu, palveluja on vaikea varastoida ja palvelun tarjoaminen edellyttää yleensä suoraa vuorovaikutusta tuottajan ja kuluttajan välillä. Palvelua luonnehtii myös se, että se toimitetaan ratkaisuna asiakkaiden ongelmiin. (Grönroos 2007, 99–102; Pesonen 2002, 21–24; Rissanen 2006, 17, 96; Toivonen 2004. 18–19.)

Yksityisten palvelujen osuus kokonaistuotannosta Suomessa vuonna 2010 oli 49,3 %. Palvelualoilla työskenteli vuonna 2010 yli 1,7 miljoonaa henkeä, joista yksityisissä palveluissa yli 1,1 miljoonaa. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005; Elinkeinoelämän keskusliitto 2011.) Tässä tapaustutkimuksessa palvelulla viitataan pääasiallisesti yksityisten palvelujen sektorilla toimivaan majoitus- ja ravitsemisalaan, alalla toimiviin palveluyrityksiin sekä niiden palvelutoimintoihin ja -tuotteisiin. Palvelusektorin itsessään muodostavat keskenään varsin erilaiset palvelualat. Kuviossa 2 on esitelty palvelusektori aloittain ja tuotanto-osuuksittain.



Kuvio 2. Yksityisten palvelujen tuotanto aloittain vuonna 2004. (Elinkeinoelämän keskusliitto 2005.)

Majoitus- ja ravitsemisala edustaa 4 % koko palvelualoista. Suurin palvelusektorin toimiala on kaupan ala (26 %). Vaikka majoitus- ja ravitsemisala on pieni palvelusektorin ala, se kuitenkin tarjoaa fyysistä palvelua, kuten yöpymispaikkoja, ruokaa ja niihin liittyviä elämyksiä.

Palvelun perinteinen määritelmä on haastava – palvelun erottaminen tuotteesta tai tavaresta ei ole yksinkertaista. Palvelujen ja tuotannon välistä rajanvetoa vaikeuttaa se, että palvelu ja tuote kietoutuvat entistä enemmän yhteen. Palvelutapahtumaan voi sisältyä materiaalituotantoa, kuten esimerkiksi ruuan valmistusta ravintolassa, tai siihen voi kuulua asiakkaalle välitettäviä tuotteita, esimerkiksi konsulttien raportteja. Itse tuotteeseen voi liittyä myös palveluja. Esimerkiksi laitteeseen, kuten autoon voi liittyä erilaisia huolto- ja ylläpitopalveluja, jotka myydään asiakkaalle samassa. (Pesonen 2002, 21–24; Toivonen 2004, 18).

3.1.1 Suomalainen kulttuuri palvelukulttuurin taustalla

Kulttuuri on laaja ilmiö tai ala, joka voidaan määrittää usealla eri tavalla. Kulttuuri-sanalla tarkoitetaan yleensä suurien ihmisryhmien tuottamia asioita (esim. aasialainen kulttuuri) tai pienempiä kokonaisuuksia (esim. ryhmän kulttuuri). Usein kulttuuri on yhdistetty kuvaamaan yhteiskunnan piirteitä tietämyksen, ideologioiden, arvojen, lakien ja rituaalien kautta. Nykyään kulttuurikäsitettä ei enää välttämättä käytetä juurikaan tässä yhteydessä, vaan ennemminkin pyritään osoittamaan erilaisten ihmisryhmien erilaisia tapoja. (Havunen 2000, 17; Morgan 1998, 120–122; Toikka 2008, 20.)

Lewisin mukaan reaktiivisiin eli kuunteleviin kulttuureihin kuuluvat esimerkiksi Japani, Kiina, Taiwan, Singapore, Korea, Turkki ja Suomi. Reaktiivisuus on hyvin tyypillistä Itä-Aasian maissa, mutta Euroopassa vain Suomi kuuluu vahvasti reaktiivisiin maihin. Reaktiivisten kulttuurien ihmisten sanotaan olevan maailman parhaita kuuntelijoita. He todella keskittyvät kuuntelemaan mitä puhuja sanoo, eivätkä keskeytä häntä. He eivät myöskään esitä vahvoja mielipiteitä puhujan esitystä vastaan, vaan ovat mieluummin hiljaa. Yleinen rupattelu ei ole tyypillistä introverteille ihmisille reaktiivisissa kulttuureissa. (Lewis 2006, 36–41.)

Suomalaiset ovat reaktiivinen kansa. Reaktiivisuuden tuntomerkkejä ovat Lewisin mukaan mm. kärsivällisyys ja vaiteliaisuus. Reaktiivinen ihminen on yleensä hyvä kuuntelija, täsmällinen, ihmiskeskeinen ja välttää yhteenottoja. Reaktiivisen ihmisen sosiaalinen ja ammatillinen elämä nivoutuvat myös usein yhteen. (Lewis 2006, 36–41.) Asiakaspalveluun sopivat näistä ominaisuuksista ainakin hyvä kuuntelutaito ja ihmiskeskeisyys.

Yhteydenottojen välttäminen sekä vaiteliaisuus taas voivat olla asiakaspalvelua haittaavia ominaisuuksia.

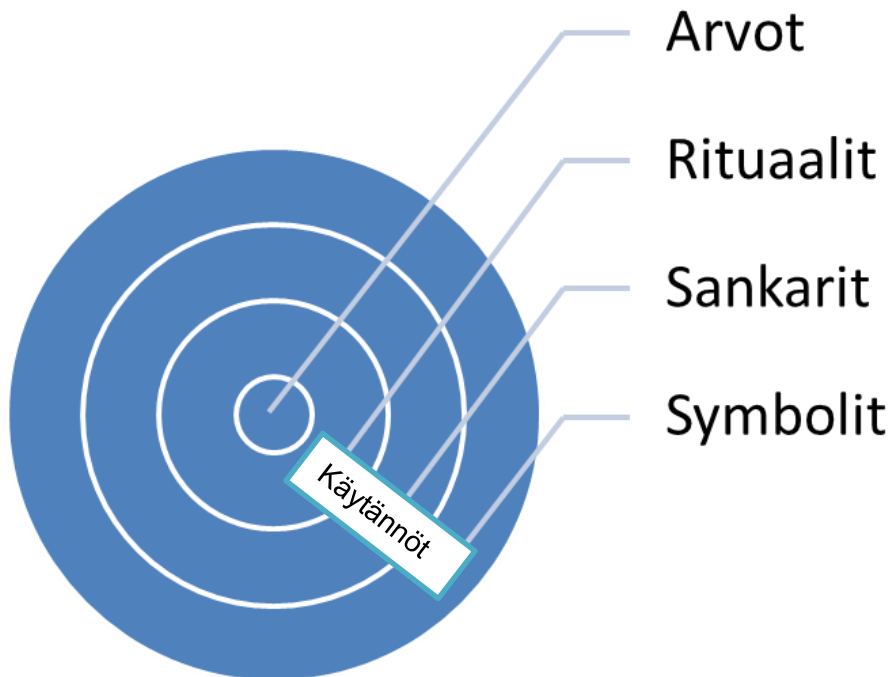
Hultin epäilee (1995, 18) ettei Suomessa ole palvelukulttuuria. Tämä tuntuu aika vahvalta väitteeltä, ja on mielestäni väärin sanoa, ettei koko Suomessa palvelukulttuuria. Grönroosin mukaan (2009, 452) palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Grönroosin (2009, 452) mukaan palvelukulttuuria omaavassa yrityksessä seuraavat asiat on huomioidu:

1. Työntekijät, esimiehet ja omistajat ymmärtävät ja hyväksyvät toiminta-ajatuksen, strategiat ja taktiikat sekä yrityksen tuotteet, palvelut ja markkinointikampanjat.
2. On onnistuttu luomaan myönteisiä suhteita organisaation ihmisten välille.
3. On saatu esimiehet omaksumaan palveluhenkinen johtamistyyli.
4. On opetettu ja opetetaan kaikille työntekijöille vuorovaikutus- ja viestintätaitoja.

Jos yllä olevat asiat yrityksessä toteutuvat, voidaan sanoa palvelukulttuuria löytyvän myös Suomesta. Suomalainen palvelukulttuuri toki eroaa monesta muusta vastaavasta, kuten suomalainen kulttuuri yleensäkin.

3.1.2 Palvelukulttuuri Suomessa Hofstedeä mukaillen

Hofsteden mukaan länsimaissa kulttuuri merkitsee samaa kuin sivilisaatio, tai sillä viitataan mielen sivistämiseen, millä on yhteyttä kasvatukseen, taiteeseen ja kirjallisuuteen. Kulttuuriantropologia Hofsteden painottamana keskittyy näkemään kulttuurin elämän tavallisista asioista, joihin kuuluu esimerkiksi tervehtiminen, syöminen, tunteiden osoittaminen ja fyysinen etäisyyden ylläpitäminen. (Havunen 2000, 17–19; Hofstede 1993, 19–22; Toikka 2008, 20) Työssäni käsittelen palvelukulttuuria nimenomaan kulttuuriantropologisen ajattelun mukaisesti – kuinka asiakaspalvelu tapahtuu ja mitkä seikat muodostavat yrityksen palvelukokonaisuuden ja palvelukulttuurin. Palvelukulttuurin voidaan katsoa Hofsteden (1993, 24–27) mallia mukaillen pitävän sisällään yrityksen palvelua ohjaavat *arvot, rituaalit, sankarit ja ulkoiset symbolit*. Kuvio 3 esittää Hofsteden sipulikuviota.



Kuvio 3. Hofsteden sipulikuvio: kulttuurin ilmenemisen tasot, mukailten. (Hofstede 1993, 24.)

Symbolit Hofsteden (1993, 24) mukaan ovat sanoja, kuvia, esineitä ja eleitä, joilla on tietty merkitys saman kulttuurin edustajille. *Sankarit* ovat todellisia tai kuviteltuja henkilöitä, joilla on ollut tässä kulttuurissa runsaasti arvostettuja luonteenpiirteitä ja käyttäytymismalleja. *Rituaalit* ovat kollektiivisia toimintoja, joita ei tarvita, mutta jotka tehdään siitä huolimatta. Kulttuurin ydin ovat kuitenkin *arvot*, ohjeet ja tunteet, jotka ohjaavat toimintaa. (Hofstede 1993, 24–27; Havunen 2000, 17–20; Toikka 2008, 20–21.)

Hofsteden mukaan kansalliset kulttuurit eroavat toisistaan, mutta myös etninen ja uskonnollinen tausta, sukupuolet, sukupolvet sekä yhteiskuntaluokka luovat kulttuurillisia eroja (Hofstede 1993, 35). Suomalaisen palvelukulttuurin voi katsoa muodostuvan juuri suomalaisen kulttuurin kautta. Suomalaisen kulttuurin arvomaailmaan sisältyvät oleellisesti tasa-arvoisuus, säästäväisyys, työteliäisyys ja askeettisuus. Tapa palvella on usein kulttuurisidonnainen, ja esimerkiksi suomalaisille tyypillinen vähäsanaisuus ja askeettisuus voidaan kokea palvelussa välinpitämättömyydeksi. Suomessa ei ehkä välttämättä ole samanlaista luontaista eläväistä palvelukulttuuria kuin muualla Euroopassa. Suomessa ei ehkä omia Hofsteden (1993, 24–27) mukaisia palvelun *sankareita* ole juuriakaan olemassa. Usein hyvän palvelun esimerkkeinä pidetään muualla koettua palvelua. Välimeren maissa ja Kaukoidässä kuten Thaimaassa palvelun usein koetaan olevan erityisen hyvää. (Havunen 2000, 17–19; Baumberger 1995, 12–17; Hultin 1995, 18–23.) Ehkäpä perinteisessä Välimeren pienyrityskulttuurissa on totuttu huolehtimaan ja palve-

lemaan asiakkaita henkilökohtaisesti ja huomaavaisesti, jotta kauppa onnistuisi ja yrityksen tulonlähde olisi turvattu. (Baumberger 1995, 15.)

Palveleminen voidaan kokea Suomessa välillä jopa alentavana. Tasa-arvoisuus on osittain jopa pakkomielle, johon pyritään asiakaspalvelussakin. Hyvää palvelua ei aina haluta tarjota, koska ajatellaan, että asiakas on samanarvoinen kuin asiakaspalvelija ja tämän tulee myös näkyä vuorovaikutuksessa. Palvelua ei myöskään osata aina ottaa vastaan; Suomessa vallitsee eräänlainen itsepalvelun kulttuuri. Itse tehtyjä asioita arvostetaan korkealle, ja usein ainakin yritetään tehdä asiat itse ennen kuin otetaan palvelua vastaan. Suomessa alistutaan helposti huonoonkin palveluun eikä vaadita palvelutilanteessa parempaa laatua, vaikka huono palvelu koetaan luonnollisesti negatiivisena asiana. Suomalaiseen palvelukulttuuriin liittyvät myös tehokkuus: suomalainen on tottunut toimimaan tehokkaasti ja odottaa sitä myös asiakaspalvelijalta. (Baumberger 1995, 12–17; Grönroos 2007, 100–104; Grönroos 1994, 64–65; Hultin 1995, 18–23.)

Itsepalvelun, itsetekemisen ja tehokkuuden kulttuuria voidaan pitää jopa Suomen palvelukulttuurin rituaalina Hofsteden sipulikuviota mukaillen. (Hofstede 1993, 24–27.) Asiakkaat tekevät asioita itse, vaikkei tarvitsisi, palvelua ei haluta ottaa vastaan, vaan esimerkiksi halutaan siivota itse pöytä tai pedata hotellihuoneen sänky. Omien kokemuksieni perusteella majoitus- ja ravitsemisalalla tätä tapahtuu varsin usein. Suomalaisen palvelun *symbolina* voidaan pitää sen aitoutta – ollaan aitoja, jopa siitäkin huolimatta, että palvelu kärsii. Ei teeskennellä iloista, jos ei olla iloisia, mikä näkyy usein suomalaisen asiakaspalvelijan totisuutena. (Baumberger 1995, 12–17; Grönroos 2007, 100–104; Havunen 2000; 17–20; Hultin 1995, 18–23; Komulainen 2012; Toikka 2008, 20–21.)

3.1.3 Suomessa asiakaslupauksen tulee olla aito

Asiakaslupauksen tulee kertoa yrityksen toiminnan perusteet ja ennen kaikkea vastata kysymykseen miksi asiakkaan kannattaa tulla juuri tähän yritykseen? Asiakaslupaus ja sen pitäminen koetaan nykyään tärkeäksi ja se on tapa erottautua kilpailijoista. Asiakaslupaus on tämän päivän ”muotisana”, asiakaspalvelua tuottavat yritykset tekevät asiakaslupauksia ja laativat asiakaspalvelustrategiainkin sen ympärille. Asiakaslupauksen laatimisessa on tietenkin myös riskinsä: usein luvataan hienoja asioita, mutta käytännössä toteuttaminen jää vaillinaiseksi, jolloin asiakaslupaus voi kääntyä yritystä vastaan. Vaativan asiakkaan aikakaudella ei riitä, että laaditaan kalvoja ja iskulauseita, joiden mukaan asiakas on ykkönen. (Nordström & Ridderstråle 2006, 169; Rubanovitsch & Aalto 2007, 26–27.) Asiakaslupauksen tulee olla aito, jotta sillä on todellista merkitystä. Suomalainen kulttuuri arvostaa rehellisyyttä ja aitoutta, näin ollen asiakaslupauksenkin tulee ehdottomasti toteuttaa tätä. Hofstedeä mukaillen asiakaslupauksen voidaan ajatel-

la pohjautuvan palvelun symboliin. (Baumberger 1995, 12–17; Grönroos 2007, 100–104; Havunen 2000, 17–20; Hofstede 1993, 24–27; Hultin 1995, 18–23; Komulainen 2012; Toikka 2008, 20–21.)

Asiakaslupauksen aitouteen yhtyy myös Kotler (2005b, 19–20): *”Useimmat yritykset sanovat olevansa asiakkaisiin suuntautuneita, mutta harvat ovat sitä todella.”* Peters ja Waterman (2007, 195) toteavat nasevasti: *”Menestyvät yritykset ovat lähellä asiakkaitaan. Siinä kaikki.”* Asiakaslupauksen laatiminen tulee tehdä huolella, ja asiakaspalvelua tuottavassa organisaatiossa se tulisi tehdä nimenomaan yhteistyössä koko organisaation ja asiakkaiden kanssa. Asiakaslupauksen tulisi olla sellainen, että se onnituessaan antaa asiakkaille ja asiakaspalvelijoille lisäarvoa niin asiakkuudesta kuin työstäkin. Hyvä asiakaslupaus tukee markkinointia ja toimii ohjenuorana asiakaslähtöiseen toimintaan.

3.2 Vuorovaikutus ravintolassa

Sosiaalinen vuorovaikutus on riippuvainen viestinnästä. Käsitteenä sosiaalinen vuorovaikutus viittaa niihin tapahtumasarjoihin, jotka liittyvät ihmisten keskinäisiin ja välittömiin kontakteihin sekä ihmisten väliseen toimintaan erilaisissa ympäristöissä. Vuorovaikutuksen edellytys on fyysinen läheisyys ja sekä nonverbaalinen että verbaalinen viestintä. Ihmisen kommunikaatiolla on sosiaalisissa tilanteissa vuorovaikutuksellinen merkitys. Hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintätaitoa. Puheella on ratkaiseva merkitys kulttuurien kehityksessä. Sen avulla ihminen on pystynyt kehittämään ja valloittamaan käsitteellistä maailmaa sekä siirtämään tietotaitoa seuraavalle sukupolvelle. Viestintä on perusta ihmisen vuorovaikutukselle. Viestintäprosessiin kuuluvat viestin lähettäjä, välittäjä ja vastaanottaja sekä tilanne, jossa kaikki tapahtuu. Sosiaalisen vuorovaikutus on riippuvainen viestinnästä. Asiakaspalvelu on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelun kokemukseen liittyvät olennaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen peruselementit: verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä. Koettuun asiakaspalvelun laatuun liittyy siis olennaisesti vuorovaikutuksen laatu. (Gahagan 1977, 7, 10, 21–22; Pesonen 2002, 21–24.)

3.2.1 Ravintolassa tapahtuvasta vuorovaikutuksesta muodostuu asiakkaan kokema palvelu

Asiakaspalvelu on tuotteeseen tai palveluun liittyvää kanssakäymistä asiakkaan kanssa. Palvelutapahtumassa on periaatteessa aina kaksi osapuolta: palvelun tuottaja ja sen käyttäjä. Palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta, suoritus tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkai-

suna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvänä, ajan ja materian säästönä. Se on inhimillistä vuorovaikutusta, jossa pätevät samat säännöt kuin missä tahansa muussa ihmisten välisessä kanssakäymisessä. (Aarnikoivu 2005, 16; Kannisto & Kannisto 2008, 6; Pesonen 2002, 44; Rissanen 2006, 18; Ylikoski, Järvinen & Rosti 2006, 79, 106.) Palvelu on jotain, mitä voidaan ostaa ja myydä, mutta sitä ei voi pudottaa fyysisesti varpailleen, palvelut ovat aineettomia ja niitä ei voi varastoida. Majoitus- ja ravitsemisalalla oleellinen osa palvelua ovat perinteisesti ruoka ja juomat. (Pesonen 2002, 44; Ylikoski 1999, 17, 21). Asiakaspalvelu liittyy näiden tuotteiden valmistamiseen ja tarjoilemiseen asiakkaalle.

Asiakaspalvelu on siis nimensä mukaisesti palvelua asiakkaalle. Asiakas on ihminen tai yritys, joka ostaa tuotteita. Asiakaspalvelijoita ovat kaikki yrityksen toiminnassa mukana olevat henkilöt, jotka ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. (Kannisto & Kannisto 2008, 7.) Myös ne henkilöt, jotka eivät välttämättä koe olevansa asiakaspalvelutehtävissä, voivat olla asiakkaan silmissä asiakaspalvelijoita. Tämä tulisi kaikkien yrityksessä työskentelevien ihmisten tiedostaa. Asiakaspalvelija tuntee asiakkaan tarpeet parhaiten, koska hän on yhteydessä asiakkaaseen (Kannisto & Kannisto 2008, 7). Asiakaspalveluun tullessaan asiakas olettaa tulevansa asiantuntijan luokse (Ylikoski ym. 2006, 107). Asiakas ostaa myyjältä, joka osaa perustella tuotteen tai palvelun hyödyt ja tarjoaa samalla parasta palvelua. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 21.)

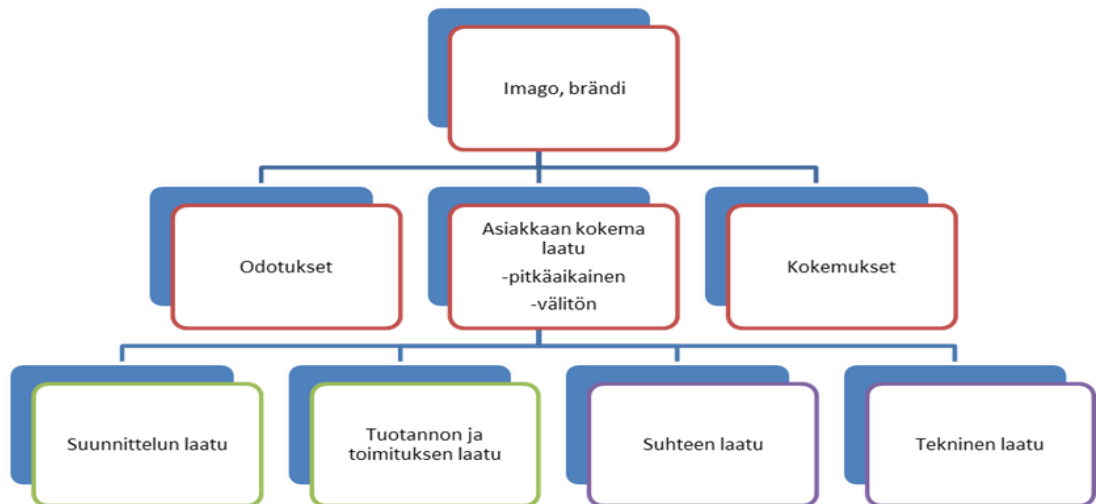
Yksilöt toimivat rationaalisesti ja vapailla valinnoillaan ohjaavat markkinoita tavalla, joka koituu yksilöiden hyväksi. Kuluttaja tietää tarpeensa etukäteen ja asiakkaana hän etsii tarpeitaan vastaavat vaihtoehdot. Hinta ja laatu ratkaisevat mihin vaihtoehtoon asiakas päätyy. (Peltonen 2011, 12.) Tämän teorian mukaan asiakaspalvelun laatu yhdessä hinnoittelun kanssa siis ratkaisee ravintolan valinnan. Hinta voi olla korkeampi, jos laatu on parempaa kuin kilpailijoilla. Hyvä asiakaspalvelu on kilpailuetua ja parempaa tuottavuutta mahdollistava toimintamalli. Erityisesti ravintolassa koko organisaatio edistää hyvää asiakaspalvelua.

3.2.2 Hyvän asiakaspalveluun kannattaa pyrkiä

Palvelutuotanto on tapahtumasarja. Palvelu syntyy silloin kun asiakas on tekemisissä palvelutuotantoprosessin kanssa. Palvelutuotantoprosessiin kuuluu: palveltava asiakas, palveluympäristö, kontaktihenkilöstö ja muut asiakkaat. Kaikki tähän prosessiin kuuluvat vaikuttavat asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. (Lahtinen & Isoviita 2001, 54.)

Asiakas arvioi palvelun laatua palvelutuotantoprosessin jokaisessa vaiheessa. Arvioinnin kohteena on ydintuote ja siihen vaikuttavat liitännäispalvelut. Fyysisen tuotteen laatua voi arvioida helpommin, kuin itse palvelua. Palvelun laadusta asiakas muodostaa itselleen laatumielikuvan, johon vaikuttavat vahvasti tunnetasolla tapahtuvat asiat ja se kuinka vuorovaikutus palveluprosessissa on tapahtunut. (Lahtinen & Isoviita, 2001 55.) Palvelumielikuva muodostuu siitä kuinka minkälaista palvelua asiakas haluaa, mitä hän on kokenut parhaimmillaan, minkälainen on realistinen palveluntaso, mikä on yleinen palvelun taso toimialalla, minkälainen palvelu on oikeudenmukaista ja mikä on alin hyväksyttävissä oleva palvelun taso. (Strandvik 1994, 5. Lahtinen & Isoviita 2001, 56 mukaan.)

Hyvä asiakaspalvelu on asiakkaan vaatimuksien tavoittamista ja ylittämistä vuorovaikutuksen keinoin. Hyvä asiakaspalvelu on hyvän olon tunteen tuottamista asiakkaalle – esimerkiksi ylittämällä asiakkaan odotukset. Loppujen lopuksi asiakas itse päättää mikä on hyvää palvelua. Tärkeimpänä hyvän asiakaspalvelijan ominaisuuksista pidetään oikeaa asennetta ja halua palvella asiakasta, perehtyä asiakkaisiin ja vastata sekä ennakoita heidän odotuksiinsa. (Aarnikoivu 2005, 59–60; Grönroos 2007, 105–106, 122; Baumberger 1995, 13–14; Bell & Zemke 2006, 30; Hayes & Dredge 1998, 9–10.) Asiakaspalvelua mittaavissa järjestelmissä yleensä mitataan asiakkaiden odotusten ja toteutuneet palvelun kohtaamista, kuten SERVQUAL-menetelmässä ja Gummessonin 4Q-menetelmässä. Kuviossa 4 on esitelty esimerkkinä Gummessonin 4Q-laatumalli. Kuvasta ilmenee nimenomaan asiakkaiden odotusten ja kokemusten oleellinen yhteys hyvään palveluun. Palvelun laatu voi olla hyvää, mutta jos asiakkaalla on liian kovat odotukset, saattaa palvelu tuntua huonolta. (Grönroos 2007, 109–119; Hayes & Dredge 1998, 9–11.) Kotler (2005, 13) toteaa: ”*Keskivertoyritys menettää vuosittain 10–30 % asiakkaitaan.*” Asiakasmenetyksen syitä analysoitaessa on todettu, että eniten asiakasmenetyksiä tapahtuu asiakkaan huonon kohtelun ja huonon asiakaspalvelun johdosta. (Grönroos 2009, 149; Kannisto & Kannisto 2008, 104–105.)



Kuvio 4. Gummessonin 4Q-laatumalli (ks. Grönroos 2007, 109.)

Elämme nykyään asiakastaloudessa, jossa asiakas valitsee ja päättää, missä hän asioi. Valinnanvaraa on paljon. Asiakkaalla on siis todellinen valta valita palveluista. Tämä on seurausta ylitarjonnasta, sillä pula on asiakkaista, ei myytävästä tavarasta. (Kotler 2005a, 15; Kotler 2005b, 19.) Tämä osuva totuus on muokannut asiakaspalvelua laajalti myös ravintoloissa. Hyvässä asiakaspalvelussa asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin vastataan. Tämän saavuttamiseksi asiakasta kuunnellaan, jotta selvitetään, mitä asiakas todella haluaa. Hyvään palveluun liittyy aina tuttu fraasi: *asiakas on aina oikeassa* eli asiakas on aina etusijalla. Hyvä palvelu kunnioittaa asiakasta ihmisenä. Häntä kohdellaan tasavertaisena ja hänet huomioidaan. Asiakkaalle annetaan aikaa, eikä minkään anneta häiritä palvelutilannetta. Hyvä palvelu on luotettavaa, luvatuista asioista pidetään kiinni, ja tärkeää onkin luvata vain se mitä pystyy toteuttamaan. Palvelun laadun tulee olla tasaista, ja hyvään palveluun on pystyttävä uudelleen, jotta syntyisi uusintaostoja ja mahdollinen kanta-asiakkuus. Hyvässä palvelussa myös asiakaspalvelijan tulee toimia vastuullisesti, esimerkiksi varmistamalla mitä asiakas haluaa, jottei synny väärinymmärryksiä. (Häkkinen & Uski 2006, 11–12; Kannisto & Kannisto 2008, 12–15; Ylikoski 1991, 34; Ylikoski ym. 2006, 80–81.)

Kaikilla meillä on yleinen käsitys hyvästä palvelusta. Se on kuitenkin hyvin monimutkainen asia, sillä tänä päivänä yksilöt ja yksilölliset tarpeet hallitsevat palvelukulttuuria muokaten myös tarjottavaa palvelua. Hyvän palvelun muodostuminen siis riippuu täysin ihmisestä, joka ottaa palvelun vastaan tai tuottaa palvelua. Palvelu on vuorovaikutusta, erilaisia toimia ja toimintatapoja liittyen asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamiseen. Tämä korostuu erityisesti majoitus- ja ravitsemisalalan pienyrityksissä. Usein ohjattua asiakaspalvelua ei ole, vaan luotetaan työssään asiakaspalvelijana toimivan henkilön

ammattitaitoon ja asiakaspalveluosaamiseen. Erityisen tärkeää yritykselle on siis osata valita oikeat ihmiset asiakaspalvelutyöhön. (Bell & Zemke 2006, 7–8, 11; Flinck 2011; Laakkonen 2011). Isoissa organisaatioissa, joissa asiakaspalvelijaa ohjataan vahvasti, saattaa asiakaspalvelijan persoona jäädä rutiinien taakse. Keskitytään liikaa tekniseen hyvään palveluun, kun taas vieraanvaraisessa asiakaspalvelukulttuurissa voidaan ajatella, että asiakaspalvelijoiden pitää olla aitoja ja heidän pitää huolehtia asiakkaasta omalla tavallaan, kohdella heitä kuin omia vieraitaan. Teemu Kokko toteaa artikkelissaan, että palvelun rentous usein puuttuu, ja syynä on juuri liika konseptointi ja palvelun ohjeistus (Kokko 2010, 28).

Yksityisellä sektorilla ja pienemmässä organisaatiossa voidaan palvelua personoida vapaammin, ikään kuin vieraanvaraisemmin. Kun palvelu tehdään asiakasta varten, parhaimmillaan se istuu asiakkaalle kuin mittatilauspuku (Rissanen 2006, 17). Asiakkaan saama palvelu on aina loppujen lopuksi henkilökohtainen kokemus, ja hyvinkin voi olla, että palvelun tarjoaja ajattelee palvelun eri tavalla kuin itse asiakas. (Grönroos 2007, 100; Rissanen 2006, 17, 96.) Asiakkaiden kuuntelu onkin elinehto siihen, että pystytään ja osataan vastata heidän vaatimuksiinsa. Asiakasnäkökulma on erittäin tärkeä siinäkin mielessä, että asiakkaista tulevat loppujen lopuksi kaikki yrityksen resurssit (Lehtinen 2002, 8).

Pyrkimys hyvään palveluun on usein asiakaspalvelua tekevällä henkilöllä aitoa, mutta huippupalveluun pääseminen on monelle vaativaa. Jollekin ihmiselle voi hyvää palvelua olla se, että hänet huomioidaan riittävän nopeasti, jollekin toiselle taas hyvä palvelu on elämyksellinen kokemus, jota saatetaan vaatia oudoissakin asiayhteyksissä. Joka tapauksessa hyvän palvelun ollessa henkilökohtainen kokemus sekä sen vaatiessa henkilökohtaista huomiota nimenomaan asiakaspalvelijalta, tekee se asiakaspalvelijan roolin ja vastuun merkittäväksi – jopa ainutlaatuiseksi. Vuorovaikutustaidot ovat avainasemassa ja asiakaspalvelijan täytyy oppia tuntemaan asiakkaat erittäin hyvin, jotta voisi tarjota erityisen hyvää palvelua. Tähän ei ole olemassa yksiselitteistä tapaa, mutta ainakin hyviksi havaittuja keinoja, kuten asiakkaan kuuntelua on syytä korostaa. Myös kulttuurituntemus auttaa asiakkaiden ymmärtämisessä, yleisesti ottaen kuluttajat ja ihmiset samasta kulttuurista käyttäytyvät usein samankaltaisesti (Lewis 1996, 8; Pitkänen 2011, 11). Joitain kulttuurisidonnaisia johtopäätöksiä voidaan siis tehdä esimerkiksi suomalaisen kulttuurituntemuksen pohjalta. Asiakkaiden ymmärtäminen edesauttaa palvelemaan asiakkaita riittävän hyvin, jolloin he sitoutuvat helpommin ravintolan asiakkaiksi, ovat kanta-asiakkaita.

Kanta-asiakkuus edesauttaa saamaan luottamusta asiakaspalvelijan ja asiakkaan välille, jolloin lisämyynti on helppoa ja luontevaa. Asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisen vuorovaikutuksen kehittyessä luottamukseksi säästää se aikaa ja vaivaa. Lisäksi pitkäaikaiset asiakkaat hyväksyvät hinnankorotuksetkin paremmin. (Kokko 2010, 28; Kotler 1999, 177–178; Matero & Vankka 2010, 33; Barrows & Bosselman 1999, 1–22.) Grönroos toteaa teoksessaan (2003, 179) näin: "Jotakuinkin tyytyväinen ja tyytyväinen eivät tee lähellekään sitä määrää uusintaostoja (käyntejä) kuin erittäin tyytyväinen, eli yrityksen on pyrittävä luomaan asiakaspalvelun avulla asiakkaista erittäin tyytyväisiä." Lisäksi uusien asiakkaiden hankinta on yleensä viidestä kymmeneen prosenttia kalliimpaa kuin nykyisten asiakkaiden tyydyttäminen ja pitäminen. (Dubois, Jolibert & Mühlbacher 2007, 434–435; Kotler 1999, 163; Kotler 2005a, 13; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 114.) Asiakkaista siis kannattaa pitää hyvää huolta ja pyrkiä aina erinomaiseen palveluun, saada asiakkaat osaksi yrityksen imagoa ja brändiä. Tämä voi ilmetä vaikka positiivisina tarinoina yritystä kohtaan. (Lindberg & Repo 2005, 45–46; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 119.) Yrityksen onnistuessa palvelussa erinomaisesti, voi asiakas tuntee olonsa todella tervetulleeksi yritykseen. Hän voi kokea olevansa yrityksen vieraanvaraisuuden kohteena.

Vieraanvaraisuutta on, kun toivotetaan vieras ihminen tervetulleeksi kotiin, yritykseen tai yhteisöön. Meillä kaikilla on varmasti jollakin tapaa kokemuksia vieraanvaraisuudesta. Eri kulttuureissa on olemassa tiettyjä asioita, jotka kuuluvat vieraanvaraisuuteen. Suomessa tulee mieleen iloinen tervehtiminen, kädenpuristus ja toivottaminen tervetulleeksi sekä kuunteleminen. Suomen vieraanvaraisuuskulttuuriin kuuluu yleensä tarjota jotain, esimerkiksi kahvia, kun halutaan tehdä vieraan olo kotoisaksi. Vieraanvaraisuuden toteutuessa asiakaspalvelun vuorovaikutustilanteessa jää siitä asiakkaalle sekä työntekijälle positiivinen tunne. Molemmat ovat kokeneet tilanteen tunnetasolla ja tunteneet hyötyneensä eli saaneensa jotakin vastavuoroisesti. (Matero & Vankka 2001, 40.) Yhdysvaltalaisien tutkijoiden Barrowsin ja Bosselmanin mukaan vieraanvaraisuutta kaupallisessa mielessä on kaikki ihmiselle kodin ulkopuolella tapahtuva palveluiden tarjoaminen ja siihen liittyvä kaupanteko. Vieraanvaraisuutta ei voi kuitenkaan johtaa kuten tehdasta tai tietopalveluyritystä, vaan on syytä huomioida, että ihmiset tarjoavat ihmisille palveluja, kuten ruokaa, juomaa, majoitusta ja elämyksiä. Palvelun kokemuksen ollessa hyvin inhimillistä, on johtamisessakin huomioitava henkilösuhteet ja ihmisten välisen kommunikoinnin tärkeys. (Barrows & Bosselman 1999, 1–22.) "Our quests come for the service. But they stay for the hospitality.", todetaan vanhassa motossa, joka kuvaa mielestäni hyvin vieraanvaraisuuden ydintä.

Yrityksen toiminnan edellytys on ostava ja maksava asiakas (Aarnikoivu 2005, 13). Ostava ja maksava asiakas taas kaipaa hyvää asiakaspalvelua, jotta viihtyisi asiakkaana.

Vieraanvaraisuus on mielestäni erittäin hyvää asiakaspalvelua. Asiakaspalvelu viedään sille tasolle, että asiakas todella tuntee olevansa yrityksen vieraana, vaikka maksaakin palvelusta. Yritystasolla vieraanvaraisuuden voidaan mielestäni sanoa tarkoittavan sitä, että ravintolan omistajat välittävät asiakkaista, ovat aidosti kiinnostuneita heistä ja heidän elämästään eivätkä pelkäävät kaupankäynnistä. Asiakkaat ovat yhteistyökumppaneita joille tarjotaan viihtyisä ravintola, jossa he voivat rentoutua ystävällisessä ja turvallisessa ympäristössä ystäviensä seurassa. Liiketoiminnan peruseriaate asiakaspalvelun näkökulmasta on siis tuottaa tulosta pitämällä asiakkaat tyytyväisinä. Tutkimukset todistavat, että erinomaisen palvelukokemuksen tarjoavat yritykset tuottavat paremmin sekä saavat kilpailijoihin nähden kilpailuetua (Aarnikoivu 2005, 14; Grönroos 2003, 179; Kannisto & Kannisto 2008, 4, 56; Rissanen 2006, 114).

3.2.3 Asiakaspalvelijan, asiakkaan ja yrityksen vuorovaikutus juoma- ja seurusteluravintolassa

Asiakaspalvelu juoma- ja seurusteluravintoloissa on yleensä aika perinteistä, edelleen asiakkuus on nimenomaan asiakkaan ja asiakaspalvelijan kohtaamista. Kohtaamista tarkastellaan ja se koetaan nimenomaan asiakaspalvelun ja asiakkuuden ytimeksi. (Arantola 2006, 28–29.) Tuotteilla on toki isompi merkitys kuin esimerkiksi 1990-luvulla, niitä on määrällisestikin huomattavasti enemmän. Kun aloitin työskentelyni (vuonna 1997), majoitus- ja ravitsemisalalla tuotteita oli yleisesti ravintoloissa noin kolmasosa nykyisestä valikoimasta. Itse asiakaspalvelu kuitenkin koetaan edelleen nimenomaan vuorovaikutuksena, eikä tuotteena, asiakaspalvelijat toimivat ikään kuin yrityksen näyteikkunana. Vaikka ravintola tuottaisi kuinka hyviä tuotteita, asiakaspalvelija voi pilata myyntitilanteen palvelemalla huonosti asiakasta. (Kannisto & Kannisto 2008, 104–105.) Palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, esimerkiksi ravintolassa ostettavaa alkoholijuomaa ei voi viedä kotiin ja nauttia siellä – jo lakikin kieltää sen. Palvelun saamisen edellytys on siis tulla ravintolaan asiakkaaksi.

Asiakaspalvelutilanteessa asiakkaalla ja asiakaspalvelijalla on tietyt roolit. Asiakaspalvelija reagoi roolinsa mukaisesti asiakkaan roolissa tapahtuviin muutoksiin vastareaktiolla. Asiakaspalvelijalla täytyy olla tunnereagointi hallussa, ettei asiakkaalle tule epätoivottua signaalia asiakaspalvelijalta. Liiallinen tunteiden kontrolli voi taas näkyä teennäisyytenä, mikä on raskasta asiakaspalvelijalle ja saattaa tuntua myös asiakkaasta ei-toivotulta tavalta toimia. Asiakaspalvelun suuri haaste on pystyä vastaamaan erilaisten asiakkaiden toiveisiin juuri oikealla tavalla, henkilökohtaisesti. (Toskala 2002, 186–187.)

Asiakas osallistuu ravintolassa myös itse palvelun tuottamiseen, esimerkiksi tilanteessa jossa asiakaspalvelija tekee asiakkaalle juuri sen juomasekoituksen jonka tämä haluaa. Harvassa kaupassa tai myyntiliikkeessä vietetään todellisesti yhtä pitkää aikaa asiakkaan kanssa itse liiketilassa kuin juoma- ja seurusteluravintolassa. (Ylikoski 1991, 21–26, 29–30.) Asiakkaiden pitkähkö ajan viettäminen kerrallaan ravintolassa vaikuttaa asiakaspalvelijaan myös ravintolan ulkopuolella. Tahtomattaankin ravintolassa työskentelevä asiakaspalvelija kohtaa asiakkaitaan todennäköisesti myös vaikkapa kaupassa, elokuvateatterissa tai jossain muussa ravintolassa. Ei ole aivan yhdentekevää, kuinka asiakaspalvelija käyttäytyy myös työajan ulkopuolella. Parhaimmillaan tämä luo lisäarvoa asiakkuudelle, mutta pahimmillaan vähentää sitä.

Ravintola-alan kokemuksieni ja tekemieni havainnointien perusteella vaikuttaa siltä, että asiakkaat käyttäytyvät välillä aika erikoisesti verrattuna yleiseen käytökseen, johtuen yleensä alkoholin vaikutuksesta. Tähän yhtyy myös Hämäläinen (2012) artikkelissaan. Tämä hankalanakin tunnettu tosiseikka antaa erityistä haastetta ravintolan asiakaspalvelijalle. Pitää noudattaa anniskelusäädöksiä ja samalla pyrkiä olemaan huomaavainen ja ymmärtäväinen asiakaspalvelija. Asiakas voi olla liian humalassa ja haluaa silti ostaa lisää päihdyttävää etyylialkoholia, vaikka tilanteessa sitä ei lain mukaan saa myydä. Tämä asettaa haasteita asiakaspalvelijalle, hän on ikään kuin ”puun ja kuoren välissä” halutessaan palvella asiakasta hyvin, vaikka laki sen kieltää. Asiakas taas voi kokea tällaisen käytöksen huonoksi palveluksi. Majoitus- ja ravintola-alalla puhutaankin usein vastuullisesta asiakaspalvelusta, eli ei anneta asiakkaiden juoda liikaa alkoholia, vaikka se on kaikkia asiakaspalvelun ja myymisen periaatteita vastaan.

”Jokainen asiakas, toimipa hän millä alalla tai millä markkinoilla tahansa, haluaa halvempia ja parempia tuotteita sekä mielellään ne olisi pitänyt toimittaa jo eilen.” (Nordström & Ridderstråle 2006, 167.) Tämä on mielenkiintoinen toteamus, mutta pitääkö tämä paikkaansa ravintolassa? Asiakkaat toivovat lähes aina parempia tuotteita, ja ravintolat tilaavat asiakkaan toiveiden mukaiset tai ainakin vastaavat tuotteet. Eli asiakas käytännössä saa jo nyt haluamaansa tuotetta. Halvempia tuotteita asiakas tietysti haluaa aina, jos laatu pysyy samana. Ravintola varmasti tällaista tarjoaa, kunhan se on kannattavaa liiketoimintaa. ”Tuote olisi pitänyt toimittaa jo eilen” -väitteen voi ajatella tarkoittavan, että asiakas haluaa tuotteen nopeasti, mikä pitää kyllä paikkansa. Nopeus ja sujutus ovat arvostettuja asiakkaiden näkökulmasta ja ne saattavat jopa antaa kilpailuetua (Kotler 1999, 199). Seurusteluravintolan asiakkaiden käyttäytyminen kuitenkin poikkeaa kokemukseni mukaan yleisesti jonkin verran tavallisesta asiakkaana olemisesta verrattuna vaikka elintarvikekauppaan. Ravintolassa vietetään yleensä vapaa-aikaa ja viivytään yleensä kohtalaisen pitkä aika, ostoksiakaan ei tehdä kerralla vaan ostetaan tuotteet ”pikkuhiljaa” tarpeen mukaan. Muut asiakkaat ovat iso osa palvelukokonaisuutta

ja elämystä. Ihmiset viihtyvät ravintoloissa, joissa käy paljon samanhenkisiä ihmisiä. Seurusteluravintoloita voidaan jopa pitää eräänlaisina ”olohuoneina”. (Lahtinen, Isoviita & Ihamäki 1991, 116.)

Ravintoloissa voi helposti muodostua erilaisia seurueita ja ”kuppikuntia” eli yhteisöllisyyttä. Seurueet muodostuvat esimerkiksi urheiluseuroista, kanta-asiakkaista, samasta ikäryhmästä, samassa ammatissa toimivista tai mistä tahansa, mikä yhdistää asiakkaita toisiinsa. Yhteisöllisyys saattaa saada aikaan sen, että yhteisö tapaa ravintolassa ja ravintola on merkittävä osa tätä yhteisöä. Ravintolaa ei ajatella välttämättä vain ravintolana, vaan tärkeänä osana yhteisöä. Nykyaikaiseen yhteisöllisyyteen kuuluu myös sosiaalinen media, lähes kaikilla suosituilla ravintoloilla on nykyisin omat Facebook-sivut, joihin voi liittyä vapaaehtoisesti ja samalla kuulua ravintolan sosiaalisen median yhteisöön. Yhteisöllisyys ravintolassa voi edesauttaa kanta-asiakkuutta.

Joskus asiakkuussuhteesta muodostuu pitempiaikainen. Se perustuu joko sopimukseen tai esimerkiksi asiakkaan kokemukseen palvelun laadusta. Pitkäaikainen asiakkuus on kannattavaa kaikille yrityksille, myös ravintoloille. (Kotler 1999, 177–178; Kotler 2005a, 13; Ylikoski 1999, 31–32.) Havaintojeni mukaan ravintolan asiakkaista muodostuu aika usein kanta-asiakkaita, he käyvät säännöllisesti jossakin ravintolassa tai lähes aina samassa ravintolassa. Aina ei välttämättä huomata, ketkä ovat ravintolan kanta-asiakkaita. Kuten asiakkuus yleensäkin, myös kanta-asiakkuus on hyvin henkilökohtainen asia. Osa pitää itseään ravintolan kanta-asiakkaana, mutta ravintoloitsija ei välttämättä tiedä sitä. Asiakas voi käydä kerran tai kaksi kertaa vuodessa, mutta aina esimerkiksi Jumprussa – onhan hänkin kanta-asiakas. (Flinck 2011.)

Asiakkaalla on tarve ostaa palvelua, jota yritys haluaa myydä, ja asiakaspalvelija toimii tämän palvelun välittäjänä. Asiakas ostaa tunteella, mutta tarvitsee ostopäätöksen tekoon järkiperusteita (Ylikoski ym. 2006, 109). Kun puhutaan ravintolasta, ei voida väittää, että muualta ei saisi samaa juomaa ja ruokaa, sillä vastaavia tuotteita ainakin löytyy. Pelkästään itse myytävä tuote ei ole yleensä ravintolassa käymisen pohjimmainen syy. Ravintolaan mennään asiakkaaksi monesta eri syystä. Asiakkaaksi saapumisen syiden monimuotoisuudesta huolimatta asiakkaalle tulee pystyä tarjoamaan palvelua ja suosituksia, olemaan hänelle asiantuntija.

Hyvä asiakkuudesta huolehtiminen ja asiakkaan tarpeiden tyydyttäminen edellyttää yritykseltä palveluiden ja kaikkien tuotteiden jatkuvaa mutta hallittua kehittämistä. Yritysorganisaatio harhautuu helposti omien mieltymystensä ja erilaisten harhakuvitelmiensä tielle, esimerkiksi asiakaslupauksia laaditaan ajattelematta seurauksia. Muutokset vaativat

aina koko työyhteisöltä paljon uuden oppimista ja tarpeettoman poisoppimista. Muutoksen keskellä on vaarana myös toiminnan tehokkuuden menettäminen ja laadun heikkeneminen. Elävä hyvä palvelu hautautuu helposti vanhojen toimintarutiinien alle. Tämä on siis vaarana liiaksi ohjatussa asiakaspalvelussa. (Kokko 2011, 28; Rissanen 2006, 96; Ylikoski 1991, 34–36.)

Mikä sitten erottaa hyvän toimintamallin ja liian ohjatun toimintamallin? Ohjatussa toimintamallissa haetaan usein asiakkuudesta normeja ja oletetaan kokemusten perusteella, mitä asiakkaat yleisesti haluavat. Järjestelmät eivät tavoita oletusasiakkaiden ja todellisten asiakkaiden välistä ristiriitaa. (Kaario, Pennanen, Storbacka & Mäkinen 2003, 158–162; Peelen 2005, 167–168; Kannisto & Kannisto 2008, 63). Mielestäni itse asiakas on tässä avainasemassa, koska asiakas itse valitsee mikä on hänelle hyvää palvelua ja käyttää sellaista palvelua, jonka kokee olevan itselleen tarpeeksi hyvää. Ongelmaksi muodostuu tilanne, jolloin asiakas ei enää jostain syystä käytä palvelua. Tällaisessa tilanteessa reagointi mahdolliseen virheeseen on ainakin hetkeksi menetetty. Ainut tehokas tapa vastata hyvin palvelun kehittämisen haasteisiin on organisaatiotasolla Rissanen mukaan (2006, 96) oppiva organisaatiomalli. Työyhteisölle omaksutaan sellaiset toimintatavat ja arvot, että se pystyy itse reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutokseen ja kehittymään asiakkaiden vaatimuksia vastaavaksi palveluyritykseksi. Tämä on ensiarvoisen tärkeää majoitus- ja ravintola-alalla – asiakkaiden luomiin haasteisiin täytyy pystyä vastaamaan ja on pysyttävä ajan hermolla. Tämä ei tietenkään tarkoita sitä, että tarvitsee vaihtaa ravintolan sisustusta kolmen vuoden välein, kuten joissakin yökerhoissa on tapana. Ajan hermolla pysyminen tarkoittaa ravintolassa jatkuvaa innovatiivista tuotepäivitystä. Musiikillisesti on oltava ”trendikäs”, on seurattava aikaa, ja erityisesti sosiaalisen median käyttö on tällä hetkellä olennaisessa roolissa.

Pienen tai keskisuuren yrityksen (pk-yrityksen) vahvuutena isoja organisaatioita vastaan voisi olla tarvittaessa nopea reagoitokyky erilaisiin asiakaspalvelun trendeihin ja haasteisiin. Vuorovaikutus asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä voi muodostua helpommin henkilökohtaisemmaksi kuin isossa organisaatiossa, mikä koetaan usein hyvänä palveluna (Rissanen 2007, 17). Huonoksi koetun palvelun löytäminen on myös helpompaa pienessä organisaatiossa ja siihen on helpompi puuttua. Huonon palvelun salliminen taas voi pienelle yritykselle olla erittäin kohtalokasta. Välinpitämättömyys voi johtua vaikka yrityksen vahvasta markkina-asemasta, jolloin huono palvelu voi pahimmassa tapauksessa jatkua pitkään. Asiakas on aina kuitenkin yrityksen olemassaolon edellytys, ja hän ansaitsee siksi parasta mahdollista palvelua omilla ehdoillaan. Mitään ei voi pitää oletuksena – varsinkaan asiakkuutta itseään. (Kannisto & Kannisto 2008, 66–67.) ”*Parhaita ja halvimpia konsultteja ovat asiakkaat. Kuunnelkaa niitä!*” (Nordström & Ridderstråle 2006, 170.) Quinn (1999, 62) toteaa teoksessaan asiakkaan kuuntelemisesta näin:

”Tärkein yksittäinen taito, mitä tarvitset tullaksesi todella asiakaslähtöiseksi, on kyky kuunnella.” Tämä on varmasti keskeinen kehitysalue kaikissa yrityksissä. Totta kai asiakasta kuunnellaan ja toiveita otetaan vastaan, mutta kuunnellaanko asiakkaita oikeasti? Tehdäänkö tarvekartoitusta aktiivisesti ja onko asiakaspalvelijalla motivaatiota kuuntelemaan, kannustaako yritys asiakaspalvelijaa kuuntelemaan asiakasta? (Bell & Zemke 2006, 40–44; Dubois ym. 2007, 434–435; Florés 2007, 429; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 105.) Asiakaslähtöisen toiminnan edellytys on siis asiakkaan kuunteleminen, huomioiminen ja hänelle sopivien palvelujen ja tuotteiden etsiminen. Organisaation pitäisi pystyä kuuntelemaan asiakasta joka solullaan, jotta hyvään ja vielä parempaan asiakaspalveluun päästäisiin.

Asiakkaat ovat luonnollisesti erilaisia, eikä kaikkia asiakkaita voi lähestyä samalla tavalla tai palvella samaan tapaan. Yleisesti asiakaspalveluun tarvitaan ”pelisilmää”, osataan esimerkiksi teititellä ja sinutella tilanteen mukaan. Jollekin asiakkaalle tarjotaan ”tavanomaista” ja jollekin aina uutuustuotteita. Pelisilmä ei kehity itsekseen vaan asiakaspalvelijoita tulee kouluttaa. Asiakaspalvelun kompetenssia omaava henkilö on yritykselle eduksi. Rekrytoinnissa voi suosia koulutettuja ihmisiä, joilla perustiedot ja -taidot on olemassa valmiiksi. Yritys voi tällöin keskittyä kouluttamaan työntekijää ”talon tavoille”, yrityksen omaan palvelukulttuuriin.

Nordström ja Ridderstråle (2006, 169) väittävät, että tyyppillisen yrityksen asiakkaista ainakin viisikymmentä prosenttia on kannattamattomia. Kuinka sitten valita ne kannattavimmat asiakkaat? Varakkaat miehet, jotka kestävät paljoin alkoholia olisivat siis kaikkien juomatuotteilla tulosta tekevien ravintoloiden halutuin asiakasryhmä. Mutta viihtyvätkö nämä asiakkaat pelkästään keskenään? Tuskinpa. Seurusteluravintolassa pitää ja nimenomaan saa olla monenlaisia ihmisiä, kannattamattomiakin asiakkaita tarvitaan, toisin kuin muilla kaupallisilla aloilla, joissa kannattamaton asiakas on ongelmallisempi. (Grönroos 2009, 101, 205–206.) Asiakkaat luovat ravintolan tunnelman – vaikka ravintola olisi kuinka viihtyisä tai palvelu kuinka hyvää tahansa, eivät asiakkaat viihdy siellä ilman toisia asiakkaita

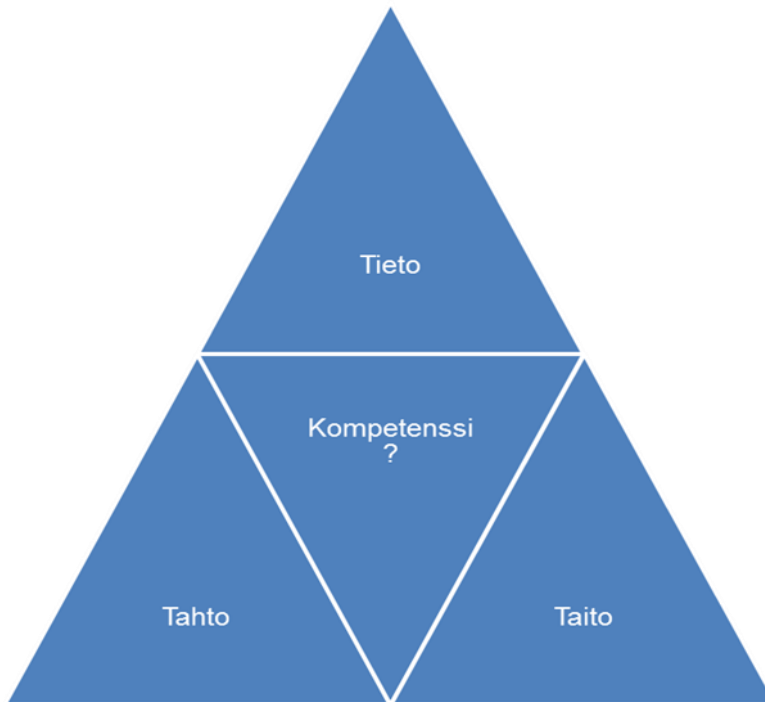
3.2.4 Ravintolassa asiakaspalvelua toteutetaan ryhmänä

Vuorovaikutus toisten ihmisten kanssa on ryhmän lähtökohtaisia tunnuspiirteitä. Ihmiset ryhmittyvät, koska heillä on tarve tai velvollisuus keskustella ja toimia muiden samaan asiaan liittyvien ihmisten kanssa. (Laine, Ruishalme, Salervo, Sivén & Välimäki 2005, 32–33.) Lewisin (2006, 36–41) mukaan reaktiiviseen kulttuuriin kuuluvat usein läheiset välit kollegoiden kanssa, mikä omalta osaltaan on merkittävä tekijä ravintolan asiakas-

palvelun vuorovaikutuksen kannalta. Työnantaja, esimies ja kollegat ovat asiakaspalvelijalle tärkeitä resursseja, he ovat tukena, kun työt kuormittuvat tai omia asiantuntijuus ei riitä. Asiakaspalvelu on ”tiimityötä”, jossa kollega jatkaa siitä, mitä ei itse kykene tai ehdi tekemään. Ryhmän tuki ja yhteistoimivuus ovat yksi hyvän asiakaspalvelun edellytyksistä. (Kannisto & Kannisto 2008, 84–85.)

Ryhmillä on yleensä olemassa toiminnallaan selkeä tavoite, jota kaikki ryhmän jäsenet yrittävät saavuttaa. Vaikkakin on tutkittu, että yksilöt eivät välttämättä anna kaikkeaan peliin ryhmän eteen, yleensä ryhmä on vahvempi kuin yksilö yksin (Ringelmanin efekti), jolloin motivaatio saavuttaa ryhmän päämäärä tavoitetaan. Myös ryhmä itse voi vaikuttaa sen heikomman yksilön toimiin ja lisätä hänen tehokkuuttaan ryhmän eteen. Ryhmän esimiehellä (ohjaajalla) on tärkeä merkitys ryhmän tasapainon, motivoinnin ja tavoitteiden saavuttamisessa. Hyvä esimies tuntee ryhmän jäsenet, heidän vahvuutensa ja heikkoutensa, sekä tietää missä vaiheessa ryhmä on menossa. (Laine ym. 2005 32–33; Rissanen 2005, 124.) Ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ollessa tasapainossa ja sen toimiessa vastuullisesti sekä tavoitteellisesti asiakaspalvelun eteen saa asiakas parempaa palvelua.

Asiakaspalvelua tuottavassa yrityksessä on henkilökunnan ammatillinen osaaminen erittäin tärkeässä roolissa: täytyy hallita tuotteet, myyntitekniikka, toimintatavat, hyvät vuorovaikutustaidot ja vielä osata palvella asiakasta hyvin. Oma asiantuntijuus ja hyvä itsetunto taas ovat tärkeitä työssä jaksamisen kannalta. (Kannisto & Kannisto 2008, 19.) Ammatillinen osaaminen on tietojen ja taitojen soveltamista käytäntöön hyväksi toiminnalliseksi osaamiseksi – tätä kutsutaan kompetenssiksi (Kuosmanen 2009, 23). Tällaista asiakaspalvelun kompetenssia on vaikea saavuttaa pelkästään rekrytoimalla oikea ihminen. Joko pelkästään työskentelemällä tai opiskelemalla kompetenssin saavuttaminen on myös haastavaa, lisäksi tulee olla halu oppia uutta ja kehittää itseään työn vaatimalle tasolle, asiakkaita pitää osata kuunnella ja vastata haasteisiin. Kuviossa 5 kuvataan kompetenssin muodostumista.



Kuvio 5. Osaamispyramidi Rubanovitsch & Aalto (2010, 172) mukailleen.

Tieto: Tarkoittaa järkeä, luovuutta, kekseliäisyyttä, kykyä luoda uusia ideoita ennakkoluulottomasti. Tieto asiakaslähtöisesti ajateltuna pohjautuu myös asiakkaan kuuntelemisesta. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 172.)

Tahto: Tarkoittaa sitä, että uskoo itseensä ja haluaa toimia oikealla tavalla. On motivaatio kehittyä paremmaksi. Omataan oikea asenne asiakaspalveluun ja myyntiin. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 172.)

Taito: Tarkoittaa tietotaitoa, teknistä osaamista ja kokemusta (Rubanovitsch & Aalto 2010, 173).

Kun kaikki kolme osa-aluetta toteutuu, voidaan sanoa kompetenssia olevan. Tämä pyramidi auttaa myös selvittämään mitä osa-aluetta tulisi kehittää. Esimerkiksi asiakaspalvelijalta, jolla on tahtoa ja tietoa saattaa puuttua taitoa, jolloin sitä voi hankkia lisää työkokemuksen avulla ja kouluttautumalla. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 172–174.)

Henkilökunnan osaamisella, asenteella ja palveluhenkisyydellä on siis olennainen merkitys palvelua tarjoavan yrityksen palvelun hyvään tasoon. Asenteet auttavat ihmisiä tekemään oikeita ratkaisuja arkisissa tilanteissa. Epämiellyttävänä koettu tilanne hoidetaan hyvin oikean asenteen avulla. Palveluhenkiset työntekijät tekevät enemmän asiakkaiden eteen, ovat kohteliaampia, kiinnostuneempia asiakkaasta ja joustavampia sekä pyrkivät aktiivisemmin löytämään ratkaisuja asiakkaan ongelmiin. (Havunen 2000, 24–

30; Lahtinen ym. 1991, 110; Matero & Vankka 2001, 36.) Vieraanvaraisen ja hyvän asiakaspalvelun täytyy lähteä yrityksen sisältä, ryhmän toiminta ja dynamiikka vaikuttaa oleellisesti työilmapiiriin ja täten näkyvät todennäköisesti myös asiakaspalvelussa ja sen laadussa. Esimiesten yhtenä tärkeänä tehtävänä olisi myös kehittää yksilöitä oikeaan suuntaan ammatillisen kompetenssin saavuttamiseksi.

Asiakaspalvelua tuottavassa organisaatiossa on tärkeää mahdollistaa asiakaspalvelijan kehittyminen ja tukea oppimista niin organisaation sisällä kuin ulkopuolellakin. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 170.) Johtajan tehtävä on luoda mahdollisuuksia ja kirvoittaa luovuutta, saada aikaan positiivista työilmapiiriä, sekä positiivista ”me-henkeä” ja vastuullisuutta yrityksen menestyksestä. Pitkällä aikavälillä pelkkä positiivisen ajattelun tai mukavan yhdessäolon tukeminen ei tuota menestystä, jos yritys ei ole tehokas, tuottava ja kannattava. (Tienari & Merisalo 2009, 104; Tiensuu, Partanen & Aaltonen 2004, 21–22.) Esimiehen tulee tehdä työntekijöille selväksi, miten yritys toimii ja mikä edesauttaa kaikkien osapuolten menestystä.

Esimiestyön merkitys on erittäin suuri yrityksen asiakaspalvelun ohjeistuksessa ja oikeiden ihmisten palkkaamisessa. (Bell & Zemke 2006, 7–8.) Hyvä johtaja ei kuvittele itse osaavansa kaiken, vaan osaa valita oikeat henkilöt osaamaan. Hyvällä johtajalla ei ole alaisia vaan aktiivisia asiantuntijoita. (Sydänmaalakka 2009, 152–157.) Rekrytointi on aina iso haaste, uuden työntekijän palkkaaminen ja perehdyttäminen vie yrityksen aikaa ja rahaa. Työkokemuksen myötä taas tehokkuus kasvaa ja työntekijän kannattavuus paranee. Työssä jaksamiseen ja henkilökunnan pysyvyyteen on siis panostettava esimiestyössä, henkilökunta on kuitenkin yrityksen tärkein voimavara. (Rubanovitsch & Aalto 2010, 110,113.)

Esimiehen hyvät vuorovaikutustaidot edesauttavat molemminpuoliseen arvostukseen ja yksilön kunnioitukseen. Esimies on tavallaan alaistensa asiakaspalvelija, jonka täytyy osata innostua oikeista asioista, tukea työntekijän halua kouluttautua, antaa henkilökunnan ideoida ja toteuttaa itseään. Tällaisen vuorovaikutuksen prosessi onkin esimiehen haastavimpia tehtäviä. Yksilöiden erilaisuus korostuu vuorovaikutteisissa tapahtumissa ja esimiehen on kyettävä vaikuttamaan vuorovaikutuksen keinoin yksilöllisiin johdettaviinsa positiivisesti. Esimiestä voi auttaa alaistensa ryhmän sisäinen toiminta, esimies voi jakaa vastuuta ryhmälle itselleen ja kannustaa siihen. Mahdollisen ryhmän sitoutuminen tavoitteisiin täytyy kuitenkin lähteä ryhmän sisältä, jotta tavoitteet ovat todellisia ja niihin sitoudutaan. Ryhmä itse voi edesauttaa motivaatiota, joka saa ihmisen suuntaamaan toimintaa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi; tätä tulee esimiehen toimillaan edesauttaa. (Rissanen 2005, 123; Sydänmaalakka 2007, 81–87, 159; 2009 159–160.)

Esimiestyö ja osaamisen kehittäminen lisää tyytyväisyyttä työpaikalla, mikä taas vaikuttaa asiakkaiden tyytyväisyyteen ja sitä kautta parempiin tuloksiin. (Havunen & Lavikkala 2010, 70–71.) Asiakkaan ja yrityksen toimiessa yhdessä vuorovaikutuksesta syntyy arvoa molemmille. Asiakslähtöisessä johtamisessa on tärkeää erityisesti asiakastieto – on tunnettava asiakkaat hyvin. Asiakslähtöisessä yrityksessä pyritään saamaan selville, mitä asiakas tarvitsee ja haluaa ja näihin vaatimuksiin pyritään vastaamaan. Asiakaspalvelua tuottavan yrityksen esimiehen tulisi ajatella asiakslähtöisesti, ei tuotelähtöisesti. (Arantola & Korkman 2009, 33; Kotler 2005a, 9.)

Asiakaspalvelua tarjoavassa organisaatiossa esimiesten asema korostuu. Esimies on alaiensa malliesimerkki asiakaspalvelussakin. Kuinka hän kohtelee alaisiaan ja huomioi heitä, sekä kuinka hän kuuntelee ja huomioi asiakkaita; millaisen vuorovaikutuksen ilmapiirin hän muodostaa ympärilleen. Kannustaako esimies palvelemaan asiakkaita hyvin vai onko toiminta välinpitämätöntä ja pahimmillaan asiakaspalvelun merkitystä vähättelevää? Työntekijän näkökulmasta asiakaspalvelun arvostuksesta kertoo esimerkiksi palkkausjärjestelmä. Kannustaako se palvelemaan paremmin ja tekemään lisää myyntiä sekä samalla tuottamaan parempaa palvelua? Aina palkkauskaan ei ole ratkaisu sisäiseen motivaatioon, joka voi syntyä monesta eri tekijästä. Sisäinen motivaatio tarkoittaa usein työntekijän henkilökohtaista tapaa kokea työnteko. Onko työnteko kannattavaa työntekijän näkökulmasta? Tähän vaikuttavat ainakin työilmapiiri, palkkaus sekä edut. (Kannisto & Kannisto 2008, 85–91; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 98–104, 114.) Sisäinen motivaatio on näiden kaikkien osa-alueiden yhteissumma. Työhyvinvointi taas syntyy siitä, että työn tekemisen edellytykset ovat kunnossa, mahdollisiin epäkohtiin täytyy puuttua ajoissa (Havunen & Lavikkala 2010, 68).

Perinteisesti on ajateltu, että hyvää johtajuutta voidaan kuvata kolmella k:lla. Hyvä johtaja osaa käskää, kontrolloida ja korjata. Tämä ei kuitenkaan enää tänä päivänä riitä, vaan siihen tulee lisätä kolmen i:n periaate. Hyvä johtaja osaa innostua, innostaa ja innovoida. Hyvä johtaminen on organisoitua yhteistoimintaa. Johtajan pitää olla innostunut innostaakseen muita. (Sydänmaalakka 2009, 143–144.) Tämä näkyy erityisesti siinä kuinka esimies toimii asiakkaiden kanssa ja vuorovaikutustilanteessa alaisten kanssa. Innostaako hän palvelemaan asiakkaita hyvin, haluaako hän kehittää yrityksen toimintaa ja asiakaspalvelua?

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

4.1 Tapaustutkimus

Tapaustutkimuksessa (*case study research*) tutkitaan yksittäistä tapahtumaa, rajattua kokonaisuutta tai yksilöä käyttämällä monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Tapaustutkimuksessa pyritään tutkimaan, kuvaamaan ja selittämään tapauksia pääasiassa miten- ja miksi-kysymysten avulla. Erityisesti tapaustutkimuksessa kiinnitetään huomiota tutkimuksen ajankohtaisuuteen, siihen onko tapaus tutkittavissa juuri tällä hetkellä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 130–131; Laine, Bamberg & Jokinen 2007, 9–10; Yin 2003, 1–8.)

Tyypillistä tapaustutkimukselle on valita tutkimuskohteeksi yksittäinen tapaus, tilanne, tapahtuma tai joukko tapauksia, joiden tarkastelussa kiinnostuksen kohteena ovat usein prosessit. Yksittäistapauksia pyritään tutkimaan niiden luonnollisessa ympäristössä kuvailemalla yksityiskohtaisesti ajankohtaista tutkittavaa ilmiötä. Menetelmät eivät välttämättä pyri selittämään ilmiöiden välisiä yhteyksiä, testaamaan hypoteeseja, tekemään ennusteita, vaan tavoitteena on tutkimuskohteen ominaispiirteiden systemaattinen, tarkka ja totuudenmukainen kuvailu. Yleisesti käytettyjä keinoja ovat havainnointi ja haastattelut. (Anttila 1996, 250; Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.)

4.2 Etnografinen lähestyminen laadulliseen tutkimukseen

Sana etnografia merkitsee kirjaimellisesti ihmisen kuvaamista tai ihmisestä kirjoittamista. Etnografinen tutkimus koostuu yleensä aidossa ympäristössä tehtävästä kenttätyöstä, joka sisältää havainnointia (observointia), haastatteluja ja muita tiedonkeruutapoja. Tutkimuksen yksityiskohdat vaihtelevat paljon tilanteen mukaan, ja itse tutkijalla on tutkimuksessa aina hyvin suuri merkitys. Tiedonkeruun lisäksi etnografiaan kuuluu aina myös aineiston kuvailu ja analyysi. Etnografian avulla pyritään ymmärtämään käyttöympäristöä ja käyttäjiä, heidän tarpeitaan, käytäntöjään ja sosiaalisia prosessejaan. (Alasuutari 2001, 69; Korkman & Arantola 2009, 93; Vuorinen 2005, 63.)

Etnografia on aina laadullinen tutkimusmenetelmä, jota käytetään yleensä tutkimaan erilaisten yhteisöjen kulttuurisia järjestelmiä. Etnografia ei ole mikään yksittäinen tiedonkeruumenetelmä vaan pikemminkin tutkimusten tyyli, jossa tavoitteena on ymmärtää ihmisten toimintaa ja sen sisältämiä sosiaalisia merkityksiä tietyssä ympäristössä. Vaikka itse tutkimuksen yksityiskohdat saattavat vaihdella, etnografinen tutkimus sisältää yleensä luonnollisissa olosuhteissa tehtävää periodimaista kenttätyötä sen kulttuurin tai

ryhmän parissa, joka on tutkimuksen kohteena. Ajatuksena on tietoinen kohteeseen sisälle meneminen, siihen henkilökohtaisesti tutustuminen, havainnointi ja oppiminen. Etnografian avulla pyritään ymmärtämään käyttöympäristöä ja käyttäjiä – heidän tarpeitaan, käytäntöjään ja sosiaalisia prosessejaan. (Alasuutari 2001, 65–66; Anderson 1992, Vuorisen 2005, 64 mukaan.)

Korkmanin väitöskirjassa (2006, 69) todetaan etnografista: *“The role of the ethnographer’s situation, background, and ways of writing is important. Ethnography is a means for self-discovery and creative self-authorship. The ethnographer should be at least as much interested in finding out more about himself than ‘the others’.”* Oma taustani ja tietoni tutkittavasta alasta tukee etnografina olemistani ja antaa validiutta tutkimusmenetelmäni. Alasuutari toteaa (2001, 69) seuraavasti: *”Etnografian tulee kuvata maailma ja sosiaalinen todellisuus siten kuin se avautuu tutkittavien näkökulmasta.”* Minun oli helppo samaistua tutkittaviin, olinhan ollut asiakkaana ja työskennellyt samantyyppisissä ravintoloissa kuin tutkimuskohteeni Jumpru.

Etnografiselle tutkimukselle on ominaista, että aineiston tuotanto, analyysi, tulkinta tai teoretisointi kulkevat limittäin: alustavaa analyysia tutkija tekee jo kentällä, iso osa tutkimusraportista saatetaan kirjoittaa jo kenttätöyövaiheen aikana. (Lappalainen 2007, 13.) Tutkimusmuotona etnografiaa käytetään tuottamaan yksityiskohtaisia kuvauksia sosiaalisten toimijoiden kokemuksista ja toiminnasta rajatussa kontekstissa. Etnografia yrittää selvittää, mitä tietoa ihmiset käyttävät kuvatessaan kokemuksiaan ja mikä muokkaa heidän käytöstään. (Vuorinen 2005, 64.) Omassa tutkimuksessani havainnoinnit ja haastattelut sijoituivat vuoden periodiin, ja tutkimusraporttia täydensin aina sitä mukaa kuin sitä kertyi. Työympäristön sesongin tai vuorokaudenajan vaihtelun aiheuttamat muutokset tulisi ottaa huomioon tulosten keräämisessä ja analysoinnissa. (Germain 1993, Vuorisen 2005, 66 mukaan.)

4.3 Teemahaastattelu

Teemahaastattelu sijoittuu formaaliudessaan lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun väliin. Haastattelu ei etene tarkkojen, yksityiskohtaisten, valmiiksi muotoiltujen kysymysten kautta vaan väljemmin kohdentuen tiettyihin ennalta suunniteltuihin teemoihin. Teemahaastattelu on astetta strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, sillä siinä aiempien tutkimusten ja aihepiiriin tutustumisen pohjalta valmistellut aihepiirit, teemat, ovat kaikille haastateltaville samoja, vaikka niissä liikutaankin joustavasti ilman tiukkaa etenemisreit-tiä. Teemahaastattelussa pyritään huomioimaan siis ihmisten tulkinnat ja heidän merkityksenantonsa. Ihmisten vapaalle puheelle annetaan tilaa, vaikka ennalta päätetyt tee-

mat pyritään keskustelemaan kaikkien tutkittavien kanssa. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 25–26, 35–36; Eskola & Vastamäki 2010, 32–33, 35; Routio 2007, 93.) Teemahaastattelussa pyritään luomaan keskustelunomainen tilanne, jossa käydään läpi ennalta suunniteltuja teemoja.

Teemahaastattelu edellyttää huolellista aihepiiriin perehtymistä ja haastateltavien tilanteen tuntemista, jotta haastattelu voidaan kohdentaa juuri tiettyihin teemoihin. Sisältö- ja tilanneanalyysi on siis teemahaastattelussa tärkeää. Käsiteltävät teemat valitaan tutkittavaan aiheeseen perehtymisen pohjalta. Tutkimusaihe ja tutkimuskysymykset on muutettava tutkittavaan muotoon. Kysymysten harkitsemisen lisäksi myös haastateltavien valitsemiseen tulee suhtautua huolella: tutkimukseen osallistuvia ei tulisi valita satunnaisesti tarraten kehen tahansa ohikulkijaan. Tutkittaviksi tulee valita sellaisia ihmisiä, joilta arvellaan parhaiten saatavan aineistoa kiinnostuksen kohteena olevista asioista. Metodi onkin parhaimmillaan kohdistettuna vain yhteen tai muutamaankin henkilöön ja soveltuu siis erityisesti tapaustutkimukseen. (Tampereen yliopisto 2011; Routio 2007, 94.)

Teemahaastattelun vahvuus on siinä, että vastaamisen vapaus antaa oikeuden haastateltavien puheelle. Huomattavaa on kuitenkin, että tutkijan ennakkoon asetamat teemat eivät välttämättä ole samat kuin teemat, jotka aineistoa analysoimalla osoittautuvat olennaisesti aineiston sisältöä ja tutkimusaihetta jäsentäviksi. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 47–48; Tampereen yliopisto 2011.) Teemahaastattelun teemat valikoituivat tutkiessani asiakaspalvelua ja palvelukulttuuria. Hofsteden ajatukset organisaation kulttuurista olivat vahvasti taustalla teemahaastattelukysymyksiä tehtäessä.

Haastattelujen analyysissä täytyy aina pitää mielessä itse tutkijan herkkyyden virheille. Tutkija voi joutua harhaan monesta syystä. Kohteet voivat valehdella tai olla itse tietämättömiä tai harhaanjohtettuja tutkittavan ympäristön tai ammattialansa asioiden suhteen. Ihmiset voivat olla taipuvaisia muuntelemaan totuutta henkilökohtaisista syistä tai tabujen ja kollektiivisten salaisuuksien varjelemiseksi. Toisaalta henkilöt, joiden pitäisi olla asioista parhaiten perillä, eivät välttämättä sitä ole. Haastateltavat eivät välttämättä osaa puheeksi sanoa tyypillisiä käytäntöjään, tutkijalla voi olla myös omia ennakkoleikkauksia, joita hän ei itse pysty huomaamaan. (Vuorinen 2005, 69.)

4.4 Havainnointi

Havainnoinnin avulla selvitetään toimintaa: mitä tutkimuskohde tekee tai mitä siinä tapahtuu? Havainnointi suoritetaan omin silmin tai kameran tai muun laitteen avulla. Toimiva havainnointi on kysymyksessä, kun hankkeessa ei haluta vaikuttaa toimintaan, ainoastaan tallentaa se sellaisenaan kuin se tapahtuisi ilman tutkijan läsnäoloa. Tutkijan

ollessa täydellinen havainnoija hän on joko näkyvä tai näkymätön tarkkailija, (Routio 2012; Hirsjärvi ym. 2007, 207; Korkman & Arantola 2009, 95–96; Vuorinen 2005, 67.)

Kun tutkija sekä haastattelee käyttäjiä että tarkkailee heitä työssään, saatava aineisto on monipuolisempaa kuin jos käytettäisiin vain jompaakumpaa tiedonkeruumenetelmää. Tarkkailemalla käyttäjää voidaan saada selville sellaista tietoa jota käyttäjä ei välttämättä osaa tai halua pukea sanoiksi. Haastatteleamalla käyttäjää saadaan selville paitsi se mitä käyttäjät tekevät, myös miten he toimintansa kokevat. Havainnoinnilla voidaan myös havaita toimivatko ihmiset siten kuten sanovat toimivansa. (Hirsjärvi ym. 2007, 207; Korkman & Arantola 2009, 96–97; Vuorinen 2005, 67.)

Tutkimusmenetelmänäni on toteava havainnointi, ja sen tarkoitus on tukea teemahaastatteluja. Havainnoinnin avulla selvitetään toimintaa Jumpru Oy:ssä, sitä miten asiakaspalvelu toimii ja miten asiakkaat siihen reagoivat ja kuinka asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen vuorovaikutus tapahtuu. En puutu toimintaan muutoin kuin siinä yhteydessä kuinka minut huomioidaan. Seuraan toimintaa eri vuorokaudenaikoina ja eri viikonpäivinä. Hyödynnän myös palvelumuotoilun keinoja havainnoinnissa.

Palvelumuotoilu auttaa organisaatiota havaitsemaan palveluiden strategiset mahdollisuudet liiketoiminnassa, innovoimaan ja kehittämään uusia ja olemassa olevia palveluita (Tuulaniemi 2011, 24). Palvelumuotoilussa hyödynnetään muotoilussa pitkään käytettyjä menetelmiä käyttäjätiedon keräämisessä ja hyödyntämisessä. Perinteisessä markkinatutkimuksessa tai asiakaspalautteen käsittelyssä ei aina saada tietoa todellisesta käyttäjäkokemuksesta. Palvelumuotoilussa puhutaan asiakkaista, asiakasymmärryksestä, käyttäjistä ja käyttäjätiedoista. Palvelumuotoilu lähtee inhimillisen toiminnan, tarpeiden, tunteiden ja motiivien kokonaisvaltaisesta ymmärtämisestä. (Miettinen, Raulo & Ruuska 2011, 13.) Palvelumuotoilussa asiakas ja hänen kokemuksensa otetaan vahvasti esille ja syvennytään itse fyysiseen palvelukokemukseen. Palvelumuotoilu ei mielestäni ole mikään uusi keksintö, vaikka se onkin kovasti tällä hetkellä esillä palvelua tuottavien yritysten toiminnassa. Tähän yhtyy myös Tuulaniemi (2011, 24): *”Palvelumuotoilu ei ole uusi innovaatio vaan pikemminkin tapa yhdistää vanhoja asioita uudella tavalla”*. Siitä on muodostunut tehokas apuväline palvelua tuottaville organisaatioille.

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun eri kontaktipisteitä. Kun palvelupolku on jaettu osaluoksiin, on helpompi paneutua mahdollisiin ongelma- tai kehitysalueisiin. Tuulaniemi (2011, 79) puhuu teoksessaan esipalvelusta, ydinpalvelusta ja jälkipalvelusta. Esipalvelu

tapahtuu ennen varsinaista ydinpalvelua. Ydinpalvelu on yrityksen olennaisin palveluti-lanne, kuten asiakaspalvelu ydintuotteen myynnissä. Jälkipalvelu taas on palvelua, joka tapahtuu ydinpalvelun päätyttyä. Kontaktipisteitä ovat yleensä ihmiset, ympäristöt, esi-neet ja toimintatavat. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Esille tulleita kehitysalueita ja toimenpiteitä voidaan ideoida hyödyntämällä esimerkiksi yhteissuunnittelua, jossa on mukana palvelupolkuun liittyviä osallisia: yrittäjät, sosiaali-sen median asiantuntija, asiakaspalvelijoita ja asiakkaita. Palvelumuotoilussa oleellista ovat asiakkaan kokemukset ja niiden myötä tulleet kehitysideat. (Mattelmäki & Vaajakal-lio 2011, 77–83; Miettinen, Kalliomäki & Ruuska 2011, 107.) Palvelumuotoilussa taval-laan testataan fyysisesti itse palvelua ja lähdetään kehittämään sitä paremmaksi muotoi-lun keinojen avulla.

4.5 Tutkimusaineiston käsittely ja analyysimenetelmä

Aineisto voidaan litteroida tai purkaa teema-alueittain. Työssäni käytin molempia tapoja. Jokainen haastattelu tallennettiin omana tiedostonaan tunnistetiedoilla varustettuina. Aineiston purkamisen tein litteroimalla osittain sanantarkasti ja osittain teema-alueittain haastateltavan puhetta sekä osittain tein päätelmiä suoraan tallenteesta, jos oli tarpeen, yleensä heti haastattelun jälkeen. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 108–109; 2008, 138–141.) Materiaalia kertyi 42 sivua. Litteroiminen oli työlästä, mutta antoisaa; sanavalmiiden ih-misten kommentit ja vitsit naurattivat, joten litterointi oli välillä jopa riemukasta. Halusin myös säilyttää haastateltavien persoonalliset vastaustavat. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 111.) Hirsjärvi ja Hurme (1991, 112) toteavat, että teemahaastatteluaineiston paras jat-kokäsittelijä on haastattelun tehnyt tutkija tai haastattelussa mukana ollut henkilö – eri-tyisesti, kun haastattelu on purettu teemoittain. Mukana ollut tutkija huomaa materiaalis-ta helpommin teemat ja sen, milloin on tarpeen tehdä sanantarkkaa dialogia. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 112.) Allekirjoitan tämän täysin, sillä useaan kertaan tallenteita kuunnel-tuani oli niihin helppo tarttua ja purkaa dialogia sanantarkasti tai löytää nopeasti haluttu kommentointi tai vastaus.

Tutkimuksessani on kaksi toisiaan tukevaa tutkimusmenetelmää: teemahaastattelu ja havainnointi. Havainnointia on lisäksi kahdessa muodossa: toteava havainnointi sekä palvelumuotoilusta tutun palvelupolun havainnointi. Tutkimukseni on etnografinen, joten käytän tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa analyysimenetelmänä etnografista haastat-teluaineiston analyysiä. Etnografisessa haastatteluaineiston analyysissä on tärkeää käyttää malleja ja luokituksia, jotka nousevat tutkimuksen aineiston sisältä käsin. Tavoit-teena on löytää ”piilotietoa”, jota ei välttämättä löydetä muilla tutkimusmenetelmillä. Yh-

distän analyysissä havainnoimalla ja haastatteleamalla saatuja tietoja. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 160–161.)

Tutkimuksen analyysissä ryhdyin purkamaan työtäni lukemalla litteroidun materiaalin useaan kertaan. Saatuani hyvän käsityksen materiaalista jatkoin teemoittamalla litteroitua materiaalia. Käytin teemoittelussa hyödynseni itse teemahaastattelun pääalueita. Teemoittelun jälkeen luokittelin materiaalia asiakaspalvelun kontekstista, etsin asiakaspalveluun tekijöitä sekä positiivisia että negatiivisia vaikutteita, sekä etsin asiakaspalveluun vaikuttavia taustatekijöitä haastatteleamalla. Hyödynsin luokittelussa Microsoftin Excel-ohjelmaa, ja luokittelin saatua aineistoa teemoittain sekä tein näistä pieniä taulukoita. Tämän jälkeen lähdin yhdistelemään saatuja luokkia – tietyt seikat korostuivat kaikissa eri tavoilla hankituissa materiaaleissa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 136–150.) Muodostin siis aineistosta teemoja ja löysin vastauksista samankaltaisuutta, ja varsinkin haastattelujen loppuvaiheessa tunsin jopa saturaatiopisteen lähestyvän. Haastateltavat toistivat samoja asioita, josta sain keskeisiä asioita ja yhdistäviä tekijöitä tuloksia varten.

Analyysin deduktiivisessa vaiheessa peilasin saatua informaatiota teoreettiseen viitekehukseen sekä Jumpru Oy:n arvoperustaan ja siirryin tulosten tulkintaan. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 147–152). Tulkintavaiheessa pyrin hyödyntämään kokemustani sekä asiakaspalvelijana että asiakkaana ja tulkitsemaan ilmiöitä myös tutkittavien näkökulmasta.

5 JUMPRU OY:n ASIAKASPALVELUTUTKIMUKSEN TOTEUTUS

5.1 Teemahaastattelun toteutus

Teemahaastatteluissa keskityttiin Jumpru Oy:n omistajiin, asiakaspalvelijoihin ja asiakkaisiin. Teemat koskivat haastateltavien suhdetta Jumpruun, heidän näkemyksiään asiakaspalvelusta ja Jumprun vahvuuksista (ks. liite 1).

Teemojen puhumisjärjestys pidettiin vapaana, eikä kaikkien haastateltavien kanssa välttämättä puhuttu kaikista asioista samassa laajuudessa. Esimerkiksi yhtiön liiketoimintakonseptiin liittyvät kysymykset tuntuivat olevan hankalia työntekijöille, kun taas esimiehet olivat hyvin perillä asiasta. Keskustelemalla aiheesta saatiin kuitenkin käsitys siitä kuinka työntekijä ymmärtää nämä asiat. Haastattelussa keskityin keskusteluun ja minulla oli vain lyhyet muistiinpanot teemoista, jotta pystyin keskittymään itse keskusteluun. Tallensin keskustelun IPhonen sanelutallennusohjelmalla ja litteroin haastattelut. Teemoista ja niiden alateemoista pyrittiin keskustelemaan varsin vapaasti, jotta mahdollisia uusia ja ennalta suunnittelemaniakin asioita tulisi esille.

Teemahaastatteluissa keskitytään siis siihen, miten hyvä asiakaspalvelu ja Jumpru Oy koetaan eri näkökulmista. Teemat pohjautuvat Hofsteden yrityskulttuurin määritelmiin sekä itse asiakaspalvelun kokemiseen ja tekemiseen. Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty siis teemahaastatteluilla ja sitä tuetaan havainnoimalla kohteen asiakaspalvelukohtaamisia. Haastattelu oli sopivin tiedonkeräysmuoto, koska asiakaspalvelu, varsinkin hyvänä pidetty sellainen, koetaan erittäin henkilökohtaisesti. Aluksi toteutin esihaastattelun, jolla testattiin ja tarkennettiin teema-alueita sekä kysymysten järjestystä. (Hirsjärvi & Hurme 1991, 57–58.)

Haastattelut toteutettiin 1.9.2011–11.4.2012. Valitsin haastateltaviksi ensimmäisenä Jumprun kaksi omistajaa, jotka työskentelevät kyseisessä ravintolassa. Haastatteluissa nousi esille yrityksen asiakaspalvelun kannalta tärkeitä henkilöitä, joista valitsin haastateltaviksi kolme henkilöä. Yhden asiakaspalvelijan valitsin sattumanvaraisesti. Omistajien ja työntekijöiden haastattelun pohjalla käytin samaa haastattelurunkoa. Ari Flinckin haastattelin useampaan otteeseen täydentääkseni tietoja. Teemahaastatteluiden analyysissä ilmeni eräitä seikkoja, jotka minun piti varmistaa.

Asiakkaita haastatellessani keskityin siihen, miten he kokivat Jumprun, Jumprun asiakaspalvelun ja hyvän asiakaspalvelun yleensä. Haastateltavat viisi asiakasta valitsin Jumprun asiakaskunnasta satunnaisesti. Värväsin lisäksi kaksi henkilöä, jotka eivät ol-

leet koskaan olleet asiakkaina Jumprussa tutustumaan ravintolaan, ja ohjeistettuna (palvelupolku) he kävivät vierailmassa ravintolassa kiinnittäen huomiota asiakaspalvelijan kohtaamisiin ja vuorovaikutuksiin (palvelupolun mukaisesti). Lisäksi haastattelin kyseiset henkilöt vierailun jälkeen. Yhteensä haastattelin 13 henkilöä. Haastattelut tapahtuivat yleensä päiväsaikaan haastateltavien haluamana ajankohtana. Haastattelut kestivät 30–70 minuuttia. Kerroin haastateltaville, mihin haastattelua käytetään ja kuinka säilytän tallennetun materiaalin. Haastateltavista kaikki muut paitsi Flinck, Komulainen ja Laakkonen halusivat olla nimettöminä.

Haastatteluiden keskeinen teema oli Jumprun asiakaspalvelu, Jumprun vahvuudet ja hyvä asiakaspalvelu. Alateemoja olivat: mikä innostaa asiakaspalvelussa, Jumprun ilmapiiri sekä Jumprun kehitysalueet. Teemahaastattelut onnistuivat erittäin hyvin, keskustelu sujui jouhevasti läpi haastattelun, ainoastaan yhdessä haastattelussa tarvittiin tarkennusta, kun haastateltava ei ymmärtänyt kysymystä. Joissakin haastatteluissa kysymys jätettiin hetkeksi hautumaan ja palattiin siihen haastattelun loppupuolella. Tämän koin ehdottomasti teemahaastattelun vahvuudeksi. Esimerkiksi lomakekyselyssä vastaus olisi voinut jäädä saamatta tai kysymykseen olisi ehkä vastattu epämääräisesti. Lisäksi teemahaastattelu antoi mahdollisuuden reagoida vastauksiin esimerkiksi ”Milloin tämä tapahtui?”, ”Miksi koet asian tärkeäksi?”, jolloin vastauksiin sai lisää syvyyttä. Litterointi taas oli työlästä juuri näiden vastausten laajenemisen takia (yhdestä haastattelusta tuli tekstiä jopa 6 arkkia).

Pohdimme myös yhdessä Flinckin ja Laakkosen kanssa Hofsteden organisaatiokulttuurin liittyviä, arvoja, rituaaleja, sankareita ja symboleja (Havunen 2000, 19; Hofstede 1993, 24–25). Avasin nämä termit Flinckille ja Laakkoselle sähköpostilla, jonka jälkeen haastattelin heidät 11.4.2012.

Flinck oli myös tavallaan teemahaastatellut kehityskeskustelussa työntekijänsä. Flinckin suorittamat kehityskeskustelut oli raportoitu ja sain niistä tiivistelmän. Liitteessä 2 näkyvät Flinckin tekemät kysymykset työntekijöilleen. Kehityskeskustelukooste tukee teemahaastattelijani, mutta en kuitenkaan vedä Flinckin haastatteluista johtopäätöksiä. En ole ollut paikalla, kun haastattelut on tehty, vaan kehityskeskustelut antoivat minulle käsityksen Jumpru Oy:n sen hetkisestä tilanteesta Flinckin kertomana.

5.2 Toteavan havainnoinnin toteutus

Laadin havainnoinnista suunnitelman ja alustavan aikataulun. Kävin havainnoimassa yrityksessä yhteensä kuusi kertaa. Aloitin havainnoinnin kesällä 2011 ja lopetin havain-

noinnin kesällä 2012, pyrin huomioimaan eri sesongit ja eri vuorokaudenajat. Painotin havainnointia pääosin viikonlopuille, jolloin kokemukseni mukaan ravintoloiden toiminta on vilkkaimmillaan. Jotkin havainnointipäivämäärät muuttuivat, mutta ennalta suunnittelemani viikonpäivä, vuodenaika ja kellonaika säilyivät (ks. liite 4).

Pyrin havainnoimaan asiakkaan kohtaamista ja vuorovaikutusta, mutta myös yleistä ilmapiiriä ravintolassa. Grönfors (2010, 163) toteaa yhteisöjen tutkimiseen tarvittavan epävirallisen tai virallisen luvan. Toimin siis Jumprussa havainnoitsijana omistajien luvalla. Grönforsin (2010, 164) mukaan muistivaraiset muistiinpanot eivät riitä, ja minulla olikin mukamani kannettava tietokone tai muistiinpanovälineet, joihin kirjasin muistiinpanojani. Muistiinpanoista tulisi tarvittaessa pystyä tunnistamaan henkilöt, jos se vain on mahdollista, vaikka asianomaiset olisikin lopullisesta työstä poistettu. (Grönfors 2010, 166.) Pystyin tunnistamaan lähes kaikki asiakaspalvelijat, joita havainnoin. Ulkopuolistenkin havainnoijien kuvausten perusteella suurin osa asiakaspalvelijoista oli tunnistettavissa.

Asiakkaan ja asiakaspalvelijan vuorovaikutusta havainnoin seuraamalla asiakaspalvelutilanteita. Kiinnitin erityistä huomiota siihen, millaisen tunnelman asiakaspalvelija jätti asiakkaalle ja kuinka hän kohteli asiakkaita. Yleistä ilmapiiriä ja tunnelmaa havainnoin kuuntelemalla muita asiakkaita ja seuraamalla heidän keskustelujaan ja ilmeitään. Havainnointini pääteemat olivat Kuinka asiakas kohdataan? Millaisia vuorovaikutustilanteita ravintolassa syntyy? Millainen ilmapiiri ja tunnelma ravintolassa on? Kuinka muut asiakkaat kohtelevat toisia asiakkaita ja käyttäytyvät muita asiakkaita ja asiakaspalvelijoita kohtaan? Onko palvelusta havaittavissa persoonallisuus ja aitous?

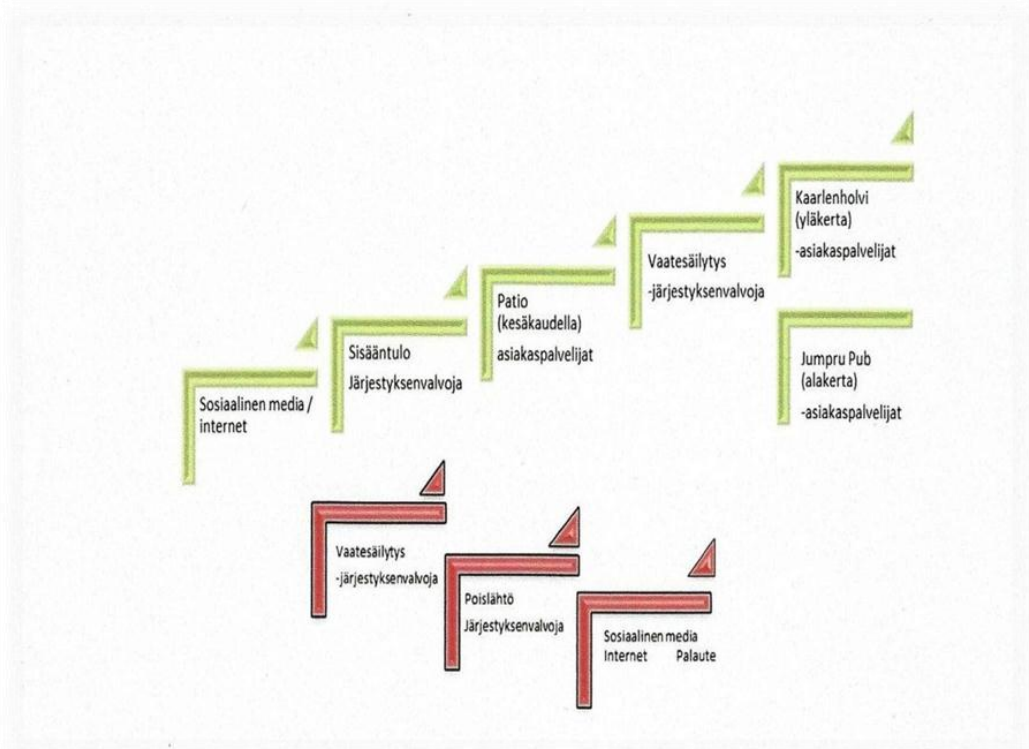
5.3 Havainnointi palvelupolkua mukaillen

Halusin tuoda tutkimukseeni myös palvelumuotoilun keinoja tutkia asiakaspalvelua. Palvelumuotoilu tarkoittaa palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin. Tutkimusmenetelmänä käytettiin palvelupolun (asiakaspolun) kuvaamista havainnoiden. Palvelupolussa kartoitetaan koko asiakkaan samaa kokemus yrityksen palvelusta. Palvelupolku jaetaan pienempiin osiin, kontaktipisteisiin (palvelutuokioihin), joita analysoidaan. (Miettinen 2011, 35; Tuulaniemi 2011, 78–80; Vaajakallio, Mattelmäki, Lehtinen, Kantola & Kuikkaniemi 2009, 8.)

Tavoitteena oli kartoittaa Jumpru Oy:n koko palveluketju ja sen eri vaiheisiin liittyvät toiminnot kuten valmistelu, lähestyminen, saapuminen, varsinainen asiakaspalvelutuokio ja jälkiseuranta. Palvelupolku voi sisältää myös tilanteita, joihin palveluntarjoajan on vaikea puuttua, esimerkiksi ravintolan on vaikea muuttaa järjestyksenvalvonnan ja vaatesäily-

tyksen käytäntöjä, vaikka ne saattavat vaikuttaa yllättävän paljon kokonaiskokemukseen. Palvelupolun kuvaaminen auttaa selkeyttämään, mitä erilaisia kanavia palvelun saamiseksi tai sen aikana voidaan käyttää. (Miettinen 2011, 35; Tuulaniemi 2011, 78–80; Vaajakallio ym. 2009, 8.)

Tutkimme yhdessä kahden ulkopuolisen havainnoijan kanssa asiakkaan palvelupolkuja koskien Jumpru Oy:tä. Ulkopuoliset havainnoijani vierailivat Jumprussa ennalta laaditun suunnitelman mukaisesti, joka ilmenee kuviossa 6. Kävimme palvelupolun ja kontaktipisteet havainnoijien kanssa läpi ja kerroin, että heidän tulee kiinnittää huomiota asiakaspalvelijan kohtaamiseen ja yleiseen tunnelmaan. Palvelumuotoiluun vahvasti liittyvä palvelupolun (asiakaspolun) kuvaaminen oli keskeinen asia ulkopuolisten havainnoijien vierailussa. Ulkopuoliset havainnoijani toimivat ohjeen mukaisesti ja keskittyivät itse asiakkaan kokemukseen, sekä pyrkivät aistimaan kokonaisvaltaisen asiakaskokemuksen Jumprussa. Ulkopuolisten havainnoijien lisäksi havainnoin siis myös itse palvelupolun. Esitän sen kuitenkin niin kuin ulkopuoliset havainnoijat sen kokivat, omilla kommentteillani ja kokemuksillani lisättynä.



Kuvio 6. Jumprun palvelupolku. Vihreä: sisään mentäessä ja punainen: pois lähdettäessä. Mukailen Tuulaniemeä (2011, 79).

Jumprun palvelupolun kontaktipisteet (palvelutuokiot) ovat pääosin asiakaspalvelutilanteita, mutta esi- ja jälkipalvelussa internetsivut sekä sosiaalinen media olivat suuressa roolissa. Havainnoitsijat lähtivät tutustumaan ravintolaan esipalvelun kautta. Esipalvelu-

vaihe valmistelea arvon muodostumista varsinaiselle ydinpalvelulle. (Tuulaniemi 2011, 78–79.) Ravintolan esipalveluna voidaan pitää internetsivuja ja Facebook-sivustoja, jotka ainakin sellaiselle asiakkaalle, jolla ei ole aiempaa kokemusta ravintolasta antavat odotusarvoja itse ydinpalveluun. Myös järjestyksenvalvojen palvelua ja vaatesäilytystä voidaan pitää osana esipalvelua.

Ydinpalveluvaiheessa asiakas saa varsinaisen arvon (Tuulaniemi 2011, 79). Seurusteluravintolan ydinpalveluna voidaan helposti pitää ravintolan myytäviä tuotteita. Kuitenkin havaintojeni ja haastattelujeni mukaan uskallan sanoa, että Jumprun kohdalla ydinpalvelu on myös itse rakennus, ympäristö ja siellä olevat ihmiset eli muut asiakkaat. Yksi ravintolan omistajista totesikin: *”Meidän ydintuote on muut ihmiset.”* Havainnoinnissa kuitenkin havainnoidaan Jumprun eri osien asiakaspalvelua ja tunnelmaa.

Jälkipalvelulla tarkoitetaan asiakkaan kontaktia palveluntuottajaan varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen (Tuulaniemi 2011, 79). Jumpru Oy:n jälkipalveluksi voidaan ajatella osittain vaatesäilytys ja järjestyksenvalvojat (vahtimestarit). Internetsivut, palautemahdollisuus ja sosiaalinen media ovat myös osa jälkipalvelua Jumprussa.

Asiakaspolun visualisoinnissa käytin hyödykseni kahta värväämääni ulkopuolista havainnoijaa. He kävivät ravintolassa ja kiinnittivät ohjeideni mukaan huomioita kontaktipisteisiin, jotka olin ennalta tutkinut opinnäytetyötä tehdessäni. Ulkopuoliset havainnoijat ovat sarjakuvapiirtämistä harrastavia henkilöitä ja he tekivät kokemuksestaan sarjakuvan ohjeideni mukaan (liite 4). Opastin heitä kuvaamaan vuorovaikutustilanteita ja tunnelmaa kuten he sen itse kokivat.

6 TUTKIMUKSEN TULOKSET

6.1 Asiakkaiden teemahaastattelun tulokset

Jumprussa käydään perinteiden ja ystävien takia. Jumprua pidettiin erittäin perinteisenä valintana Oulun ravintoloden keskuudessa. Perinteisyys ja kodikkuus olivat asioita, jotka toistuivat haastatteluissa.

”Mielikuva, kun se on toiminut pitkään, se on se missä kaikki käy, sieltä ei voi olla pois, Jos lähtee ulos – siellä on vain käytävä.” – Nainen 40 vuotta

Tutkimuksessa selvisi selkeä asiakaskäyttäytymisilmiö, nuoret käyvät yläkerran Kaarlenholvissa ja yli 30-vuotiaat alakerran Jumpru Pubissa. Kaikki asiakkaat taas viihtyvät ”Patiolla” eli terassialueella.

”Hyvä sekoitus pubia ja yökerhoa, joskaan nykyisellään yökerhon puolelle ei ole enää asiaa nuoren ikäjakauman vuoksi.” – Mies 42 vuotta.

Internet- ja Facebook-sivuilla oli jonkin verran merkitystä, mutta aika vähän. Lähinnä niitä käytettiin tulevien tapahtumien seuraamiseen. Uudet asiakkaat kokivat yrityksen internetsivut tärkeiksi.

”Uudistetut sivut hyvät vaikka vähän sekavat paikoittain. Facebook toimii hyvin tapahtumien seuraamiseen.” – Mies 42 vuotta.

Asiakkaille myytävät tuotteet eivät olleet niin tärkeitä. Jumprussa käydään muista syistä, hyvää valikoimaa kuitenkin pidettiin positiivisena asiana. Työntekijät pitivät valikoiman merkitystä suurempana kuin mitä asiakkaat sen kokivat. Työntekijöille oli tärkeää, että juomasekoitukset tehdään oikein ja asiakkaille tarjoillaan tuotteet oikeaoppisesti. Tämä oli myös yksi Jumprun arvoperusteista; aitous halutaan toteuttaa myös tuotteissa.

”Ei sillä ole niin paljon merkitystä, mutta on hyvä että valikoimaa löytyy.” – Mies 25 vuotta.

Asiakaspalvelua ei suoranaisesti moitittu eikä keuhuttu. Palvelu oli kohtalaisen hyvää, mutta asiakaspalveluun kaivattiin persoonallista otetta enemmän. Jonkin verran ikävöitiin vanhoja työntekijöitä. Odotusajat olivat ravintolan baareissa lyhyitä, mikä tuntui ole-

van asiakkaille tärkeää, vaikkakin palvelua moitittiin välillä liukuhihnamaiseksi ja totiseksi.

”Jos asiakaspalvelijalla on hyvä fiilis ja se näyttää siltä, että sillä on hauskaa, se lisää omaakin tunnelmaa.” – Nainen 20 vuotta

”Eihän sillä ole niin paljon merkitystä, mutta olisihan se mukavaa, jos vaikka hymyilisivät joskus.” – Nainen 40 vuotta.

Palvelun taso oli aika tasalaatuista Jumprun eri osissa. Yläkerrassa oli usein kiireisempi tunnelma, mutta palvelun taso ei silti ollut huonoa. Vahtimestareiden (järjestyksenvalvojen) rooli koettiin tärkeäksi, oli merkittävää, että vahtimestari muistaa asiakkaan ja päästää esimerkiksi jonon ohitse.

”Jonon ohi pääseminen on tärkeää, teinit jonottavat yläkertaan. Pelottaa vain se, että se on yhdestä ihmisestä kiinni. ”Mällille” tarvitaan seuraaja.” – Nainen 40 vuotta.

Jumprussa käydään, koska ystävät ja tututkin käyvät siellä. Haastateltavista asiakaista osa koki myös, ettei Jumprulla ollut vaihtoehtoa tai kilpailijaa. Osa asiakkaista korosti juomien saamisen nopeutta. Haastatteluissa tuli myös ilmi, että kanta-asiakkuus on jopa periytyvää, asiakkaat kävivät Jumprussa, koska vanhemmatkin olivat siellä käyneet tai käyvät edelleen.

”Jumprussa käyminen on perinne eikä Jumprulle ole oikeastaan kilpailijaa. Jumpru on helppo, sieltä löytyy ne orikinaaliset oululaiset.” – Nainen 40 vuotta

”Viihdyn myös pubeissa, Kaarlessa on aika pubimainen tunnelma yökerhoksi.” – Mies 25 vuotta.

”Ehkä palvelun tunnelma kiristyy loppuyöstä, asiakaspalvelijat väsyvät, voisiko sille tehdä jotain – en tiedä.” – Mies 35 vuotta.

”Kehittäisin Jumprun asiakaspalvelua persoonallisemmaksi – kaipaisin tuttuja kasvoja, jotka eivät vaihdu.” – Nainen 40 vuotta.

Taulukossa 1 kuvaan asiakkaiden haastattelun perusteella tärkeitä seikkoja Jumprussa.

Taulukko 1. Positiiviset ja negatiiviset asiat Jumprussa, asiakkaiden teemahaastattelun perusteella.

Teemahaastattelu, asiakkaat	
Positiivinen	Negatiivinen
aitous	lisää persoonallisuutta
perinteet	ei vaihtoehtoa
ystävät	asiakaspalvelulla ei niin paljon merkitystä
hyvä valikoima	liukuhinnamaisuus
kodikkuus	ulkopuolisuuden tunne
eri-ikäiset eri osissa	sukupolvien yhteentörmäys
iloisuus	jonotus
hyvä sekoitus pubia ja yökerhoa	
tekninen ammattitaito	

6.2 Omistajien ja työntekijöiden teemahaastattelun tulokset

Liikeidea ja yrityksen toiminta olivat luonnollisesti selkeitä omistajille. Työntekijöiden vastaukset olivat kirjavia. Haastatteluista jäi sellainen vaikutelma, että työntekijät kyllä ymmärsivät yrityksen arvot, mutta itse liikeidea ei ollut selvillä.

Ravintolan omistaja kuvasi yrityksensä liikeideaa seuraavasti: *”Ravintolassa toimii kolme liikeideaa. Päiväsaikaan Kaupunkipubi, asiakkaat ovat yli 50-vuotiaita korkeakoulutaitaisia oululaisia, jotka eivät ole niin aktiivisesti työelämässä. Alakerran liikeidea muutetaan noin kello 21.00, henkilökunta vaihtuu, musiikki vaihtuu, valot himmenevät, hinnat nousevat. 3-kymppisiä aktiivisesti työelämässä olevia akateemisen taustan omaavia ja taiteilijoita, sekä urheiluporukoita, oululaisia. Yläkerta on suunnattu 20–25-vuotialle nuorille aikuisille. Asiakkaat ovat pääosin yliopisto- ja ammattikorkeakoulutaustan omaavia oululaisia nuoria. Miljöö on pyritty pitämään epäyökerhomaisena. Pitää pystyä keskustelemaan”.* – Omistaja

”Se että tehdään asiat aidosti.” –Työntekijä

Omistajat olivat selkeästi sitä mieltä että ravintolaan tullaan muiden asiakkaiden takia. Työntekijät ajattelivat, että asiakaspalvelu on vetovoimatekijä miljööön lisäksi.

”Palvelulla on oma merkitys, sijainnilla on merkitys, kampanjoilla on oma merkitys, mutta sillä toisella ihmisellä on suurin merkitys.” – Omistaja

”Kohdellaanko niitä hyvin täällä? Saako ne asiallista palvelua ja otetaan toiveet huomioon, eikä vain väännetä sitä kossubatteria ja viskata pillit kylykeen.” – Työntekijä

Hyvä asiakaspalvelu oli Jumprun koko organisaatiossa tiedostettu haastattelun perusteella mielestäni kohtalaisesti. Suoritusasolla tehtävään asiakaspalveluun osattiin eritellä yksityiskohtaisia piirteitä, kuten henkilökohtainen palvelu ja iloisuus.

”Kohtaaminen asiakaspalvelijan ja asiakkaan välillä, se hetki ja huomio sille asiakkaalle, sä olet aidosti kiinnostunut mitä se asiakas haluaa.” – Työntekijä

”Ideaalitalanne asiakaspalvelussa on, että sulla on hyvä meininki, suosittelet hyvän juoman ja pystyt heittämään hyvän ja hauskan kommentin.” – Omistaja

Lähes kaikilla työntekijöillä tuntui olevan vuorovaikutus ihmisten (esimiehet, kollegat ja asiakkaat) kanssa ja elämysten tuottaminen tärkeä motivoiva tekijä asiakaspalveluun. Kollegoiden kanssa toimiminen oli kaikilla haastateltavilla iso motivaatiotekijä.

”Ihmiset, kun tykkää olla ihmisten kanssa tekemisissä, oli ne sitten työkavereita tai asiakkaita, ihmisistä pitää tykätä, että voi tätä työtä tehdä.” – Omistaja

Haastattelussa kysyin Hofsteden yrityskulttuurin mukaisia yrityksen asiakaspalvelun ”sankareita” (Hofstede 1993, 24–25). Haastattelun perusteella suuri osa haastateltavista koki ”sankareiksi” juuri asiakaspalvelun avainhenkilöt ja esimiehet. Tällaisia henkilöitä ihannoitiin esimerkiksi heidän persoonallisuutensa takia.

Jumprussa on tiivis kanta-asiakasverkosto ja hyvin läheiset suhteet näiden asiakkaiden kanssa. Yrittäjät ovat hyvin perillä ”tärkeimmistä” asiakkaistaan ja heillä on jatkuva vuorovaikutussuhde näiden kanssa. Ravintola on kuuluisa kanta-asiakasjuhlistaan, jossa vieraanvaraisuus on jopa ylitsevuotavaa. Käydään jalkapallo- ja jääkiekko-otteluissa, jopa Rukalla laskettelemassa. Ravintolan kanta-asiakkuus on tavoiteltu asia, ja mukaan hyväksytään rajallinen määrä henkilöitä vuosittain. Asiakkuuden hoito ja huomioiminen toimii hyvin, asiakkaat esittelevät ”vip-jäsenyyttään” ylpeinä ja kanta-asiakkuutta pidetään korkeassa arvossa ravintolan asiakkaiden keskuudessa. Kanta-asiakkuusetuja ovat alennusten lisäksi kutsut kanta-asiakasjuhliin ja tapahtumiin, joita on useita vuodessa. Nämä toimet ovat tavallaan osa yrityksen rituaaleja, joita Hofstede kuvaa organisaatiokulttuuriin kuuluvina (Hofstede 1993, 24–25).

”Vip-asiakkaita on noin 80. Heistä pidetään hyvää huolta ja keksitään tapahtumia heille.” – Omistaja

Jumprun asiakaspalvelu poikkesi kilpailijoista haastattelujen perusteella siten, että yrityksessä asiakaspalvelija saa olla oma itsensä ja siihen kannustetaan. Työntekijät pitivät omaa nopeuttaan ja tehokkuuttaan parempana kuin kilpailijoilla. Työntekijät kokivat vahvasti, että tuotteilla on merkitystä asiakkaille ja että ne ovat tärkeässä osassa asiakaspalvelun kokonaisuudessa. Ammattiylpeys tuli ilmi haastatteluissa.

”Rohkeasti ollaan omana itsenä. Mitään ei näytellä, omana ittenä toimitaan, Jos ei naurata ei ole pakko nauraa.” – Työntekijä

”Kyllä minä väittäisin, että olemme aika nopeita.” – Työntekijä

”Onhan sillä paljon merkitystä. Kyllähän tuon kansan juomatietous on lisääntynyt ja ne on valmiita maksamaan kunnon tuotteista, ajan hermolla on pysyttävä. Esille laitto tehdään huolella.” – Työntekijä

Rekrytointia pidettiin erittäin tärkeänä työntekijöiden ja omistajien näkökulmasta. Täytyy saada oikeat ihmiset toimimaan osana itse asiakaspalvelua ja myyntiä. Haluttiin valita juuri oikeat ihmiset töihin, sellaiset jotka pärjäävät asiakkaiden kanssa hyvin ja suoriutuvat hyvin tehtävistä. Työntekijät pitivät ahkeruutta, tiimityöskentelyä, oma-aloitteisuutta sekä sosiaalisuutta tärkeinä ominaisuuksina. Omistajat pitivät tarjoamiaan etuja merkittävänä, mutta työntekijät eivät näitä etuja korostaneet haastattelussa.

”Meidän vahvuus on se että me ollaan onnistuttu rekrytoimaan asiakaspalvelijoiksi loistavia tyyppejä. Palkkauksella ja eduilla on myös iso merkitys. Annetaan sellaisia etuja joita ei kilpailijoilta saa, henkilökuntahinnat, luksusmökki Kuusamossa, liikuntaharrastusta tuetaan.” – Omistaja

Taulukossa 2 olen kuvannut Jumpru Oy:n omistajien ja työntekijöiden kokemia positiivisia ja negatiivisia asioita asiakaspalvelusta ja Jumprusta.

Taulukko 2. Jumpru Oy:n omistajien ja työntekijöiden kokemia positiivisia ja negatiivisia asioita Jumprusta.

Jumprun työntekijät ja omistajat	
positiivinen	negatiivinen
hyväntuulisuus	teeskentely
ammattitaito ja ammattitilpeys	huono asenne
epäyökerhomainen	laiskuus
asiakslähtöisyys	ammattitaidottomuus
sijainti	
toinen ihminen	
aitous	
nopeus	
hyvä asenne	
hauska	

6.3 Toteava havainnointi

Asiakkaan vastaanotto Jumprussa oli pääsääntöisesti ystävällistä, kohteliasta ja rentoa. Positiiviset kokemukset olivat päällimmäisinä, palvelu oli pääsääntöisesti myös rentoa ja tuttavallista. Haastateltuani Ari Flinckiä (2011) selvisi, että asiakkaan kohtaamista ohjataan kehittämällä asiakaspalvelijoita rentoon vuorovaikutukseen ja puhetyyliin. Havaintojeni perusteella rentous oli aika yleinen tapa lähestyä asiakasta Jumprussa.

Havainnointien perusteella asiakaspalvelu oli aikalailla tasalaatuista. Palvelussa ei ollut merkittäviä eroja siinä kuka asiakkaana oli. Kuitenkin huomattavaa oli, että tunnetut asiakkaat saivat mielestäni henkilökohtaisempaa palvelua. Tämä johtuu luonnollisesti siitäkin, että asiakaspalvelijan ja asiakkaan välinen jää on murrettu ja suomalaiselle palvelukulttuurille tyypillinen etäisyys ja yhteydenoton välttäminen on jäänyt pois (Hultin 1994, 20; Lewis 1996, 36–41). Havainnoinnissani huomioin myös kiireen tuoman muutoksen asiakaspalvelussa. Kun asiakkaita oli paljon, asiakaspalvelija tuntui ”kireämmältä” ja palvelun taso muuttui, aiempi rentous jäi pois ja kiireen tuoma vakavuus jäi päällimmäisenä mieleen. Tehokkuutta ja nopeutta kuitenkin löytyi, mikä on havainnoinnin, haastattelujen ja tutkimuskirjallisuuden perusteella arvostettu asia (Kotler 1999,199; Nordström & Ridderstråle 2006, 167).

Havainnointieni aikana kohtasin useita eri asiakaspalvelijoita ja huomasin lähinnä yhteisenä piirteenä rentouden sekä välittömyyden. Verrattuna muihin asiakkaisiin en huomannut asiakaspalvelussa eroa minua kohtaan, muuten kuin ehkä havainnoinnin loppuvaiheessa, jolloin olin jo ”tuttu” kasvo – tällöin sain mielestäni henkilökohtaisempaa palvelua.

Välillä palvelu oli erittäin hyvää ja välillä suhteellisen neutraalia. Persoonallisuus nimensä mukaisesti riippui täysin persoonasta, osa asiakaspalvelijoista kohteli minua persoonallisesti, mutta ei voi sanoa, että kaikki olisivat tähän pystyneet. Persoonallista asiakaspalvelua en voi täten täysin allekirjoittaa tutkimuksessani, vaikka sitä Jumprussa tavoitellaan ja asiakkaat sitä kaipasivat. Voin kuitenkin allekirjoittaa palvelun aitouden, sillä missään vaiheessa havainnointieni aikana ei tullut tunnetta, että asiakaspalvelija olisi teeskennellyt. Palvelu oli aitoa, ei aina hyvää, mutta silminnähdessä aitoa. Aitous on siis allekirjoitettavissa Jumprun palvelussa. Olen kirjannut ylös esimerkiksi seuraavaa: *”Asiakaspalvelija kertoi asiakkaiden viihtyvän kilpailevilla terassialueilla päiväsaikaan – rehellinen vastaus.”* Ja toinen maininta: *”Asiakaspalvelija kertoi olevansa hieman väsynyt ja oli pahoillaan, ettei huomannut asiakasta heti.”* Tällainen rehellisyys antaa asiakaspalvelijasta erittäin aidon vaikutelman.

Muiden asiakkaiden ja asiakaspalvelijan vuorovaikutus oli mielestäni positiivista; havainnoinnissani en ainakaan huomannut erityisen pettyneitä asiakkaita. Ystävällisyys, rentous ja tuttavallisuus jäivät päällimmäisenä mieleen palvelusta. Suomalaiseen palvelukulttuurin kuuluu tietynlainen askeettisuus ja se, ettei tunteita näytetä asiakkaalle, eli toimitaan reaktiivisille kulttuurille tyypilliseen tapaan (Lewis 1996, 36–41.) Tämä näkyy usein asiakaspalvelijan totisuutena, jonka asiakas voi helposti ymmärtää välinpitämättömyytenä (Hultin 1994, 20). Jos tähän liittyy liian rento tapa palvella, asiakkaalle jää tunne heikosta palvelusta.

Havainnointini mukaan Jumprussa oli yleensä hyvä tunnelma ja ilmapiiri, varsinkin kesäkaudella terassialueella. Yläkerran tunnelma oli hyvä, mutta ei ihan niin välitön kuin muissa osissa – sain vaikutelman, että asiakkaat tulivat aikalailla ryhminä. Asiakkaat myös olivat silminnähdessä nuorempia kuin esimerkiksi alakerran Jumpru Pubissa. Kaiken kaikkiaan Jumprun tunnelma ja ilmapiiri oli iloinen ja kodikas, asiakkaissa oli jopa havaittavissa yhteisöllisyyttä. Huomasin havainnoinnissa esimerkiksi, että usein erityisesti päiväsaikaan Jumprussa tuntuu olevan tietyillä asiakkailla jonkinlainen ”sisäpiiri-kerho”, joka vaikutti aika sulkeutuneelta.

Havainnoinnissa sain yleisesti positiivisen vaikutelman muista asiakkaista, mutta esimerkiksi päiväsaikaan tunsin oloni hieman ulkopuoliseksi ravintolassa. Havainnointien perusteella voisin sanoa, että asiakaspalvelijan rooli korostuu, kun asiakas tulee ravintolaan yksin: on tärkeää, että yksin saapuneelle asiakkaalle saadaan myös luotua kodikas tunnelma. Taulukossa 3 kuvaan havainnoinnissa ilmenneitä positiivisia ja negatiivisia seikkoja Jumprusta.

Taulukko 3. Havainnoinnissa ilmenneitä positiivisia ja negatiivisia seikkoja.

Havainnointi	
Positiivinen	Negatiivinen
rentoa	liian rento
teknisesti sujuvaa	liukuhihnamaisuus
hyvä tunnelma ja ilmapiiri (kodikas)	yläkerrassa nuorempia
aitous	introverttisuus

6.4 Havainnointi palvelupolkua mukaillen

Esipalveluvaiheessa järjestyksenvalvojat ja vaatesäilytyksen asiakaspalvelu ovat isossa roolissa. Tavassa jolla he ottavat vastaan asiakkaat on iso merkitys odotusarvoille. Järjestyksenvalvojan (vahtimestarin) saadessa asiakkaalle aikaan positiivisen tunteen se varmasti edesauttaa positiivista kokemusta itse ydinpalvelusta. (Tuulaniemi 2011, 78–79.)

Sosiaalisessa mediassa on mahdollista tutustua ravintolaan vain Facebookissa ja ravintolan omilla internet-sivuilla (www.jumpru.fi). Uusitut sivut ovat erittäin selkeät ja informaatiota löytyy hyvin esimerkiksi historiasta. Hauskana lisänä löytyy tarina ravintolan kummituksesta. Havainnoitsijat pitivät erityisesti ravintolan kummitustarinasta ja kokivat sivut mielenkiintoa herättäviksi. Positiivisena he kokivat myös sen, että internet-sivuille voi jättää palautetta. Henkilökohtaisesti kaipaisin sivustoille enemmän rohkeutta ja huumoria. Sosiaalisessa mediassa ja internet-sivuilla luodaan ensivaikutelma, joka parhaimmillaan siis johtaa asiakkuuteen. Internet-sivut olivat toimivat, mutta Facebook ei herättänyt suurempaa mielenkiintoa. Kuviossa 7 on havainnollistettu internet-sivujen ja sosiaalisen median merkitystä Jumprun asiakkaille.



Kuvio 7. Internet-sivut ja sosiaalinen media Jumprun asiakkaan kokemana.

Ravintolassa käynnin kokemukset poikkesivat toisistaan paljon kellonajasta riippuen. Viikonloppuiltaisin ovella ovat vastassa järjestyksenvalvojat, ja yleensä perjantaisin sekä lauantaisin ravintolaan jonotetaan jopa tunti. (Flinck 2011.) Arki-iltaisain ravintolan ensimmäinen kontaktipiste on asiakaspalvelija baaritiskin takana. Kesäkaudella vastassa

ovat Jumprun ”Pation” eli terassialueen asiakaspalvelijat. Tietenkin kontaktipisteeksi voivat muodostua myös muut asiakkaat esimerkiksi jonottaessa.

Ulkopuoliset havainnoitsijani menivät ravintolaan sellaiseen aikaan, että jonoa ei ollut, mutta järjestyksenvalvojat olivat jo työssään. He olivat kokeneet vastaanoton kohteliaan ystävälliseksi, mutta sen kummempaa tunnetta ei sisäänmeno ollut antanut. Järjestyksenvalvojat eivät sinänsä vahvistaneet asiakkaiden ostopäätöstä ja valintaa tulla ravintolaan eivätkä esimerkiksi suositelleet myytäviä tuotteita. Tiedustelua ravintolan valintapäätöksestä ei kysytty.

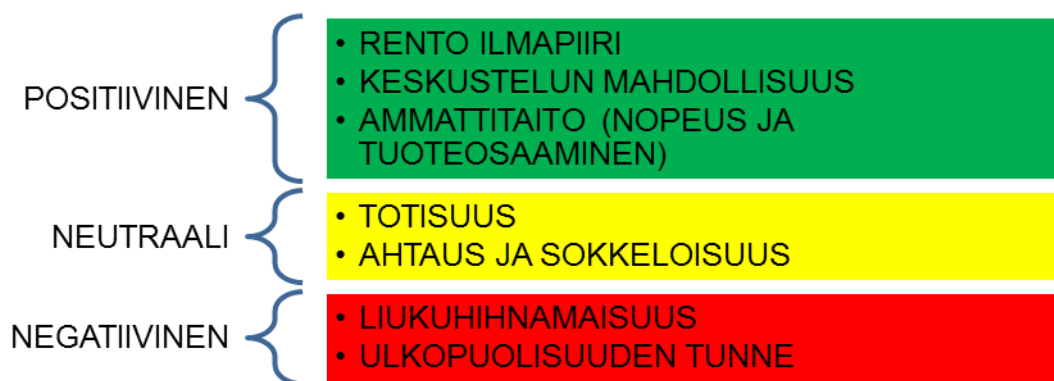
Jonottaminen ravintolaan on osa esipalvelua, Jumprun identiteettiä ja markkinointia. Luonnollisesti viisikymmentä metriä pitkä jono kertoo ravintolan suosioista. Kuitenkin jopa kahdenkin tunnin jonottaminen tuntuu melkoiselta koettelemukselta usean asiakkaan mielestä. Vaatesäilytyksen asiakaspalvelun kontaktipisteessä oli ulkopuolisten havainnoitsijoideni ja omienkin kokemusteni mukaan varsin lyhyt ja neutraali kokemus. Jotkin asiakkaat saivat henkilökohtaisempaa palvelua havainnointini mukaan. Luotettavuus, eli ehkäpä tärkein ominaisuus tässä kontaktipisteessä, oli kuitenkin aistittavissa. Kuviossa 8 olen kuvannut Ravintolaan sisälle menemisen kokemusta.



Kuvio 8. Ravintolaan meneminen Jumprussa.

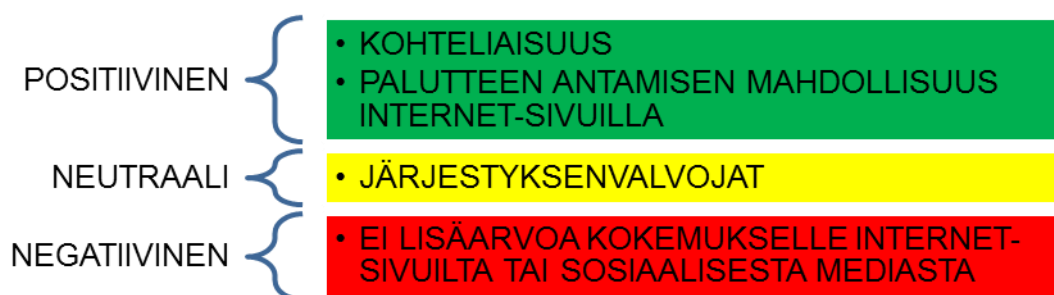
Ydinpalveluna voidaan pitää asiakaspalvelua Jumprun baareissa, vaikka muut asiakkaat ovatkin erittäin isossa roolissa. (Tuulaniemi 2011, 78–79.) Analysoin Jumprun eri osien palvelua, sen ollessa kuitenkin yrityksen näkökulmasta myynnin edellytys. Kaarlenholvin (yläkerran baarien) asiakaspalvelun kontaktipisteessä (palvelutuokiossa) ulkopuoliset havainnoitsijani huomioivat niissä vallitsevan hieman kiireisemmän tunnelman. Palvelu oli kuitenkin kohteliasta. Havainnoijat kuvasivat tapaa liukuhihnamaiseksi. Ulkopuoliset havainnoitsijani kokivat alakerran baarin eli Jumpru Pubin asiakaspalvelun miellyttäväksi, eikä yläkerran tyylistä kiireen tunnetta ollut. Omat kokemukseni ovat samankaltaisia, vaikka asiakkaita onkin silminnähden paljon, asiakaspalvelu tuntuu olevan useimmiten kiireettömän oloista mutta nopeaa.

Muut asiakkaat ovat tutkimukseni mukaan osa Jumprun ydintuotetta. Ulkopuolisten havainnoitsijoideni mukaan ihmiset olivat ystävällisiä myös tuntemattomia kohtaan. Oma huomioni muista asiakkaista ja tunnelmasta on, että ravintolassa tuntuivat kaikki tuntevan toisensa tavalla tai toisella. Tämä saattaa ehkä aiheuttaa ulkopuolisena olemisen tunnetta uudelle tai tuntemattomalle asiakkaalle. Ilman omaa seuraa, tuttuja asiakkaita ja asiakaspalvelijoita kokemus ravintolasta jää hieman vaisuksi. Asiakas voi tuntea itsensä ulkopuoliseksi. Kuviossa 9 olen kuvannut ydinpalvelun kokemuksia.



Kuvio 9. Ydinpalvelu Jumprussa.

Jälkipalvelun kontaktipisteinä voidaan pitää järjestyksen valvoja poislähteessä ja sosiaalisen median sekä internetin tarjoamaa jälkipalvelua. Lähtevä asiakas hyvästellään asianmukaisesti, mutta lisäpalvelua ei tarjota. Sosiaalinen media ja yrityksen internet-sivut eivät täydennä kokemusta, havainnoijien mukaan asiakaskokemukselle ei tullut lisäarvoa jälkeinpäin sosiaalisesta mediasta tai yrityksen kotisivuilta. Kuviossa 10 olen kuvannut jälkipalvelun havainnoinnin kokemuksia.



Kuvio 10. Jälkipalvelu Jumprussa.

Palvelupolun yhteenvedona voidaan todeta, ettei Jumprun asiakaspalvelussa ole erityisiä vahvuuksia, mutta kokonaisuus on kuitenkin positiivinen. Kuviossa 11 näkyy kokonaiskokemus Jumprun palvelupolusta.

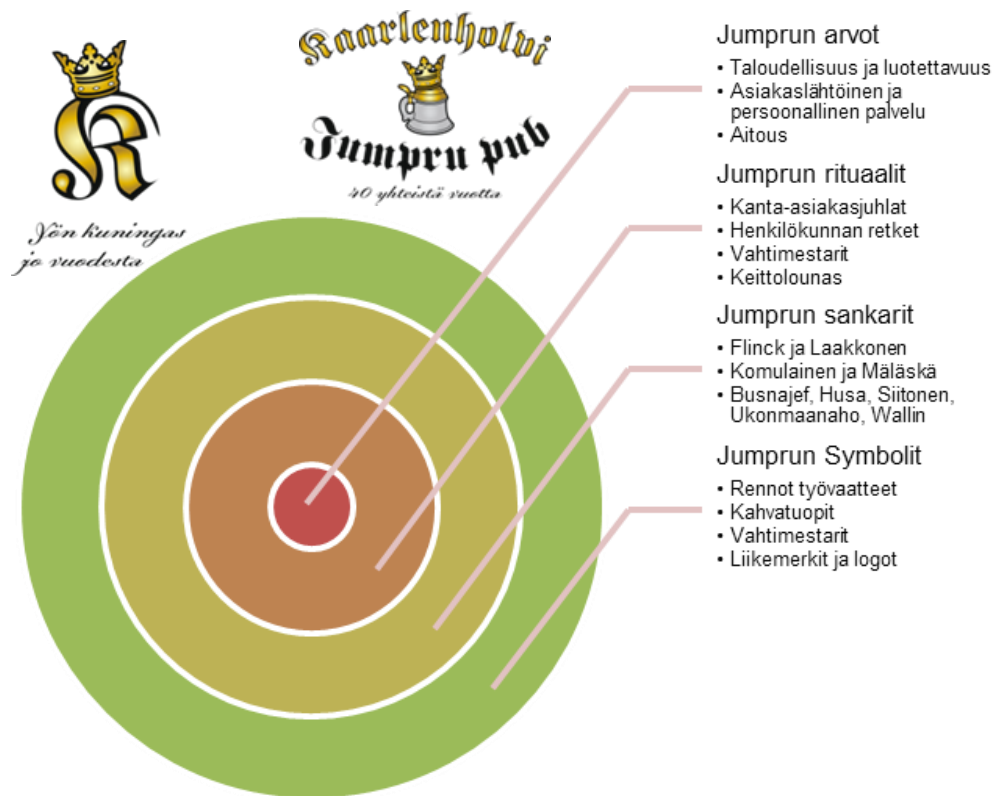


Kuvio11.Palvelupolun yhteenveto Jumprussa.

6.5 Jumpru Oy:n organisaatiokulttuurin määrittäminen

Jumprussa Grönroosin (2009, 452) määritelmät yrityksen palvelukulttuurista toteutuvat osittain. Yrityksen sisällä vallitsevat myönteiset suhteet ja johtamistyyli on palveluhenkinen, mistä todistuksena esimerkiksi se, että johtajat tekevät suorittavaa asiakaspalvelutyötä ja haastattelujen perusteella pitävät sitä tärkeänä. Tutkimuksessani ilmi tullut hyvä ”me-henki” organisaatiossa todistaa myönteisten suhteiden olemassaoloa. Jumprussa ei ole laadittu asiakaslupaus tai muuta ohjeistusta, jonka pohjalta henkilökuntaa koulutetaan tai asiakaspalvelua ohjataan sekä johdetaan (Flinck 2011).

Olen määritellyt yrityksen organisaatiokulttuuria yhdessä omistajien Flinckin ja Laakkosen kanssa (2012) ja sen mukaisesti olen laatinut Hofsteden sipulikuvion Jumprun organisaatiosta (kuva 12). Tämän määrittäminen tarkoitus on auttaa Jumprun johtoa ymmärtämään ja kehittämään Jumprun palvelukulttuuria. Oman yrityksen organisaatiokulttuurin tunteminen auttaa asiakaspalvelun ohjeistamisessa ja henkilökunnan koulutusten laadinnassa. Tässä määrittämisessä on samoja piirteitä kuin Suomen palvelukulttuurissa yleensäkin, mutta myös eroavaisuuksia.



Kuvio 12. Jumprun yrityskulttuuri Hofsteden sipulikuviota mukailien (1993, 24), sekä Jumprun ja Kaarlenholvin liikemerkit ja logot.

Arvot ovat organisaation kulttuurin ydin, josta kaikki muu saa perustansa, eli ne ikään kuin ohjaavat organisaatiota alitajuisesti. Rituaalit ovat kollektiivisia toimintoja, joille ei ole teknisessä mielessä tarvetta, mutta ne tehdään silti. Sankarit ovat Jumprun tunnettuja henkilöitä, nykyisiä tai entisiä Jumprun organisaatioon liittyviä henkilöitä. Symbolit ovat sanoja, kuvia, esineitä ja eleitä jotka tunnetaan Jumprun organisaation sisällä. Rituaaleja, sankareita ja symboleja voidaan tarkastella käytäntöjen avulla, arvot ovat taas ohjaamassa niitä. (Havunen 2000, 19; Hofstede 1993, 24–25; Toikka 2008, 20–22.)

Jumprun arvoissa nousee esille hyvin perinteisiä asioita. Taloudellinen kannattavuus, luotettavuus työnantajana ja yhteistyökumppanina, hyvän työilmapiirin ylläpito, persoonallinen palvelu, asiakkaan yksilöllinen huomioiminen ja tekemisen aitous ovat Jumprun ohjaava arvoperusta. (Flinck & Laakkonen 2012.) Tutkimuksessani ainakaan persoonallista palvelua ja asiakkaan yksilöllistä huomiointia ei voi allekirjoittaa täysin. Arvoina ne kuitenkin ovat tavoittelemisen arvoisia ja ne on hyvä säilyttää yrityksen arvoperustassa. Mielestäni asiakkaiden rooli on Jumprussa niin suuri, että voisi olla tarpeen päivittää yrityksen arvoja ja ottaa asiakkaat mukaan arvонуomisprosesseihin (Grönroos 1998, 129).

Jumprussa on paljon *rituaaleja*. Kanta-asiakkaiden kanssa juhlitaan yhdessä Jumprun taivalta (Kaarlenpäivä), Suomen itsenäisyyttä ja pikkujouluja. Yrityksellä on legendaksi muodostunut syysretki, joka kestää useita päiviä ja on suuntautunut muun muassa Budapestiin. Syysretken tarkoitus on palkita henkilökuntaa hyvin menneestä kesäkaudesta ja yleensä hyvin tehdystä työstä. Perinne velvoittaa myös pitämään omat vahtimestarit. Perinne pitää myös tappiota tuottavan keittolounaan ravintolan palvelutuotteena. Ravintolalla on oma tyyli tarjoilla oluita (kahvatuopit), mikä on tärkeää joillekin kanta-asiakkaille. (Flinck & Laakkonen 2012.)

Jumprun sankarilista on pitkä. *Sankareita* löytyy ennen kaikkea ravintolan historiasta. Sellaiset nimet kuten Maarit Wallin, Marjatta Siitonen, Ibrahim ”Abi” Busnajef, Sari Husa ja Jari Ukonmaanaho ovat sankareita persoonallisten luonteidensa ja asiakaspalvelutansa vuoksi. Kari ”Mälli” Mäläskä on työskennellyt ravintolan vahtimestarina pitkään, ja hänen sitoutumisensa yritykseen on esimerkillistä – hän on jopa tatuoinut yrityksen liikemerkin käsivarteensa. Leena Komulainen näyttää esimerkkiä muille työntekijöille ammattitilpeydestä ja oikeasta asenteesta. (Flinck & Laakkonen 2012.) Jumprun omistajista fyysisesti Jumprun tiloissa työskentelevät Flinck ja Laakkonen ovat myös esikuvia Jumprulle. Sekä asiakkaiden ja työntekijöiden haastattelussa juuri heidän läsnäoloon ja esimerkkiään pidettiin tärkeänä. Osa asiakkaista oli jopa sitä mieltä, että omistajien tulisi olla enemmänkin näkyvillä yrityksen toiminnassa. Asiakaspalveluaan kehittäessään Jumprun kannattaa huomioida, miksi juuri nämä henkilöt ovat yrityksen sankareita – mitä he ovat tehneet hyvin?

Jumprun liikemerkit ja rakennus ovat tunnettuja *symboleja* Oulussa, kuitenkin työvaatteissa ei esimerkiksi ole Jumprun logoja. Eräs haastateltavista kaipasi henkilökunnan asuihin tunnistettavuutta, jotta tietäisi kuka on töissä ja kuka ei. Symboleja voidaan kuitenkin ajatella muunakin kuin ulkoisina symboleina, kuten eleinä, joilla on sama merkitys kaikille kulttuurin edustajille. Jumprun palvelua ohjaa aitous hyvin samaan tapaan kuin olin määritellyt sen suomalaisen palvelukulttuuriin kuuluvana. Työvaatteiden puuttuminen koettiin organisaation sisällä nimenomaan yhdeksi persoonallisuutta lisääväksi tekijäksi. Korostaisin yhtenä yrityksen symboleista nimenomaan aitoutta.

6.6 Esimiehen vuorovaikutustaidot ohjaavat asiakaspalvelua

Useat tutkijat ovat tulleet itsestään selvään tulokseen: asiakkaita täytyy kuunnella, jotta selviää mitä he haluavat ja johtamisen avulla täytyy vastata asiakkaan vaatimukseen (Bell & Zemke 2006, 40–44; Nordström & Ridderstråle 2006, 170; Rubanovitsch & Valorinta 2009, 105; Quinn 1999, 62). Yhtäläillä on tärkeää myös kuunnella henkilökuntaa ja hei-

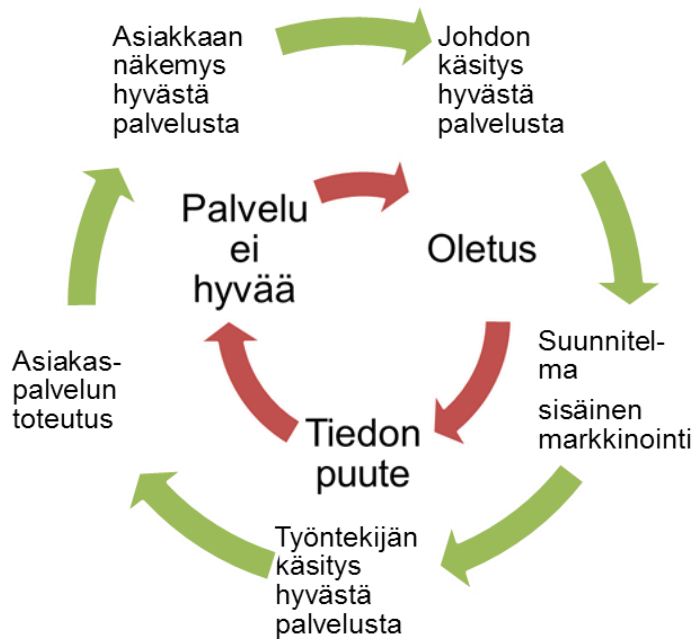
dän kokemuksiin ja kehitysideoita asiakaspalvelun suhteen. (Hayes & Dredge 1998, 14–15.) Tietoa pitää hankkia ja se tulee saattaa kaikkien tietoon. Asiakaspalvelusta täytyy laatia suunnitelma, joka tiedostetaan yrityksen kaikilla tasoilla. Johdon täytyy ”myydä” hyväksi koetut asiakaspalvelutavat asiakaspalvelijoille. Asiakaspalvelijoiden tulee tietää ja ymmärtää, mitä asiakkaat todella haluavat. (Grönroos 1998, 97–99.) Asiakaspalvelutyö ei voi pohjautua pelkästään oletuksiin. Virallinen hankittu osaaminen, kuten majoitus- ja ravitsemisalalan koulutus ei aina riitä, vaan todellinen osaaminen (kompetenssi) on usein paljon enemmän. Tämän olivat Flinck (2011) ja Laakkonen (2011) myös huomanneet osittain, kun totesivat palkkaavansa mieluummin ”hyvän tyylin” kuin todistuksiltaan pätevimmän henkilön. Myös Komulainen (2011) yhtyi tähän haastattelussa, mutta korosti saadun pohjakoulutuksen tärkeyttä perehdyttämisen onnistumisessa.

Jumprussa hoidetaan tärkeimpiä asiakkuuksia esimieslähtöisesti, esimerkiksi pääbaarimestari hoiti ravintolan tärkeimpiä kanta-asiakkaita, vip-asiakkuuksia (Flinck 2012). Kyselen, voisiko tätä kehittää edelleen, jotta kaikessa esimiestyössä lähdettäisiin aina asiakkaan näkökulmasta? Se kun on tutkitusti kannattavaa. Huono palvelu aiheuttaa suuren osan asiakaskadosta, joten jos tähän voitaisiin vaikuttaa asiakaslähtöisemmällä ajattelulla, pidettäisiin ainakin osa näistä asiakkaista (Grönroos 2009, 149; Kannisto & Kannisto 2008, 104–105). Kanta-asiakkuutta luotaessa on huomioitavaa sekin, että asiakas saattaa kokea olevansa kanta-asiakas, vaikkei hänellä olisikaan vaikkapa ”vip-asiakkaan” statusta. (Aamikoivu 2005, 59–60; Grönroos 2007, 105–106, 122; 2009, 63.)

Opinnäytetyötä tehdessäni kiinnitin usein huomiota siihen, että lähes kaikilla tuntemillani oululaisilla tuntui olevan jonkinlainen suhde Jumpruun. Se on vahva brändi Oulun ravintolamaailmassa ja siihen liittyminen asiakkaana koetaan positiivisena asiana. Tämä oli huomattavissa myös tutkimusta tehdessäni, eli asiakaslähtöisyydelle on vahvat perusteet. Näen että Jumprunkin kannattaisi kehittää asiakaslähtöisyytään yhä suunnitelmallisemmin – se antaisi lisää arvoa yritykselle ja asiakkaille.

Tutkimukseni mukaan asiakaspalvelua ei koettu Jumprussa erityisen hyväksi, joten senkin perusteella olisi syytä palvelun laatuun kiinnittää huomiota. Suhdanteet vaihtelevat ja hyvänä aikana saattaa helposti sokeutua siihen, että asiat tehdään todella hyvin. Kokonaisuutta tulisi pystyä tarkastelemaan asiakkaan näkökulmasta, eikä pelkästään esimerkiksi yrittäjyyden ja kilpailutilanteen näkökulmasta.

Omistajat ajattelevat jo nyt kuitenkin aika asiakaslähtöisesti. Asiakaspalvelutyössä olevat haluavat olla hyviä työntekijöitä sekä hyviä työkavereita, he arvostavat yritystä, jossa työskentelevät, joten maaperä asiakaspalvelun kehittämiseen on hyvä. Kuviossa 13 kuvaan asiakaspalvelukokemuksen muodostumista Jumpru Oy:ssä. Vihreä kehä kuvaa hyvää ja suunnitelmallista toimintaa, punainen kehä taas suunnitelmattomuuden aiheuttamia riskejä.

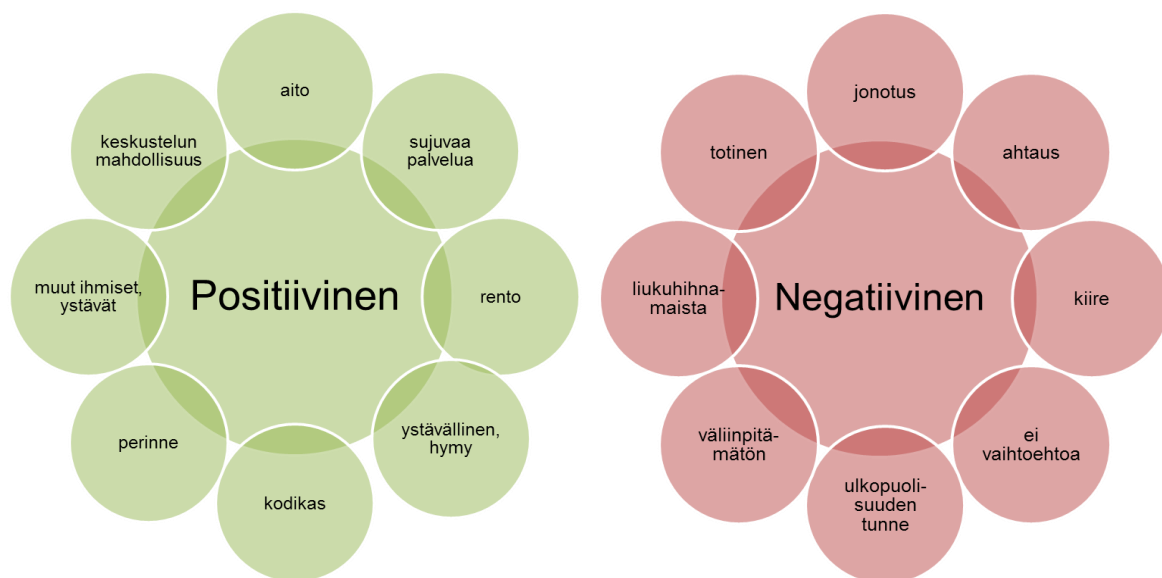


Kuvio 13. Asiakaspalvelun muodostuminen, Grönroosia (1998, 97) mukailleen.

Yksi tämän tutkimuksen tavoitteista oli selvittää, tehdäänkö Jumpru Oy:ssä jotakin eri tavalla? Vastaus tähän kysymykseen löytyy omistajien tavasta työskennellä ja olla vuorovaikutuksessa organisaation kaikkien portaiden kanssa. Luonnollisesti löytyy useita yrityksiä, jotka näin toimivat, mutta isojen ketjujen ravintolat eivät tähän pysty, koska niillä ei varsinaisia omistajia ole tai ainakaan ne eivät henkilöidy kuten Jumpru Oy:ssä.

6.7 Jumprun asiakaspalvelu pohjautuu koko organisaation vuorovaikutukseen

Tulkitsani tuloksia hahmotin asioita kahdesta näkökulmasta: mikä koettiin positiiviseksi ja mikä negatiiviseksi Jumprussa. Kuviossa 14 olen kuvannut näitä esille tulleita seikkoja.

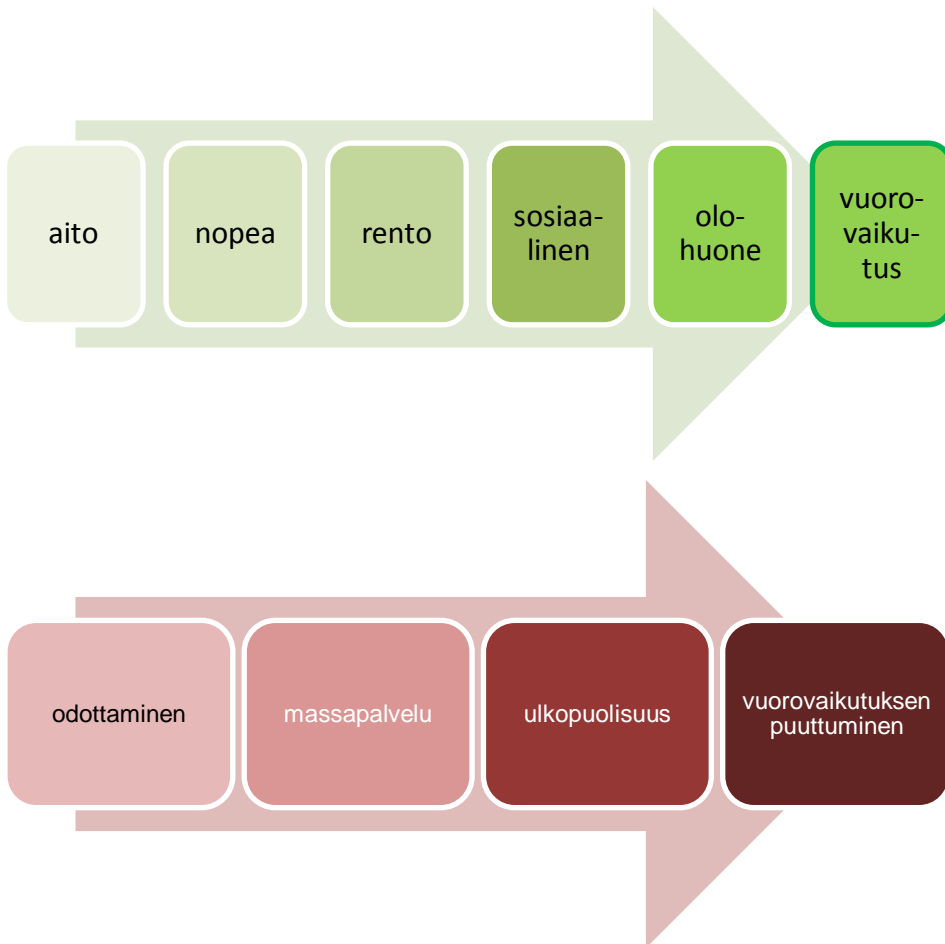


Kuvio 14. Jumprun vahvuuksia ja heikkouksia.

Positiivisena pidettiin erityisesti vuorovaikutusta muiden ihmisten kanssa, Jumprun asiakkaiden ja työntekijöiden kanssa. Tähän liittyy mielestäni oleellisesti keskustelun mahdollisuus. Jumprussa pystyi hyvin keskustelemaan, musiikki ei ollut liian isolla. Erityisesti Pation (terassialueen) ympäristö koettiin hyväksi keskustelualueeksi ja ystävien tapaa-mispaikaksi. Yläkerran ”yökerhon/yöbaarin” keskustelumahdollisuutta myös kiiteltiin. Keskustelumahdollisuus edesauttaa kanssakäymistä ja vuorovaikutusta ravintolan asiakkaiden välillä. Perinteisyyttä korostettiin ja se tuntui olevan merkittävässä roolissa Jumprussa asiointissa. Ravintolassa käydään myös sen takia, ettei vaihtoehtoa ole.

Aitous näkyi erityisesti asiakaspalvelijoissa ja palvelu koettiin pääsääntöisesti kohteli-aaksi, rennoksi sekä ystävälliseksi. Persoonalliseksi ja henkilökohtaiseksi palvelua ei kuvattu, vaikka niitä korostetaan Jumprun arvoissa. Aito palvelu Jumprussa on tutki-muksen perusteella tasa-arvoista, rehellistä, aidoista tuotteista omalla teeskentelemät-tömällä tyyllillä tehtynä. Aitous ilmeni nimenomaan asiakaspalvelijan tekemisessä, tun-teet näkyivät, kiireessä oltiin totisia ja hiljaisena hetkenä rauhallisia, iloisia oltiin riippuen tilanteesta ja hymyiltiin asiakkaalle, jos siltä tuntui. Työilmapiirillä ja ravintolan ilmapiirillä oli iso merkitys asiakaspalvelijoiden tunnelmaan. Tasa-arvoisuutta korostettiin myös suomalaisen palvelukulttuurin mukaisesti (Hultin 1994, 18). Pidettiin tärkeänä, että saa-

tiin olla omana aitona itsenä, tasa-arvoisena asiakkaan ja työkaverien kanssa. Kuviossa 15 kuvaan tiivistettynä Jumprua, parhaimmillaan se on kuin olohuone ja heikommillaan aiheuttaa ulkopuolisuuden tunnetta.



Kuvio 15. Jumprun vahvuus ja heikkous. Vihreä: vahvuus, punainen: heikkous.

Tutkimuksen perusteella Jumprun asiakkuudessa nousi esille selkeitä pääteemoja. Näitä olivat muut asiakkaat, asiakaspalvelu johon liittyi vuorovaikutus, aitous ja sujuvuus (nopeus). Huonoksi palveluksi koettiin kiire, totisuus ja liukuhihnamaisuus (massapalvelu), ulkopuolisuuden tunne, jotka on tutkijoiden mukaan havaittu osittain myös suomalaisen palvelukulttuurin kompastuskiviksi. (Havunen 2000, 17–19; Baumberger 1995, 12–17; Hultin 1995, 18–23.)

Perusteluiksi Jumprussa asioimiseen nousivat vahvasti esille ystävät, muut ihmiset, perinne, nopeus palvelussa, rentous, keskustelun mahdollisuus – tällaista tilaa voisi kuvaila mielestäni olohuonemaiseksi, asiakkaiden vuorovaikutusta edistäväksi. Negatiivisena koettiin sokkeloisuus, ahtaus, hitaus (jonottaminen) ja ulkopuolisuuden tunne asiakkaa-

na, vuorovaikutuksen puuttuminen tai sen vähäisyys. Eri ikäpolvien vierailu samassa ravintolassa koettiin sekä positiivisena että negatiivisena. Erityisesti perheet kokivat positiivisena sen, että pystyvät olemaan yhdessä asiakkaana samassa ravintolassa.

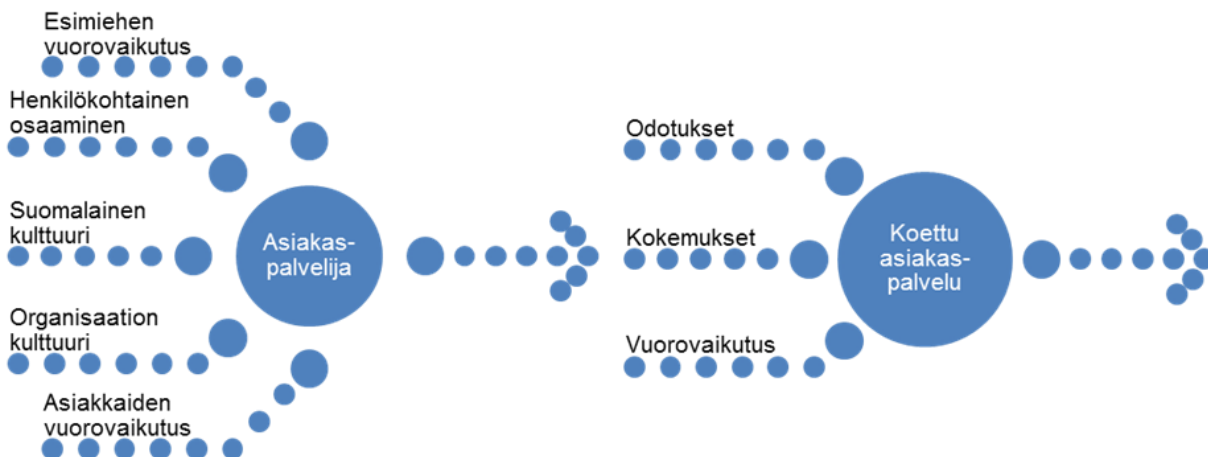
Kanssakäyminen ja vuorovaikutus muiden ihmisten kanssa ovat tärkein syy Jumprussa asioimiseen. Tutkimuksessa tuli siis ilmi, että Jumpruun tullaan pääosin muiden asiakkaiden takia. Itse tuotteet sekä tuotetta tarjoava asiakaspalvelija olivat ikään kuin sivuroolissa kokonaiskokemuksessa, nopea tuotteen saaminen riitti. Kuitenkin itse asiakaspalvelu voi parhaimmillaan olla juuri se tekijä, mikä saa asiakkaan tulemaan ravintolaan ja myös pahimmillaan juuri se syy, että asiakas ei enää käy ravintolassa (Grönroos 2009, 149). Eli vaikka Jumpruun ei pääsääntöisesti mennä asiakaspalvelun takia, on asiakaspalvelun merkitys silti suuri: ihmiset kaipaavat positiivista vuorovaikutusta asiakaspalvelijan kanssa. Miljööllä oli tutkimuksen perusteella vähemmän merkitystä, kuin itse ravintolan historialla ja perinteillä. Asiakkaat pitivät usein ravintolaa ahtaana sekä sokkeloisena, kuitenkin kodikkaana. Keskustelun mahdollisuutta arvostettiin korkealle sekä alakerran Jumpru Pubissa että yläkerran ”yökerhossa”, Kaarlenholvissa.

Nopeus ja sujuvuus ovat asiakkaiden näkökulmasta arvostettuja asioita, mikä saattaa jopa antaa kilpailuetua, kuten Kotlerikin toteaa (1999, 199). Nordström ja Ridderstråle (2006, 167) olivat myös samaa mieltä siitä, että asiakkaat vaativat nopeaa palvelua. Asiakkaat ja henkilökunta pitivät Jumprun palvelua nopeana ja tehokkaana, mitä arvostettiin korkealle. Asiakas oli huolissaan lähinnä henkilökunnan vaihtumisesta ja pelättiin, että ravintolassa ei olisikaan enää tuttuja ihmisiä töissä. Sen ajateltiin vaikuttavan palvelun laatuun ja nopeuteen. Oltiin huolissaan siitä, että joutuu jonottamaan ensin ravintolaan ja sitten saamaan palvelua ja vielä odottamaan palvelun toteutusta. Suomalainen asiakas on kulttuurinsa mukaisesti tehokas myös asiakkaana ja arvostaa tehokasta työntekijää myös asiakaspalvelussa. (Hultin 1995, 20–22.) Jumprussa käyminen on perinne, turvallinen valinta, ja se on paikka jossa tietää varmasti mitä saa ja myös sen, ettei odotusaika ei ole pitkä (paitsi jos joutuu jonottamaan ravintolaan pääsyä).

Jumpru Oy luottaa vahvasti rekrytointiin asiakaspalvelun toteuttamisessa. Bell ja Zemke (2006, 7–8) toteavat hyvän henkilökunnan palkkaamisen olevan tärkeä edellytys toimivan asiakaspalvelun toteuttamiseen. Näyttää vahvasti siltä, että rekrytoinnilla on erittäin iso merkitys myös Jumprun toteuttamassa asiakaspalvelussa. Työntekijää ei ohjata juurikaan asiakaspalveluun. Yrityksen arvot pyritään opettamaan uusille työntekijöille, mutta varsinaista ohjeistusta tai koulutusta Jumprun omaan asiakaspalveluun ja asiakaspalvelutyylisiin ei anneta, vaan luotetaan pääsääntöisesti oikeaan henkilövalintaan. Jumpru Oy:ssä pyritään palkkaamalla saamaan asiakaspalveluun kompetenssia. Myös potentiaalia omaavia henkilöitä palkataan töihin, jos he sopivat työyhteisöön ja pystyvät toimi-

maan hyvin ryhmässä. Kannisto ja Kannisto (2008, 84–85) totesivat ryhmän tuen ja yhteentoimivuuden olevan yksi hyvän asiakaspalvelun edellytyksistä. Jumprussa panostetaan paljon ryhmien muodostumisen ja hyvän työilmapiirin eteen. On tärkeää, että uusi työntekijä sopii työyhteisöön myös luonteeltaan. Jumprun henkilökunta arvosti tuotetietoutta, teknistä osaamista ja ahkeruutta. Lisäksi oli tärkeää, että henkilö on ”hyvä tyyppi”.

Jumprun asiakaspalvelu pohjautuu vuorovaikutukseen organisaation sisällä. Vaikkei asiakaspalvelua ohjata varsinaisesti, on työpaikan ilmapiiri avoin ja keskusteleva. Ihmiset ovat positiivisessa vuorovaikutuksessa keskenään – niin asiakkaat, asiakaspalvelijat, kuin esimiehetkin. Koko Jumpru Oy:n organisaatio toimii tämän mallin mukaan ja asiakaspalvelutyö pohjautuu koettuun vuorovaikutukseen ravintolassa. Työntekijät tuntevat ammattiyhteisön vastuuta työstään, eivätkä suvaitse myöskään kollegalta alisuorittamista. Tähän vaikuttavat niin suomalainen kuin Jumprun organisaation oma kulttuuri taustalla. Olen kuvannut tätä ilmiötä kuviossa 16.



Kuvio 16. Asiakkaan kokeman palvelun muodostuminen Jumpru Oy:ssä.

6.8 Tutkimuksen validius ja reliabelius

Validiteetti ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty mittaus- tai tutkimusmenetelmä mittaa juuri sitä tutkittavan ilmiön ominaisuutta jota on tarkoituskin mitata. (Alasuutari 2001, 68; Hirsjärvi ym. 2007, 226–228.) Tutkimuksen kohteena oli nimenomaan asiakaspalvelu, ihmisten välinen vuorovaikutus ja se, kuinka Jumpru koetaan ravintolana. Näiden mittaamiseen havainnointi sekä teemahaastattelut olivat mielestäni erinomaisia keinoja.

Laadullista tutkimusmenetelmää tukee myös asiakaspalvelun kokeminen aina henkilökohtaisesti; haastattelut antoivat paljon informaatiota, jota havainnointi tuki. Kyselylomakkeella tehty kysely ei mahdollista tilanteen havainnointia, eikä voida varmistaa, että asiat tapahtuvat niin kuin on lomakkeeseen vastattu. Hyvän palvelutilanteen vuorovaikutus on vaikea pukea sanoiksi, mutta asiakkaista oli kohtalaisen helppo päätellä, olivatko he tyytyväisiä. Hymyilevä, iloisen oloinen ihminen on mielestäni hyvä esimerkki tyytyväisestä asiakkaasta. Validiutta varmistaakseni käytin työssäni useita eri tutkimusmenetelmiä: teemahaastattelua, havainnointia ja ulkopuolista havainnointia.

Havainnoinneista eivät omistajien lisäksi tienneet muut ja ulkopuolisista havainnoijista eivät tienneet edes omistajat. Ulkopuolisilla havainnoitsijoilla teettämäni havainnointi varmistaa tutkimuksen reliaaabeliutta. Havainnoimaan valitsin kaksi henkilöä, jotka eivät olleet koskaan vierailleet Jumprussa. Ulkopuolisten havainnoijien hankkima informaatio tuki tutkimustani, heidän samankaltaiset havaintonsa ja kokemuksensa antavat lisäarvoa ja luotettavuutta tutkimukselle. Tutkimus on mahdollista toistaa jossain toisessa ravintolassa tai asiakaspalvelua tarjoavassa yrityksessä. Myös kvantitatiivisen kyselylomakkeen kysymykset voisi muodostaa teemahaastatteluiden kysymysten pohjalla. Itse kävin havainnoimassa yrityksessä yhteensä seitsemän kertaa vuoden aikajaksolla eri vuorokauden- ja vuodenaikoina. Huomasin tutkimuksen loppupuoliskolla, että työntekijät jo ”tunsivat” minut ja ehkä tiedostivat, että havainnoin ravintolan toimintaa. Saattaa olla, että minut otettiin vastaan persoonallisemmin kuin aiemmin. Pyrin kuitenkin suodattamaan omat hyvät kokemukseni pois. Keskityin seuraamaan kuinka asiakaspalvelijan ja asiakkaan suhde sekä vuorovaikutus toimi ja kehittyi. Toimin osittain havainnoimassa myös henkilöitä, joita haastattelin myöhemmin, kuitenkin havainnointivaiheessa he eivät tienneet, että tarkkailin heidän toimintaansa.

Teemahaastatteluun valitsin haastateltavat osittain suosituksesta ja osittain satunnaisesti. Omistajat Ari Flinck (henkilöstöpäällikkö) ja Ari Laakkonen (toimitusjohtaja) olivat luonnollinen valinta kuten myös ”Holvimestari” (ravintolapäällikkö) Leena Komulainen. Muut haastateltavat valitsin osittain suositusten perusteella, mukaan halusin esimerkiksi vasta vähän aikaa yrityksessä työskennelleen sekä pitkään ravintolassa työskennelleen henkilön. Esimiehet auttoivat tässä antamalla nimen ja yhteystiedot.

Haastateltavat asiakkaat valitsit pääosin satunnaisesti, haastattelin ihmisiä, joiden tiesin asioivan Jumprussa, koska en nähnyt syytä lähteä haastattelemaan asiakkaita täysin satunnaisesti. Liityin Jumprun Facebook-ryhmään ja etsin sieltä ihmisiä, joihin sain helposti yhteyden Facebookin avulla. Sain myös Jumprun työntekijöiltä suosituksia haastateltavista, mutta haastattelin heistä vain yhtä henkilöä. Ulkopuoliset havainnoijat haastattelin myös teemahaastattelun mukaisesti.

Esihaastattelun tein yhden haastateltavan kanssa ennen varsinaista haastattelua, hän oli itsekin tehnyt teemahaastatteluja ja oli vapaaehtoinen koehenkilöksi, vaikka hänet haastateltiin varsinaisen teemahaastattelun mukaisesti uudelleen. Flinck auttoi minua esihaastattelussa omistajien ja työntekijöiden teemahaastattelussa, kävimme läpi kysymykset ja totesimme rungon selkeäksi, joten siirryimme itse haastatteluun.

Olen erittäin luottavainen tutkimukseni validiuden suhteen. Haastateltavat olivat rehellisiä, eivätkä kertoneet sitä mitä ”johtajat” halusivat kuulla, vaan kertoivat asian minulle omana mielipiteenään. Rajasin haastattelun koskemaan asiakaspalvelua ja siihen liittyviä seikkoja, joten teemahaastattelu pysyi hyvin tutkittavan asian eli asiakaspalvelun ympärillä. Omat ennako-olettamukseni pyrin pitämään piilossa. Myönnän, että niitä jonkin verran oli. Henkilökohtaisesti olin kokenut ravintolan asiakaspalvelun miellyttäväksi, ja luulin sillä olevan enemmän merkitystä asiakkuuden kannalta, mutta näin ei kuitenkaan ollut.

7 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

7.1 Pohdinta

Tämä opinnäytetyö selvitti suomalaisen palvelukulttuurin piirteitä ja asiakaspalvelua pk-sektorin juoma-, seurusteluravintolassa eri näkökulmista. Mikä selittää suosituksen ravintolan menestystä ja kuinka asiakkaat, työntekijät sekä omistajat näkevät nämä syyt? Kuinka vuorovaikutus ihmisten välillä vaikuttaa ravintolan toimintaan? Millainen palvelukulttuuri ravintolassa vallitsee ja mitkä seikat vaikuttavat tähän?

Palvelukulttuuri Suomessa pohjautuu luonnollisesti omaan kansalliseen kulttuuriimme, suomalaiset ovat reaktiivinen kansa. Reaktiivisuuden tuntomerkkejä ovat Lewisin mukaan mm. kärsivällisyys ja vaiteliaisuus. Reaktiivinen ihminen on yleensä hyvä kuuntelija, täsmällinen, ihmiskeskeinen ja välttää yhteenottoja. (Lewis 2006, 36–41.) Reaktiivisuus näkyy palvelukulttuurissamme ja asiakaspalvelun vuorovaikutuksessa sekä hyvässä, että huonossa. Asiakaspalvelu koetaan vuorovaikutuksen ilmentymänä, ja suomalaisuuteen liittyvät totisuus ja nöyryyden puute näkyvät usein negatiivisina asioina koetussa palvelussa. Kaikki tutkimuksen ravintolassa koetut positiiviset seikat pohjautuivat hyvänä koettuun vuorovaikutukseen ja negatiiviset kokemukset taas negatiiviseen vuorovaikutukseen. Suomalainen vertaa usein hyvää palvelua perinteisten lomakohteiden palveluun. Suomalainen onkin parhaimmillaan juuri lomalla, jolloin hän osaa rentoutua ja vaatia palvelua – ja myös arvostaa sitä ehkä enemmän. Toisaalta suomalainen arvostaa aitoutta, joskin aitouden tulisi lähteä positiivisuudesta eli asiakaspalvelijan tulisi osoittaa olevansa aidosti kiinnostunut asiakkaasta. Grönroosin mukaan (2009, 452) palvelukulttuuri on olemassa silloin, kun organisaation tärkeimpinä normeina ovat palveluhenkisyys ja kiinnostus asiakkaita kohtaan. Ainakin tutkimuksen kohteena olevassa ravintolassa näitä piirteitä on havaittavissa.

Hyvä vuorovaikutustaito edellyttää hyvää viestintätaitoa. Viestintä on perusta ihmisten vuorovaikutukselle. Viestintäprosessiin kuuluu viestin lähettäjä, välittäjä ja vastaanottaja sekä tilanne, jossa kaikki tapahtuu. Asiakaspalvelu ravintolassa on vuorovaikutusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välillä. Asiakaspalvelun kokemukseen liittyvät olennaisesti sosiaalisen vuorovaikutuksen peruselementit verbaalinen ja nonverbaalinen viestintä. Koettuun asiakaspalvelun laatuun liittyy olennaisesti vuorovaikutuksen laatu. (Gahagan 1977, 7, 10, 21–22; Pesonen 2002, 21–24.) Vuorovaikutus ihmisten kanssa, ravintolan ilmapiiri, perinne ja palvelun nopeus tuntuivat olevan tärkeimmät syyt asiakkuuteen. Erietyisesti Jumprun mahdollisuutta asiakkaiden väliseen vuorovaikutukseen pidettiin tärkeänä, keskustelun mahdollisuus oli tärkeää. Asiakaspalvelu itsessään oli Jumprussa

kohtalaisen hyvää, mutta erityisen hyvää se ei ollut. Myös Jumprussa näkyivät suomalaiseseen palvelukulttuuriin kuuluvat ongelmat – kuten totisuus ja niukkasanaisuus. Positiiviset suomalaisen kulttuurin piirteet, kuten aitous ja rehellisyys näkyivät myös asiakkaan ja asiakaspalvelijan välisessä vuorovaikutuksessa. Asiakaspalvelu tuntui aidolta joka tilanteessa, eikä kertaakaan tullut vaikutelmaa, että asiakaspalvelija olisi teeskennellyt palvelutilanteessa. Asiakaspalvelusta jäi vaikutelma, että asiakaspalvelija toimi omana itsenään työvuorossakin. Jumprun asiakaspalvelua voi kutsua mielestäni nimenomaan aidoksi tällä perusteella.

Juoma-, ja seurusteluravintolassa nopea palvelu on osa hyvää asiakaskokemusta. Johtaminen ja odottaminen koetaan hitautena ja täten sitä pidetään negatiivisena asiana. Suomalainen on tehokas ihminen eikä halua kärsiä tehottomuudesta vapaa-aikanaankaan. Tämä korostuu tämän tutkimuksen perusteella seurusteluravintoloissa, kuten Jumprussa. Kaikki tutkimuksen osapuolet pitivät Jumprun palvelun vahvuutena sen sujuvuutta ja nopeutta. Työntekijät pitivät kunnia-asianaan tarjoilla aitoja tuotteita oikein valmistettuna ja nopeasti. Asiakkaiden positiivisimmat kommentit kohdentuivat kesäaikaan ja Jumprun terassialueeseen ”Patioon”, jota kaikki asiakkaat pitivät erityisen tunnelmallisena ja tärkeänä – johtuen osittain varmasti siitä, että kesä ja loma tiivistyvät mielikuvissa tähän ”Patioon”.

Aito palvelu on selkeästi vahvuus Jumprussa, se täytyy vain ohjata oikeaan asiakaslähtöisempään suuntaan. Mielestäni asiakaslähtöisyys on muutakin kuin kohteliaat tavat ja aidot tuotteet. Asiakaslähtöisyys on asiakkaan kuuntelua ja vuorovaikutustilanteen näkemistä asiakkaan näkökulmasta. Palvellaan asiakkaita, siten tai vielä paremmin kuin toivottaisiin itseä palveltavan. Omistajat ja asiakkaat korostivat esimerkiksi iloisuutta tärkeänä asiakaspalvelun piirteenä, mutta se ei näkynyt aina itse asiakaspalvelijan toiminnassa. Loppujen lopuksi asiakas päättää mikä on hyvää palvelua. Vaikka persoonallisuutta Jumprussa korostetaankin, täytyy muistaa keitä varten siellä työskennellään.

Asiakaslähtöisyys lähtee esimiehistä, heidän roolinsa on merkittävä koko yrityksen palvelukulttuurin luomisessa. Esimiehet olivat vahvassa roolissa Jumprun asiakaspalvelussa, sillä kaikki tekivät myös suorittavia vuoroja asiakaspalvelijoina. He olivat mukana vuorovaikutustilanteissa niin asiakkaiden kuin henkilökunnankin kanssa. He olivat hyvin perillä yrityksen tilanteesta ja asiakkaista, mikä on varmasti yksi merkittävä vahvuus yritykselle. Tätä toimintamallia pidän jopa hieman poikkeavana tapana toimia. Asiakkaille omistajat eivät ole ketä tahansa kasvottomia osakkaita, vaan he ovat tunnettuja ja pidettyjä ihmisiä ravintolassa. Esimiesten tulisi kuitenkin mielestäni enemmän ohjata

henkilökuntaa asiakaspalveluun omia vahvuuksiaan hyödyntäen, ja rohkeasti vaatia asiakaslähtöisiä vuorovaikutuksen keinoja asiakaspalveluun.

Jumprun nykyisessä asiakaspalvelutyylissä on olemassa riskejä, kuten tutkimukseni perusteella oli huomattavissa. Asiakaspalvelijalle on annettu sellainen tunne, että hän saa olla aina oma itsensä, eikä haittaa, jos ei aina ole hyvällä tuulella vaikka siihen toki pyritäänkin. Asiakaspalvelijan ei tarvitse potea huonoa omaatuntoa vaikkei olisikaan asiakaspalveluhenkisellä tuulella töissä, työkaverit ja yrityksen johto ymmärtävät kyllä. Jumprussa voitaisiin tehdä aitous hieman eri tavalla, kuin pelkästään ”omana itsenä olemisella”: aitoutta voisi olla yrityksen arvoihin, asiakaspalvelutyylisiin ja asiakaslupauksen, sekä tulevaisuudessa suunnitelmaan pohjautuva asiakaspalvelu. Ollaan aidosti jumprulaisia! Toimitaan omana itsenään, asiakaslähtöisesti.

Jumprun asiakaspalvelussa luotetaan pitkälti oikeisiin henkilövalintoihin, ajatellaan, että asiakaspalvelun taso pidetään yllä palkkaamalla siihen sopivat henkilöt. Tämä on luonnollisesti hyvä pyrkimys, mutta siinä on myös riskinsä. Rekrytointiin perustuva asiakaspalvelu voi aiheuttaa sellaisen ongelman, että hyvä ja haluttu palvelutyöli henkilöityy vain tiettyihin asiakaspalvelijoihin, ja pahimmillaan juuri näiden asiakaspalvelijoiden vaihdettua työpaikkaa he jättävät ison aukon muiden paikattavaksi. Jotkin haastattelemani asiakkaat esimerkiksi kaipasivat tällaisia persoonallisia ”ilopillereitä”, joita oli ollut hiljattain Jumprussa töissä ja jotka olivat syystä tai toisesta lopettaneet työsuhteen.

Rekrytointiin perustuvan asiakaspalvelun ongelmaksi voi muodostua myös hyvän asiakaspalveluhenkilöstön saatavuus. Pahimmillaan se siis voi vaikuttaa asiakaspalvelun laatuun. Täytyy todella osata valita juuri oikeat ihmiset tekemään asiakaspalvelutyötä oikeaan paikkaan. Tässä Jumprun johto on onnistunut tutkimukseni perusteella hyvin. Jumprussa on runsaasti hyvän asiakaspalvelupotentiaalin omaavia henkilöitä, ja positiivinen asenne jäi mieleen erityisesti haastatteluista. Tätä positiivisuutta ja asennetta voisi hyödyntää ja ohjaamalla asiakaspalvelua oikeaan suuntaan. Uskoisin tutkimukseni perusteella, että Jumprun henkilökunta ottaa ohjeistuksen vastaan.

Jumprua johdetaan kaiken kaikkiaan mielestäni kohtalaisen hyvin. Pk-yritykseksi Jumpru on omaksunut paljon hyviä johtamisen keinoja, ja omistajista Flinck ja Laakkonen ovat vahvasti läsnä yrityksen arjessa. Jumprun arvoissa korostetaan luotettavuutta kaikissa yhtiön toimissa. Luottamuksen luominen työyhteisöön onkin erittäin tärkeää. Jos alaisilla on epäilyksiä tai epävarmuutta työstään, se aiheuttaa varmasti ongelmia työyhteisössä, mikä taas näkyy asiakkaille. Tutkimukseni perusteella Jumprussa oli huomattavaa ”me-henkeä”. Nimenomaan kilpailussa isoja organisaatioita vastaan Jumpru Oy voisi hyödyntää ”ketteryyttään” ja johtamistyyliään, jossa omistajatkin tekevät töitä tasa-

arvoisesti muiden asiakaspalvelijoiden kanssa, näyttävät omalla esimerkillään kuinka asiakkaita kohdellaan, mikä varmasti myös lisää organisaation yhteenkuuluvuutta ja parantaa työilmapiiriä sekä luo asiakkaalle lisäarvoa.

Asiakaspalvelijat ja omistajat tiesivät hyvän asiakaspalvelun avainasiat, eli tietoa hyvästä asiakaspalvelusta on ja tutkimukseni perusteella tahtoakin sitä toteuttaa. Tiedonkulkua ja sisäistä tiedottamista voitaisiin Jumprussa kehittää. Esimiesten ja omistajien substanssiosaamista ja kompetenssia asiakaspalvelusta tulisi viedä eteenpäin, kertoa kaikille työntekijöille asiakaspalvelun tavoitteet ja periaatteet. Tärkeätä olisi luoda asiakaspalvelun ohjaamiseen yritykseen sopiva malli esimerkiksi juuri asiakaslupauksen kautta. Ohjaamisen avulla asiakaspalvelun tasoa voitaisiin kehittää eteenpäin.

Rekisteröityjä kanta-asiakkaita (vip-asiakkaita) kohdellaan ravintolassa mielestäni esimerkillisesti, mutta ei kuitenkaan voida ajatella että se riittäisi. Asiakaspalvelu koskee kaikkia asiakkaita, ei vain vip-asiakkaita. Hyvää ja henkilökohtaista asiakaspalvelua pitäisi tarjota kaikille. Inhimillistä on, että tunnettuja asiakkaita helposti kohdellaan hieman paremmin, mutta pyrkimys tulisi olla, että kaikkia asiakkaita kohdellaan ravintolassa kuin vip-asiakkaita. Pitkäaikainen asiakkuus on erittäin tärkeää yrityksen menestymisen kannalta ja siihen kannattaa pyrkiä kaikin keinoin.

Organisaatiotasolla olisi hyvä perehdyttää työntekijöitä liikeideaan ja liiketoimintakonseptiin. Asiakaspalvelua tulisi kehittää sellaiseen suuntaan, että yksilöllisyys ja persoonallisuus palvelussa säilyvät. Mutta asiakaspalvelijat ymmärtävät, että asiakkaat ovat erittäin herkkiä ja täytyy aidosti muistaa antaa se pieni hetki asiakkaalle kun tämä on sitä vailla. Nopeuden hidastuminen on tietenkin vaarana, jos asiakkaaseen käyttää enemmän aikaa, mutta siihen lienee keinona kouluttaminen (tehdään muut asiat nopeammin) tai lisätyövoiman palkkaaminen. Useamman ihmisen käyttö työvuorossa varmasti auttaisi myös työssä jaksamiseen ja pitäisi yllä positiiviseksi koettua rentouttakin.

Tässä tutkimuksessa tulee vahvasti esille tunne, että nimenomaan Jumprun kaltaiset ”pienet” ravintolat ovat Suomen ravintolamaailman sielu. Pienessä ravintolassa asiakkaista välittäminen on parhaimmillaan aitoa ja tunnelmallista. Omistajat ovat itse töissä tiskin takana ja tarjoilemassa, keittiössä. Ollaan aidossa vuorovaikutuksessa asiakkaiden kanssa. Tätä ei tule missään nimessä muuttaa ketjumaiseen vahvasti konseptoituun asiakaspalvelun ohjaamiseen, vaan nimenomaan etsiä näistä pienen yrityksen persoonallisista vahvuuksista ohjenuoria, joilla pystytään kilpailemaan isojakin koneistoja vastaan. Asiakaspalvelu on kuitenkin pohjimmiltaan asiakkaiden kuuntelemista ja heidän toiveidensa täyttämistä. Pk-yritykset voivat kehittää suomalaista palvelukulttuuria ja

asiakaspalvelua paremmaksi, tehdä asiakkaille myös sellaisia asioita, joilla ei ole ”hintalappua” kyljessä. Voidaan reagoida asiakkaiden vaatimuksiin ja toteuttaa ne tunteella, olla ylpeä omista juuristaan ja viedä hyvää energiaa myös eteenpäin opastamalla asiakaspalvelijoita näihin hyviin vahvuuksiin, mitä on asiakkailta opittu vuosien varrella.

7.2 Tutkimuksen myötä tulleita kehitysideoita Jumpru Oy:lle

Tutkimuksen perusteella huomioitavinta oli se, että Jumpru Oy:ssä asiat tehdään nyt jo kohtalaisen hyvin. Kaikilla palvelun osa-alueilla on toki parantamisen varaa, mutta lisäarvon tuottaminen ja jälkipalvelun parantaminen ovat seikkoja, johon kiinnittäisin huomiota tulevaisuudessa enemmän. Sosiaalinen media voisi olla avainasemassa jälkimarkkinoinnissa ja se tulisi valjastaa todelliseen potentiaaliin yrityksessä. Järjestyksenvalvoja voisi kannustaa asiakaslähtöisemmiksi, mutta toisaalta järjestyksenvalvojat edustavat vahvaa perinnettä, eikä heidän toimintaansa moitittu missään tutkimuksen osassa.

Mikä olisi sitten hyvän ravintolan keino kehittyä paremmaksi, mikä antaisi lisäarvoa ja uusia elämyksiä asiakkaalle? Sosiaalinen media on ainakin yksi niistä. Jonottamiskokemuksesta voisi myös tehdä mieluisamman, vaikkapa talvisin tarjoamalla kuumaa mehua pakkasessa jonottaville tai jakamalla huopia lämmikkeeksi. Lisäksi jonotuksen oheen voisi rakentaa vaikka stand up -komiikkaa, tai ohjata joku viihdyttämään asiakkaita kiireisimpien jonotustuntien ajaksi. ”Jonon ohji” -passeja voisi arpoa sosiaalisessa mediassa halukkaiden kesken. Mahdollisuudet ovat rajattomat, pääasiana kuitenkin jonottamisen ja siihen liittyvän kokemuksen parantaminen. Asiakkaan palkitseminen ja lisäarvon antaminen jonottamisesta olisi kohtuullista.

Yläkerran ”yökerhomaaisessa” palvelussa kiireinen tunnelma koettiin negatiiviseksi ja alakerrassa taas ”pubimainen” kiireettömän oloinen palvelu positiiviseksi. Kuinka voisi siis kehittää yökerhon kiireessä tuotettavaa asiakaspalvelua enemmän kiireettömän oloiseksi muuten kuin lisäämällä oleellisesti kustannuksia? Esimerkiksi asiakaspalvelun konsultointi ja kouluttaminen voisivat auttaa tässä asiassa. Tutkimuksessani kävi ilmi, että yksi ravintolan vahvuuksista olisi nimenomaan kiireettömän oloinen asiakaspalvelu, joka huomioi ihmiset yksilöllisesti. Kuitenkin kokonaisuudessa Jumprun asiakaspalvelun ”kiireettömyyttä” ei voi allekirjoittaa. Vuorovaikutus ja viestintäkeinoja voisi kehittää. ”*Muista asiakas!*”, totesi yksi haastateltava osuvasti; siitä voisi tulla käytänne. Näistä hyvistä käytänneistä taas voidaan johtaa yritykselle asiakaspalvelun ohjenuora, asiakaslupaus.

Oikealla tavalla tehtynä asiakaslupaus voisi edesauttaa hyvään palveluun pääsemistä ja parantaa asiakkaan kokemusta. Rubanovich ja Aalto (2007, 26) tiivistävät asiakaslupauksen antavan vastauksen siihen kysymykseen, johon koko yrityksen toiminta perustuu: ”*Miksi asiakkaan kannattaa tulla juuri meidän yritykseen?*” Kotler (2005b, 19–20) korostaa että asiakaslupauksen pitää olla aito. Jumprussa ei ole tehty varsinaista asiakaslupautta, mutta se voisi hyvinkin olla osa asiakaspalveluohjeistusta. Mielestäni Jumpru kaipaisi yhteistä linjaa asiakaspalveluun. Esimerkiksi osa asiakaspalvelijoista piti nopeutta ja tuoteosaamista tärkeänä, osa taas korosti asiakkaan henkilökohtaista palvelua. Jumprun ajatus asiakaspalvelusta voitaisiin tiivistää asiakaslupaukseen, joka toimisi ohjenuorana myös asiakaspalvelussa.

Jumprun organisaatio voisi pohtia asiakaslupauksen muodostamista suunnitelmallisen asiakaspalvelun toteuttamisen avuksi ja suunnannäyttäjäksi. Asiakaslupauksen tulee olla sellainen, että se voidaan toteuttaa aidosti – esimerkiksi ”Jumprussa saat aitoa palvelua” tai uuden Jumprun iskulauseen ”Yön kuningas jo vuodesta 1972” ympärille rakennettu asiakaslupaus, kuten ”Meillä asiakasta kohdellaan kuin aatelisia.” Nämä asiakaslupaukset tulee luonnollisesti asianomaisten itse laatia yllämainittujen ollessa vain esimerkkejä.

Ryhmän toiminta ja tiimityöskentely koettiin kehityskeskustelujen ja tutkimukseni perusteella tärkeäksi. Mielestäni tähän olisi Jumpru Oy:ssä syytä panostaa entisestään. Flinck (2011) toteaa kehityskeskustelujen yhteenvetoraportissaan: ”*Enemmistö haluaisi tehdä reissun, jossa oltaisiin enemmän toistemme kanssa tekemisissä kuin viime syksyn Budapestin matkalla, jota lähes kaikki muuten muistivat kehua.*” Tämä kommentti kertoo mielestäni kolme asiaa: Jumpru Oy panostaa henkilökuntaansa ja palkitsee sitä hyvin tehdystä työstä. Mutta myös Jumpru Oy:n työntekijät haluavat tehdä asioita yhdessä, joten tähän olisi syytä siis kiinnittää erityistä huomiota. Ryhmän toiminta on tärkeää, ja hyvä ryhmähenki sekä tavoitteellinen toiminta näkyvät tutkitusti positiivisena myös asiakkaille (Kannisto & Kannisto 2008, 84–85). Ryhmän toiminta voisi Jumprun tapauksessa lisätä asiakaspalvelun laatua ja lisätä myös yrityksen tuottavuutta pitkällä aikavälillä.

Ryhmätoiminnan kehittäminen olisi mielestäni tärkeää. Tällä hetkellä Jumpru Oy:ssä ryhmien toiminta perustuu henkilökemioihin ja hyvään työilmapiiriin. Kuitenkin ravintolassa työskentelee esimiesasemassa olevia henkilöitä, jotka voisivat ohjata ryhmää selkeämmin kohti yhteisiä tavoitteita, jotka siis onnistuessaan parantavat palvelua, myyntiä ja ryhmän yhteishenkeä. Esimerkiksi pääosin alakerran Jumpru Pubissa työskentelevät, pääosin yläkerran Kaarlenholvissa työskentelevät ja vahtimestarit (järjestyksenvalvojat) voisivat etsiä ryhmänohjaajien (esimies) johdolla yhteisesti alueita, joissa he ovat erityi-

sen hyviä ja alueita joissa heillä olisi parantamisen varaa. Yhdessä laadituista ideoista ja tavoitteesta laadittaisiin päämäärä, johon ryhmänä pyrittäisiin ja ryhmien kehitystä seurattaisiin esimiesten johdolla säännöllisin väliajoin. Esimies ja ryhmän jäsenet antaisivat jatkuvaa ja aktiivista palautetta ryhmän jäsenille, jotta yksilötasolla voitaisiin kehittyä osana ryhmän ja organisaation kokonaisuutta. Esimerkiksi työssä jaksamiseen voitaisiin antaa yhteisiä tavoitteita ja etsiä yhdessä keinoja kuinka työssä jaksettaisiin paremmin ja mitä se vaatisi ryhmän jäseniltä.

Yhteistoiminta on ensiarvoisen tärkeää myös pidettäessä Jumprussa yllä ”kotoisaa” tunnelmaa. Jos työntekijät ovat ”yhtä perhettä”, voi asiakas kokea olevansa tämän perheen vieraana. Mielestäni tämä ei kuitenkaan ollut vielä kehittynyt niin pitkälle, että ihan tällaisesta tunteesta voitaisiin puhua, ainakaan tavallisen satunnaisen asiakkaan näkökulmasta.

7.3 Lopuksi

Kokonaisuudessa tämän opinnäytetyön tekeminen on ollut raskas, mutta erittäin opettavainen kokemus. Kun lähdin toteuttamaan opinnäytetyötäni reilu vuosi sitten, oli minulla loppujen lopuksi aika sekava näkemys siitä, mitä tulen tekemään. Kiinnostuin etnografisesta tutkimuksesta jo aiempien opintojeni yhteydessä. En tosin ollut varma, kuinka sitä voisi hyödyntää opinnäytetyössä. Hyvin tyypillisesti tämäkin etnografiaan pohjautuva tutkimus muokkautui ja muuttui lähes koko prosessin ajan.

Lähdin rohkeasti havainnoimaan tutkimuskenttääni eli Jumpru Oy:n ravintola Kaarlenholvia ja Jumpru Pubia & Patiota (tutkimuksessa käytän yhteisnimeä Jumpru). Ensimmäisten havainnointieni aikana hahmottelin teemahaastattelupohjaa, eli asioita ja kysymyksiä joihin ei havainnoimalla saanut välttämättä riittävän syvää ja selkeää vastausta. Teemahaastatteluvaiheessa yksi ravintolan omistajista, Ari Flinck, osoitti luottamustaan tutkimustani kohtaan luovuttamalla kehityskeskusteluidensa yhteenvedon hyödynnettäväksi työssäni. Materiaali oli erittäin tärkeä, ja auttoi minua ymmärtämään Jumprun sen hetkistä tilannetta ja vallitsevaa työilmapiiriä.

Etenin teemahaastatteluihin ja nautin ihmisten haastattelusta erittäin paljon. Oli mielenkiintoista kuulla erilaisten, eri-ikäisten, ja eri taustat omaavien ihmisten ajatuksia ja kokemuksia Jumprusta ja asiakaspalvelusta. Yllätyksenä minulle oli se, kuinka tärkeässä asemassa Jumpru on oululaisten sydämessä; lähes kaikilla Oulussa joskus asuneella tuntuu olevan omakohtainen kokemus Jumprusta, joko niin että on itse käynyt siellä ja viihtynyt tai esimerkiksi omat vanhemmat ovat käyneet siellä. Yksi ystäväni kertoi, että ennen kännykkäaikaa hänellä oli tapanaan soittaa isälleen Jumpruun, jossa kyseinen

lakimies viihtyi usein töiden jälkeen. Joku on leikkinyt 1970-luvulla pihalla olleessa hiekkalaatikossa, joku käy ravintolassa isoisän ja vanhempien kanssa. Kyseessä ei siis ole mikään tahansa ravintola, vaan oululaisten rakastama Jumpru.

Teemahaastattelut taas antoivat lisää ajatuksia ja kiinnekohtia havainnointiin. Päädyin myös lisäämään havainnointia kahden ulkopuolisen havainnoijan toimesta, koska koin sen lisäävän tutkimukseni luotettavuutta ja moniulotteisuutta. Havainnoiteja tehdessäni oma taustani ja se, miten itse koen asiat, luonnollisesti korostui. Oma näkemykseni juontaa majoitus- ja ravitsemisalalan kokemuksesta sekä opettajan työstäni. Joku toisella taustan omaava ”etnografi” tai havainnoitsija kiinnittäisi varmasti eri asioihin huomiota ja tulkitsisi asioita eri näkökulmasta. Esimerkiksi teollinen muotoilija saattaisi kiinnittää huomiota ympäristöön ja esineisiin enemmän kuin mitä itse havainnoinnissani tein.

Olen erittäin tyytyväinen, että valitsin tämän tutkimusmenetelmän, sillä siitä on ollut paljon hyötyä omassa työssäni asiakaspalvelun opettajana. Myös teemahaastatteluissa koin oppivani paljon itse asiakaspalvelusta, ja sain syventäviä ajatuksia siihen kuinka olen asiakaspalvelun kokenut vuosien varrella ja kuinka se on muuttunut. Erityisesti asiakkaan näkemys hyvästä asiakaspalvelusta, sen henkilökohtaisuudesta ja moniulotteisuudesta oli erityisen antoisaa oman ammattini kannalta. Asiakaspalvelu ja siihen liittyvä vuorovaikutus oli siis pääkiinnostuksenkohteeni erityisesti senkin takia, että opetan kyseistä ainetta työkseni. Halusin ja sain paljon ajatuksia sekä materiaalia omaa opetus-työtäni ajatellen.

Kriittisesti ajatellessani tutkimusmenetelmänä olisi voinut olla lisäksi kvantitatiivinen lomakekysely laajemmalle asiakasmäärälle; se olisi saattanut antaa uutta näkökulmaa työhön – erityisesti, jos lomakekysely olisi tehty ensin ja vasta sitten siirrytty laadullisiin menetelmiin. Havainnointi oli haastavampi menetelmä kuin kuvittelin, ja sen tieteellistäminen oli minulle erittäin haastavaa. Kuitenkin kaiken kaikkiaan tämä työ opetti paljon tieteellisen tutkimuksen tekemisestä.

Jatkotutkimuksesta kiinnostuneille voisin ehdottaa ainakin seuraavia: sosiaalisen median hyödyntäminen juoma- ja seurusteluravintoloissa olisi mielenkiintoinen tutkimuskohde. Kuinka sitä voisi parantaa, kehittää ja aktivoida? Voisiko tällä saada aikaan asiakkaille lisäarvoa asiakkuudesta, jälkipalvelua ja jopa elämyksiä? Sosiaalisessa mediassa olisi mielenkiintoista myös toteuttaa kyselyitä esimerkiksi asiakaspalvelun laadusta. Kiintoisaa olisi myös tutkia mikä saa ihmiset tekemään lisämyyntiä? Aktiivinen tuotteiden suositteleminen ja elämysten luominen on harvojen asiakaspalvelijoiden todellinen substans-

siosaaminen – kuinka tätä saataisiin tuotettua lisää, kuinka saisimme tyytyväisempiä asiakkaita ja samalla parempaa myyntiä ja parempaa palvelukulttuuria Suomeen?

LÄHTEET

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Juva: WS Bookwell Oy.

Alasuutari, P. 2001. Johdatus yhteiskuntatutkimukseen. Helsinki: Gaudeamus.

Anttila, P. 1996. Tutkimuksen taito ja tiedon hankinta. Helsinki: Gummerrus.

Arantola, H. 2006. Customer Insight. Uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Juva: WS Bookwell Oy

Baron, S., Harris K.& Hilton T. 2009. Services marketing. Text and cases. Hampshire: Palgrave Macmillan.

Barrows, C. & Bosselman, R. 1999. Hospitality Management Education. Binghampton: Haworth Hospitality Press.

Baumberger, M. 1995. Palvelu – kulttuuristako riippuvaista? Teoksessa M-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Hakapaino Oy, 12–17.

Hultin, P. 1995. Palvelukulttuuri meillä ja muualla. Teoksessa M-L. Visanti (toim.) Avain parempaan palveluun. Helsinki: Hakapaino Oy, 18–23.

Bell, C. & Zemke, R. 2006. Huippupalvelun johtaminen. Mynämäki: Kirjapaino Mynäprint Oy.

Dubois, P-L., Jolibert, A. & Mühlbacher, H. 2007, Marketing management. A value-creation process. New York: Palgrave Macmillan.

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2011. Suomen elinkeinorakenne, osuus kokonaistuotannosta. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 31.8.2012]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/tietografiikka/suhdanteet/pdf_gif_jpg/perustietoja_Suomen_taloudesta/rak2.pdf

Eskola J. & Vastamäki J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy, 26–44.

Flinck, A. 2011. Kehityskeskustelujen yhteenveto. Jumpru Oy. Oulu. Henkilöstöpäällikkö.

Florés, L. 2007. Listening to Customers always pays! Teoksessa Dubois, P-L., Jolibert, A. & Mühlbacher, H. 2007, Marketing management. A value-creation process. New York: Palgrave Macmillan. 429.

Gahagan, J. 1977. Vuorovaikutus, ryhmä ja joukko. Espoo: Weilin+Göös

Grönfors, M. 2010. Havaintojen teko aineistokeräyksen menetelmänä. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Juva: WS Bookwell Oy, 124–141.

Grönroos, C. 2003. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Grönroos C, 2007. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. Juva: WS Bookwell Oy.

Havunen, R. 2000. Uusi näkökulma asiakkaaseen – oivaltamisen kautta tuloksiin. Helsinki: Oy Edita Ab

- Havunen, R. & Lavikkala, A. 2010. Ongelmia ratkaiseva esimies. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.
- Hayes J. & Dredge F. 1998. Managing customer service. Hampshire: Gower Publishing Limited.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 1991. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsijärvi, S. & Hurme, H. 2008. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hofstede, G. 1993. Kulttuurit ja organisaatiot – Mielen ohjelmointi. Juva: WSOY
- Häkkinen, M. & Uski, A. 2006. Ratkaiseva yhteys. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Hämäläinen, J. 2002. Alkoholi työllistää. [Verkojulkaisu]. Poliisilehti 4/2002 [viitattu 15.8.2012]. Saatavissa: <http://www.poliisi.fi/poliisi/periodic.nsf/vwdocuments/A4AC5080C7DD8481C2256C4500383AE8>
- Kaario, K., Pennanen, R., Storbacka, K. & M-L. Mäkinen(Ed.) 2003. Selling Value. Maximize growth by helping customers succeed. Juva: WS Bookwell Oy.
- Kannisto, P. & Kannisto, S. 2008. Asiakaspalvelu. Tiedettä, taidetta vai talonpoikaisjärkeä? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- Kokko, T. 2010. Palvelu on välittämistä. [Lehtiartikkeli]. Avec 4/2010, 28–29.
- Kotler, P. 1999. Muuttuva markkinointi – luo, voita ja hallitse markkinoita. Porvoo: WSOY.
- Kotler, P. 2005a. 80 konseptia menestykseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kotler, P. 2005b. Kotlerin kanta. Masku: Maskun Kirjapaino Oy.
- Korkman, O. & Arantola, H. 2009. Arki. Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Korkman, O. 2006. Customer value formation in practice. A practice – theoretical approach. Helsingfors: Edita Prima Ltd.
- Kuosmanen L. 2009. Matko-opas turbulenssissa – mediaryhmät haaste ammatilliselle osaamiselle. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.
- Lahdenkauppi, M. & Rinta-Huumo, A. 2004. Juomavalintoja ravintolassa. Porvoo: Ws Bookwell Oy.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Lahtinen, J.; Isoviita, A. & Ihamäki, M. 1991. Palvelutoiminnot. Hong Kong: Fintrade-Philippin Print.
- Laine, A., Ruishalme, O., Salervo, P., Sivén, T. & Välimäki, P. 2004. Opi ja ohjaa sosi-aali- ja terveysalalla. Porvoo: WSOY.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2007. Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.

Lappalainen, S. 2007. Mikä ihmeen etnografia? Teoksessa T. Tolonen (toim.) Etnografia metodologiana. Tallinna: Tallinna Raamatutrükikoda, 9–14.

Lehtinen, J. 2002. Asiakkuuslähtöinen johtaminen. Helsinki: Edita Prima Oy.

Lewis, R. 1996. Kulttuurikolareita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lewis, R. 2008. Cross-Cultural Communication. A Visual Approach. Hampshire: Transcreen Publications

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus. Juva: WS Bookwell Oy.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Majoitus ja ravintolapalvelut, Mara ry. 2011. Hotelli- ja ravintola-alan myyntikehitys odotettua parempi. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavissa: <http://www.mara.fi/?file=1094>

Majoitus ja ravintolapalvelut, Mara ry. 2012. Matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 1.9.2012]. Saatavissa: <http://www.mara.fi/matkailu-ja-ravintola-ala-lyhyesti/>

Matero, S. & Vankka, M. 2001. Vieraanvaraisuus. Pro-seminarityö. Markkinoinnin Cum Laude opinnot. Lapin yliopisto. Rovaniemi.

Mattelmäki, T. & Vaajakallio, K. 2011. Yhteissuunnittelu ja palveluiden ideointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 77 – 83.

Miettinen, S. 2011. Palvelumuotoilu – yhteissuunnittelua, empatiaa ja osallistumista. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 21–38.

Miettinen, S., Kalliomäki, A. & Ruuska, J. 2011. Palvelun konseptointi. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 107–115.

Miettinen, S., Raulo, M. & Ruuska, J. 2011. Johdanto. Teoksessa S. Miettinen (toim.) Palvelumuotoilu – uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy, 12–16.

Morgan, G. 1998. Images of organization. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Nordström, K. & Ridderstråle, J. 2006. Funky Business. Helsinki: Talentum.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Peelen, E. 2005. Customer relationship management. Gosport: Ashford Colour Press Ltd.

Peltonen, A. 2011. Kunnioita asiakasta, lisää luottamusta. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy

Perttu J. Asiakas on yhä välttämätön paha. [Lehtiartikkeli] Helsingin Sanomat, [C6. 8.5.2012]

Pesonen, H-L. 2002. Peruspaketti palveluista ja niiden markkinoinnista. Teoksessa H-L. Pesonen, J. Lehtonen. & A. Toskala 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 17–58.

Peters, T. & Waterman, R. 2007. Menestyjän muotokuva. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy.

Pitkänen, M. 2011. Kulttuurienvälinen kompetenssi asiakaspalvelutyössä – Kohti toimivampaa asiakaspalvelua Vuokatissa. Opinnäytetyö. Palveluliiketoiminnan koulutusohjelma, YAMK. Savonia- ammattikorkeakoulu, Kuopio.

Quinn, F. 1999. Asiakas ykköseksi. Rauma: Kirjapaino Oy West Point.

Rissanen T. 2005. Hyvä palvelu. Vaasa: Kustannusyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

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

Routio, P. 2007. Havainnoivat tutkimustavat.[Verkkójulkaisu]. Aalto-yliopisto [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa:
<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/062.html>

Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2007. Myy enemmän – myy paremmin. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto E. 2010. Haasteena myynnin johtaminen. Helsinki: Lönnberg Painot Oy.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Suutari, M. 2005. Palvelut 2020.[Verkkójulkaisu]. Elinkeinoelämän keskusliitto [viitattu 31.8.2012]. Saatavissa:
http://www.hpl.fi/ek_suomeksi/osaaminen/tulevaisuuden_osaamistarpeet/palvelut2020/PDF/Palvelut_2020-valiraportti.pdf

Sydänmaalakka, P. 2007. Älykäs organisaatio. Helsinki: Gummerus kirjapaino Oy.

Sydänmaalakka, P. 2009. Jatkuva uudistuminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Teemahaastattelu. [Verkkójulkaisu]. KvalimoTV. Tampereen yliopisto[viitattu 27.11.2011]. Saatavissa:
http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Tienari, J. & Meriläinen, S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. Helsinki: WSOYpro Oy

Tiensuu, V., Partanen, V. & Aaltonen, J. 2004. Onnellinen organisaatio. Ihmisyyttä ja inhimillistä toimintaa. Helsinki: Edita Prima Oy.

Toikka, S. 2008. Monikulttuurisen organisaation johtaminen esimies näkökulmasta. Pro gradu -tutkielma. Tampereen yliopisto.

Toivonen, M. 2004. Expertise as business. Long-term development and future prospects of knowledge-intensive business services.(KIBS). Doctoral dissertation series 5/2004. [Verkkajulkaisu]. Teknillinen korkeakoulu, väitöskirja [viitattu 31.8.2012]. Saatavissa: <http://lib.tkk.fi/Diss/2004/isbn9512273152/isbn9512273152.pdf>

Toskala, A. 2002. Psykologinen tieto asiakaspalvelun ja markkinoinnin perustana. Teoksessa H-L. Pesonen – J. Lehtonen. – A. Toskala 2002. Asiakaspalvelu vuorovaikutuksena. Markkinointia, viestintää, psykologiaa. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy, 135–193.

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

Tuulenmäki, A. 2010. Lupa toimia eri tavalla. Helsinki: WSOYpro Oy

Vaajakallio, K., Mattelmäki, T., Lehtinen, V., Kantola, V. & Kuikkaniemi, K. 2009. Kartoitustalouden palvelumuotoilun nykytilanteeseen. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 27.11.2011]. Saatavissa: http://www.taik.fi/dr/tutpor/img/lib/kartoitustalouden_palvelumuotoilun_nykytilanteeseen.pdf

Vuorinen, K. Etnografia. 2005. Käytettävyystudion tutkimuksen menetelmät. [Verkkajulkaisu]. Tampereen yliopisto, Tietojenkäsittelytieteiden laitos [viitattu 6.3.2012]. Saatavissa: <http://www.cs.uta.fi/usabsem/luvut/5-Vuorinen.pdf>

Yin, R. 2003. Case study research. Design and methods. London: Sage Publications

Ylikoski, T. 1991. Unohtuiko asiakas? Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Ylikoski, T., Järvinen R. & Rosti P. 2006. Hyvä asiakaspalvelu – menestystekijä finanssialalla. Vammala: Vammalan Kirjapaino Oy.

Ylönen, P. 2011. Yökerhoilla edessä haastavat ajat - viina tuodaan ulkomailta. [Verkkajulkaisu]. Mtv3. [Viitattu 25.11.2011]. Saatavissa: <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/2011/10/1414589/yokerhoilla-edessa-haastavat-ajat---viina-tuodaan-ulkomailta>

Haastattelut:

Flinck, A. Haastattelu. 12.10.2011. Jumpru Oy. Oulu. Henkilöstöpäällikkö.

Flinck, A. Haastattelu. 8.3.2012. Jumpru Oy. Oulu. Henkilöstöpäällikkö.

Flinck, A. & Laakkonen A. Haastattelu. 11.4.2012. Jumpru Oy. Oulu. Henkilöstöpäällikkö; Toimitusjohtaja.

Komulainen, L. 2012. Haastattelu. Jumpru Oy. Ravintolapäällikkö (Holvimestari).

Laakkonen, A. Haastattelu. 19.10.2011. Jumpru Oy. Oulu. Toimitusjohtaja.

Piirrokset:

Koukkula, A. & Raasakka, M. 2012. Piirrokset. Jumpru Oy:n asiakaspolku. Oulu.

Teemahaastattelurunko: Teemana asiakaspalvelu.**Omistajat ja työntekijät: (2 + 4 henkilöä)**

1. Nimi, asema yrityksessä, työvuodet yrityksessä?
2. Yrityksen liikeidea ja liiketoimintakonsepti,
 - Historia, vahvuudet, perusperiaatteet/-arvot tms. (Omin sanoin / oma käsitys)
3. Miksi asiakkaat käyvät/asioivat juuri teillä? Kuinka selität ravintolan suosion?
 - a) Mikä on sinulle tärkeää asiakaspalvelussa? Mitä on hyvä asiakaspalvelu mielestäsi?
4. Mikä innostaa sinua asiakaspalvelussa? (motivoi)
5. Ketkä ovat mielestänne yrityksen avainhenkilöitä?
6. Ketkä ovat asiakaspalvelun suunnannäyttäjiä?
7. Mitä asiakaskohtaamisia teillä on? (Internet, toimitilat, kanta-asiakasjuhlat?) Poikkeaaako asiakaspalvelu niissä tilanteissa? Miten?
8. Mikä merkitys eri tuotteilla on toiminnassanne? (asiakkaan kokemuksessa?)
9. Poikkeaaako Jumprun asiakaspalvelu kilpailijoiden vastaavasta?
 - a) Tekeekö Jumprun asiakaspalvelusta mielestäsi jokin ”originaalia oululaista”?
10. Miten koet uuden työvoiman hankkimisen? Mitä pidät tärkeänä rekrytoinnissa / (osaavan) työvoiman hankkimisessa
 - a) (Osaaminen? Asenne? Asiakaspalvelutaidot? Muut tekijät? Osallistuuko henkilökunta rekrytointiin?)
11. Kerro jokin sattumus asiakaspalvelutilanteesta viime ajalta, tai ikimuistoisin...?

Asiakkaat (7 henkilöä)

1. Kerro suhteestasi Jumpruun?
2. Käytätkö ravintolan kaikkia palveluita?
3. Oletko tutustunut Jumprun internet-sivuihin tai Facebook-sivuihin?
4. Miten koet ravintolan asiakaspalvelun?
5. Poikkeaaako asiakaspalvelu mielestäsi ravintolan eri osissa?
6. Miksi käyt Jumprussa?
 - a. Voitko verrata muihin ravintoloihin?
7. Miten kehittäisit Jumprun asiakaspalvelua?

JUMPRU OY:n KEHITYSKESKUSTELURUNKO**1. ALUSTUS**

- * mikä on kehari, miksi niitä pidetään?
- * salassapitovelvollisuus, luottamus molemminpuolista
- * kulunut vuosi yrityksen silmin (eurot, uudistukset, henkilöstö, 40 vuotta)
- * teema: työssä jaksaminen, viihtyvyyden parantaminen

2. HENKILÖKOHTAISESTI

- * muutokset edellisestä vuodesta
- * motivaatio
- * taito
- * tyytyväisyys omaan roolin työyhteisössä
- * suhteet työkavereihin
- * suhteet esimiehiin
- * omat vahvuudet, heikkoudet & kehitysalueet
- * tyytyväisyys tuntimääriin, ansiotasoon & työvuorolistoihin

3. TYÖPAIKKA

- * ilmapiiri
- * yhteishenki
- * onko kiusaamista (henkistä)
- * onko ahdistelua
- * työnneon ongelmat (miehitys)
- * työsuojeluasiat (laitteet, koneet, väkivallan pelko)
- * henkilöstöedut
- * jaksamisen & viihtyvyyden parantaminen (kesäviikonlopun ruoka, tms.)
- * työpaikan vapaa-ajan tapahtumat (kesäkauden avajaiset, syysreissu)

4. BUSINESS

- * jos olisit kapakoitsija, mitä tekisit toisin (jumpru, yk, patio)?
- * muutosehdotuksia
- * asiakaslaatu/vipit
- * musiikki (jumpru/yc)
- * tuotteet
- * miljöö
- * siisteys
- * tapahtumat
- * teemaillat
- * markkinointi/mainonta/www/fb
- * imago

5. ARVOT

- * taloudellinen kannattavuus
- * luotettavuus työnantajana ja yhteistyökumppanina
- * hyvän työilmapiirin ylläpito
- * persoonallinen palvelu
- * asiakkaan yksilöllinen huomioiminen
- * tekemisen aitous
- * palvelun sekä tuotteiden tasainen laatu
- * ajassa eläminen

6. TULEVAISUUDEN SUUNNITELMAT

7. ESIMIEHEN PALAUTE (yleinen siisteys)

8. TAVOITTEET

9. MUUT AJANKOHTAISET ASIAT + TYÖSSÄ JAKSAMINEN & VIIHTYVYYDEN PARANTAMINEN

Havainnointien pääkohteet ja havainnointiajat

Havainnointien pääkohteet

1. Kuinka asiakas kohdataan? Millainen vuorovaikutus syntyy?
2. Oma kohtaaminen asiakaspalvelijan kanssa. Onko palvelu aitoa ja persoonallista? Millainen tunnetila vuorovaikutuksesta syntyy?
3. Asiakaspalvelijan ja muiden asiakkaiden kohtaaminen. Minkä vaikutelman vuorovaikutus jättää?
4. Millainen ilmapiiri ja tunnelma ravintolassa on? Kuinka muut asiakkaat kohtelevat toisia asiakkaita ja käyttäytyvät muita asiakkaita ja asiakaspalvelijoita kohtaan?

Havainnointiajat

Perjantai, 17.6.2011 Kello 21.00–03.00.

Torstai, 21.7.2011 Kello 18.00–22.00.

Lauantai, 10.9.2011 Kello 12.00–16.00.

Tiistai, 1.11.2011 Kello 14.00–20.00.

Lauantai, 26.11.2011 Kello 22.00–02.00.

Perjantai, 9.3.2012 Kello 23.30–04.00

Lauantai 30.6.2012 Kello 00.30–03.30

Jumprun palvelupolun visualisointi.



Piirros 1: Asiakaspolun visualisointi 1. (Koukkula & Raasakka 2012)



Piirros 2. Asiakaspolun visualisointi 2. (Koukkula & Raasakka 2012.)



Piirros 3. Asiakaspulun visualisointi 3. (Koukkula & Raasakka 2012.)

