



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU

*Uuden edellä*

# Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen: Case Café Ekberg

---

Loponen, Laura

2013 Leppävaara

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Leppävaara

**Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen:  
Case Café Ekberg**

Loponen, Laura  
Hotelli ja ravintola-alan  
liikkeenjohdon koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Helmikuu, 2013

Loponen, Laura

### Asiakkaan palvelukokemuksen parantaminen - Case Café Ekberg

Vuosi 2013

Sivumäärä: 41

---

Tämä opinnäytetyö käsitteli asiakkaan palvelukokemusta ja sen parantamista kohdeorganisaatiossa. Kohdeorganisaationa oli Café Ekberg ja toimeksiantajana toimi yrityksen omistaja. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen sekä jäsennelty kuva Café Ekbergin tarjoamasta palvelusta sekä sen ongelmakohtista. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus parantaa asiakkaan saamaa palvelua sekä heidän kokemaansa lisäarvoa. Tähän työhön asiakkaan palvelukokemuksen muodostavista ja vaikuttavista tekijöistä valittiin; laatu asiakkaan kokemana, asiakastyytyväisyys, asiakkaan kokema arvo, henkilöstön toiminta sekä fyysinen ympäristö.

Asiakastyytyväisyyskyselyllä selvitettiin asiakkaiden kokemuksia sekä mielipiteitä palvelukokemukseen liittyvistä tekijöistä. Havainnointia kohdeorganisaatiossa käytettiin keinona dokumentoida palvelun ongelmakohtia asiakkaan sekä työntekijän kannalta. Asiakastyytyväisyystutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena ja tutkimusmenetelmänä oli avoin kysely. Kyselyn kohderyhmänä olivat kaikki tutkimusajankohtana kahvilassa asioivat asiakkaat. Asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset analysoitiin laadullisilla menetelmillä, joita olivat tyypittely, teemoittelu sekä kvantifiointi. Esille tulleiden epäkohtien sekä asiakkaiden kehittämisideoiden perusteella laadittiin toiminnan kehittämisehdotukset.

Tulokset painottuivat henkilöstön toimintaan sekä fyysiseen ympäristöön, sillä ne olivat asiakkaille helpoiten nimettäviä tekijöitä. Asiakkaat pitävät kohdeorganisaation palvelun laatua hyvänä ja he olivat tyytyväisiä sen toimintaan. Samoin asiakkaat nostivat keskiöön samoja käsitteitä sekä odotuksia palvelukokemusta kohtaan kuin mitä jo aikaisemmissa tutkimuksista sekä havainnoinnin tuloksista oli löydettävissä.

Tulosten perusteella kohdeorganisaation toiminnassa tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden parempaan kohtaamiseen, nopeampaan reagointialttiuteen, siisteyden parantamiseen sekä palvelun tasalaatuisuuteen. Työntekijöiden työtaakkaa tasaamalla sekä tilojen toimivuutta parantavilla toimilla voitaisiin asiakkaiden kokemusta palvelusta nostaa merkittävästi. Asiakkaalle lisäarvoa voidaan tuottaa yksinkertaisilla toimenpiteillä, muun muassa parantamalla asiakkaan huomiointia ja vuorovaikutusta tämän kanssa.

Asiasanat palvelukokemus, laadullinen tutkimus, kehittämisehdotukset

Loponen, Laura

**Improving the Customer Service Experience - Case Café Ekberg**

Year	2013	Pages	41
------	------	-------	----

---

This thesis covers the topic of improving customer service experiences within the commissioner organization Café Ekberg. The objective of this study was to achieve a comprehensive and deep understanding of the target organization and its customer service. The purpose was to improve the customer's service experience through survey results and development suggestions. The main objective was to create even greater customer value. Customers' perceptions of services consist of several factors but for this study only the factors of customer value, service quality, customer satisfaction, operation of the employees and physical environment were chosen.

Customer service experiences were examined through a satisfaction survey. The survey was implemented as a qualitative research as an open survey. All the customers of the cafeteria during the study days were considered as the target group for this study. Observation of the target organization was also used in order to gain a deeper understanding regarding the problematic parts of the customer service. Secondly observation was used for documentation of these development aspects. The results of the customer satisfaction survey were analyzed with the qualitative methods. The development suggestions were created through a combination of observation results and the customers' experiences regarding issues in customer service. Furthermore, customers' development ideas were taken into account.

The results of the customer satisfaction survey concentrated mostly on employee activities and the physical environment. According to the results, customers are satisfied with the target organization and they consider the quality of the customer service to be very good. The results of the observation and the customer satisfaction survey are in line and similar aspects and concepts between the results and the theory base can be observed.

On the other hand, according to the results, the target organization should pay more attention to enhancing customer encounters. It should also improve the reaction time during the customer service and create better service homogeneity in the future. It would also be important for the customer experience to improve general cleanliness. Some simple changes in the service system are necessary in order to improve the customer service experience. For example by improving the functionality of the physical environment and changing the structure of the employees' work load, the level of customer service can be elevated. For greater customer value the key concept would be improving interactions with the customer as well as customer recognition from the very beginning of the service process.

Keywords     service experience, qualitative research, development suggestions

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Café Ekberg .....	7
	2.1 Historia.....	7
	2.2 Asiakkaat .....	8
	2.3 Tavoitteet ja visio.....	9
3	Palvelu .....	9
4	Palvelukokemuksen muodostuminen .....	11
	4.1 Laatu asiakkaan kokemana .....	12
	4.2 Asiakastyytyväisyys .....	15
	4.3 Asiakkaan kokema arvo .....	17
5	Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät .....	18
	5.1 Fyysinen ympäristö.....	19
	5.2 Henkilöstön toiminta .....	19
6	Laadulliset tutkimusmenetelmät.....	20
	6.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenne .....	21
	6.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus ja analyysi.....	23
	6.3 Havainnointi.....	24
7	Kyselyn ja havainnoinnin tulokset sekä kehittämisehdotukset .....	25
	7.1 Laatukokemuksen tulokset sekä kehittämisehdotukset .....	25
	7.1.1 Kyselyn tulokset.....	25
	7.1.2 Havainnoinnin tulokset .....	26
	7.1.3 Kehittämisehdotukset.....	28
	7.2 Fyysisen ympäristön tulokset ja kehittämisehdotukset .....	28
	7.2.1 Kyselyn tulokset.....	28
	7.2.2 Havainnoinnin tulokset .....	29
	7.2.3 Kehittämisehdotukset.....	29
	7.3 Henkilöstön toiminnan tulokset sekä kehittämisehdotukset .....	31
	7.3.1 Kyselyn tulokset.....	31
	7.3.2 Havainnoinnin tulokset .....	32
	7.3.3 Kehittämisehdotukset.....	32
8	Johtopäätökset .....	34
9	Lähteet.....	36
10	Liitteet .....	38
	Liite 1: Kyselylomake.....	38
	Liite 2: Tulostaulukko .....	40
	Liite 3: Esimerkki tuotetusta miellekartasta .....	41

## 1 Johdanto

Palvelu on monimutkainen ilmiö, jonka merkitys toimialana on kasvanut merkittävästi viimeisten vuosikymmenten aikana. Yritykset ovat ymmärtäneet, että menestyäkseen kilpailussa entistä dynaamisimmilla markkinoilla, on asiakkaille tarjottava tuotteen ohessa myös aina vain erikoistuneempia palveluita. Myöskään palvelualoilla pelkän ydinpalvelun tarjoaminen ei enää riitä asiakkaille. Palvelu itsessään rakentuu peruspalvelusta sekä palvelukokemuksesta.

Tämä opinnäytetyön aiheeksi valittiin asiakkaan palvelukokemus. Kohdeorganisaationa oli Café Ekberg ja toimeksiantajana toimi Café Ekbergin nykyinen omistaja. Tässä työssä aihetta lähestyttiin Zeithalmin ja Bitnerin (1996, 117) asiakkaan palvelukokemusmallin pohjalta, jota seurataan niin teoreettisessa kehityksessä, tuloksissa kuin myös kehittämissuunnitelmissa.

Tämän mallin perusteella asiakkaan palvelukokemuksen muodostavia ja siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa laatu asiakkaan kokemana, palveluympäristö, organisaation imago, palvelusta peritty hinta ja niin edelleen. Osa näistä tekijöistä rajattiin pois tästä työstä, sillä niiden taso oli jo muiden tutkimusten perusteella hyvä ja/tai niiden kehittämistä ei koettu tarpeelliseksi toimeksiantajan näkökulmasta. Opinnäytetyön painotusalueet keskittyivät asiakkaan kokemaan laatuun, asiakastyytyväisyyteen, arvoon, fyysisen ympäristöön sekä henkilökunnan toimintaan.

Työn tavoitteena oli saada kokonaisvaltainen sekä jäsennelty kuva Café Ekbergin tarjoamasta palvelusta sekä sen kehittämiskohteista. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus nostaa Café Ekbergin tasokkuutta sekä parantaa asiakkaan saamaa palvelua tuottamalla saatujen tulosten perusteella kehittämisehdotuksia. Erityisesti tarkoituksena oli parantaa asiakkaan saamaa lisäarvoa.

Asiakkaiden kokemuksia asiakaspalvelun tasosta tutkittiin havainnoinnin sekä asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Tuotetun tyytyväisyyskyselyn avulla saatiin kuva siitä, mitkä tekijät tarkalleen olivat asiakkaan näkökulmasta tyytymättömyyden aiheuttajia tai suoranaisia ongelmia niin asiakaspalvelun, henkilöstön toiminnan kuin tilojen toimivuuden kannalta. Tyytyväisyyskyselyn avulla saatiin myös käsitys siitä, mikä olisi tavoiteltava palvelun taso ja mitkä ovat Café Ekbergin hyviä puolia sekä miten asiakkaan palvelukokemusta voitaisiin kehittää. Tulosten pohjalta laadittiin kehittämisehdotukset.

Tutkimusaikana toimittiin myös asiakaspalvelijana kohdeorganisaatiossa, josta saatuja kokemuksia ja havaintoja käytettiin kehittämiskohteiden syvällisempään analysoimiseen ja kehittämisehdotusten tarkempaan käytännön kohdentamiseen.

## 2 Café Ekberg

Café Ekberg on kahvila, leipomo- konditoria, jonka Fredrik Edvard Ekbergin perusti Helsinkiin vuonna 1852 ja joka on kantanut hänen nimeään tähän päivään asti. Helsingin kahvilaklassikkona toimiva 160-vuotias yritys on ehtinyt toimimaan hyvin monella eri toimialalla historiansa aikana. Ylivoimaisesti Helsingin vanhin leipomo-kahvila on tyyliinsä tunteva, laadusta kiinni pitävä ja korkeasta iästään huolimatta tulevaisuuteen katsova sukuyritys. (Café Ekberg; Fredr. Edv. Ekberg. esite; Matikainen 2012, 22.)

Yrityksen palveluksessa noin neljäkymmentä kahvilan, myymälän sekä tuotantopuolen toimissa ja myös Ekbergien uusin sukupolvi työskentelee yrityksen palveluksessa. Kahvilassa on 91 asiakaspaikkaa ja se on yksi harvoista kahviloista Helsingissä, joissa on pöytiintarjoilu. Kahvilassa tarjotaan kuitenkin aamiaiset ja keittolounaat buffetista. Vaikka buffet-tarjoilu poikkeaa kahvilassa muuten noudatettavasta pöytiintarjoilusta, on se tietoinen valinta antaa asiakkaille enemmän valinnanvaraa. Yrityksen vahvuutena on tuotteiden valmistaminen paikanpäällä omissa konditorian ja leipomon tiloissa. Kahvilan sekä myymälän valikoimassa on tuotteita, jotka ovat olleet myynnissä koko 160-vuotisen historian ajan. (Matikainen 2012, 24.)

Eniten tuotteita myydään kahvilassa sekä myymälän puolella, mutta tuotteita toimitetaan myös yrityksille sekä noin kymmenelle jälleenmyyjälle. Kahvilalla on runsaasti kanta-asiakkaita, joista osa tulee jopa päivittäin. Maj-Len Ekbergin mukaan kanta-asiakkaista pidetään hyvää huolta ja he ovat yritykselle yhtä tärkeitä kuin uudet asiakkaat. (Matikainen 2012, 23-24.)

Toimintaan otettiin mukaan myös juhlapalvelu Ekberg Extra 20 vuotta sitten, joka tarjoaa uudistetut juhlatilat sekä cateringpalvelut eri tilaisuuksiin. Tilaa on noin 60 hengelle ja sitä käytetään niin yksityisiin - kuin yritystapahtumiin. (Juhlanäyttelyn esite.)

### 2.1 Historia

Alkujaan toiminta aloitettiin Kruunuhaassa, josta se kuitenkin pian siirtyi Aleksanterinkatu 15:een ja siitä pian kadun toiselle puolelle, jossa toimintaa sitten jatkettiin aina vuoteen 1917 asti. Tätä aikaa pidettiin yrityksen kulta-aikana, jolloin toiminta laajentui runsaasti eri

toimialoille ja Helsinki näki myös maineikkaan Café Parisien, joka oli aikansa loistokkain kahvila. (Fredr. Edv. Ekberg. esite.)

F.E. Ekergin kuoltua, vuonna 1891, hänen poikansa Fridolf Ekberg otti yrityksen nimiinsä vuonna 1905. Tällöin toiminta oli jo supistunut kahvilaan, leipomoon sekä konditoriaan. Kymmenen vuotta myöhemmin, vuonna 1915, valmistui viisi kerroksinen talo Bulevardi 9:ään. Toiminta siirrettiin sinne kokonaisuudessaan vuonna 1917. Tuotantotilat sekä myymälä ovat toimineet vuodesta 1917 saakka samoissa tiloissa, mutta kahvilan auettua pienen tauon jälkeen vuonna 1932 uudestaan, sen toiminta siirrettiin toisesta kerroksesta nykyiseen katutasoon. (Fredr. Edv. Ekberg. esite; Matikainen 2012, 23.)

Fridolf Ekberigin kuoleman jälkeen vuonna 1935 yrityksen johdossa toimi hänen vaimonsa, Hilma Ekberg (1935-1950) sekä hänen poikansa Lars Ekberg, joka oli taas 1950-luvulta lähtien vastaava hoitaja. Tällöin Ekbergin suvun liiketoiminnassa nähtiin vaikeita aikoja. Nykyistä yritystä johtavat taas hänen poikansa Otto Ekberg sekä hänen vaimonsa Maj-Len Ekberg. Liiketoiminta on siis pyritty pitämään aina yksityisenä vaikeistakin ajoista huolimatta, jotta se voi siirtyä isältä pojalle. (Juhlanäyttelyn esite.)

Otto Ekbergin johdossa kahvilan sekä leipomon puolelle on tehty paljon investointeja pienissä osissa, jonka avulla toimintaa on modernisoitu sekä tiloja peruskorjattu viimeisen parinkymmenen vuoden ajan. Myymälän tilat ovat säilyneet 30-luvun hengen mukaisina, mutta kahvilan sisustus uusittiin 1950-luvulla vaalean sävyiseksi, entisen mustien kalusteiden sijaan. Tämän jälkeen uudistukset on tehty vanhaa kunnioittaen, kun kalusteisiin on kätkeyty vuosien varrella uudempaa tekniikkaa, muun muassa kylmäkalusteita. Kahvila sekä myymälä ovatkin tunnelmaltaan perinteiset sekä hyvin viihtyisät. (Matikainen 2012, 22-23.)

## 2.2 Asiakkaat

Tässä työssä käytettiin apuna tutkimusaineistoa Taloustutkimus Oy:n raportista. Café Ekberg on tilannut useina vuosina kahvilatutkimuksia pysyäkseen mukana omasta asemastaan Helsingin kahviloiden joukossa. Viimeisin Taloustutkimus Oy:n tutkimus toteutettiin vuonna 2011 kirjekselynä monitilaaajatutkimuksena määrällisen tutkimuksen keinoin ja siihen kuului 42 Helsingin seudun kahvilaa. Tutkimukseen vastasi yhteensä 892 iältään 15-79-vuotiasta pääkaupunkiseutulaista helmi-huhtikuussa 2011. Tutkimuksessa selvitettiin kahviloiden tunnettavuutta, sen yleisarvosanaa sekä yrityksen vahvuuksia ja heikkouksia sekä yleisiä syitä, miksi valita kahvila asiointikohteekseen. (Taloustutkimus Oy 2011.)

Café Ekbergin yleisarvosana oli sarjansa paras ja se menestyi parhaiten tilojen siisteyden, niiden viihtyisyyden sekä ilmapiirin, makeiden tuotteiden valikoiman ja asiakaspalvelun kategorioissa. Huonompia sijoituksia löytyi sijainnista, hinta-laatusuhteesta sekä suolaisten tuotteiden valikoimasta. Café Ekberg oli myös omassa ryhmässään verrattuna kolmeen



merkittävimpiin kilpailijaansa tunnetuin sekä toiseksi asioiduin. Merkille pantavaa oli myös, että Café Ekbergillä asioi keskimääräistä enemmän naisia, yli 50-vuotiaita sekä helsinkiläisiä sekä henkilöitä, joiden vuositulot ovat yli 55 000€. (Taloustutkimus Oy 2011.)

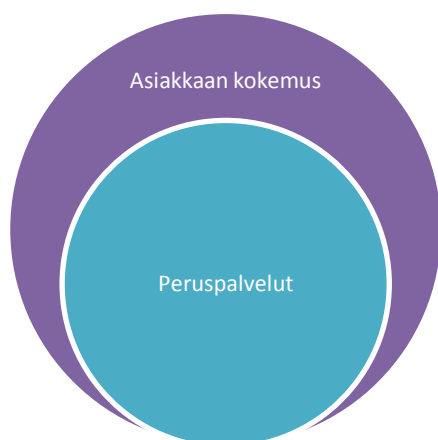
### 2.3 Tavoitteet ja visio

Café Ekbergin tavoitteina on huomioida asiakas välittömästi tämän saapumishetkellä ja palvella asiakkaitaan ystävällisesti, tehokkaasti sekä ammattitaitoisesti. Tavoitteena on täten luoda kahvilaan viihtyisiä ilmapiiri. Tässä opinnäytetyössä tehtävän kehittämisehdotusten tavoitteeksi toimeksiantajan toiveesta asetettiin erityisesti lisäarvon tuottaminen asiakkaalle. (Henkilökohtainen tiedonanto, 25.11.2012, Maj-Len Ekberg.)

Café Ekbergin visiona taas on säilyttää yrityksen hyvä imago sekä kehittää sitä ajan hengen mukaan. Samoin tuotteiden laadun tulee aina pysyä korkealla, mitä pidetään yhtenä myyntivalttina sekä vahvuutena. Lisäksi pyrkimyksenä on lisätä asiakkaiden uskollisuutta yritystä kohtaan kuin myös luonnollisesti etsiä uusia asiakkaita. (Henkilökohtainen tiedonanto, 25.11.2012, Maj-Len Ekberg.)

## 3 Palvelu

Horovitzin (1992, 19) mukaan palvelu muodostuu peruspalveluista sekä asiakkaan kokemuksesta, josta on mallinnus kuviossa 1. Peruspalvelut ovat se vähimmäishyöty, jonka asiakas osaa odottaa saavansa. Peruspalvelut sekä kaikki niihin liittyvät tukitoimet toimivat vuorovaikutuksessa asiakkaan kokemuksen kanssa. Asiakkaan kokemus palvelusta taas määrittää tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden. Siksi palveluiden ymmärtäminen osana tätä opinnäytetyötä on olennaista. (Horovitz 1992, 19-20.)



Kuvio 1. Palvelun osatekijät. Lähde: (Horovitz 1992, 20.)

Grönroosin mukaan (1998, 53) palvelu on monimutkainen ilmiö, jolle on olemassa monta eri määritelmää. Palvelulla voidaan käsittää niin henkilökohtaista palvelua kuin palvelua tuotteena. Asiakkaan näkökulmasta kaikki se toiminta tai reaktiot, joista hän joutuu maksamaan, ovat palvelua, pitäen siis sisällään myös odotusajat. (Grönroos 2009, 76-77.)

Tämän työn yhteydessä palvelu voidaan määritellä yhdistelemällä useiden eri määritelmien parhaimmat piirteet jokseenkin seuraavasti: ”Palvelu on ainakin jossain määrin aineeton teko tai tekojen sarja, jossa asiakkaan ongelma ratkaistaan yleisesti siten että asiakas, palveluhenkilökunta ja/tai fyysinen resurssien tai tavaroiden ja/tai palvelun tarjoajan järjestelmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään” (Grönroos 2009, 53).

Palveluille on löydettävissä neljä peruspiirrettä. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia sekä vaihtelevia, ne ovat tekoja tai niiden sarjoja, jotka tuotetaan sekä kulutetaan samanaikaisesti. Asiakas myös osallistuu usein tuotantoprosessiin. Asiakas kokee palvelun yleensä subjektiivisesti, joka johtaa siihen, että palveluita kuvataan tunteilla sekä kokemuksilla. Tämä johtuu palvelun aineettomuudesta, jolloin asiakkaan on vaikea myös arvioida palvelua. (Grönroos 2009, 79-80.)

Inhimillisyys ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa saa aikaan palvelulle ominaisen heterogeenisyyden eli vaihtelevuuden, jolloin sama palvelu voi olla seuraavalla kerralla erilainen asiakaspalvelijan ollessa eri henkilö. Toisaalta samakin henkilö voi käyttäytyä eritavoin, sillä palvelua on hankala toistaa täysin samanlaisena jokaisella kerralla. Täten hyvä palvelukokemus esimerkiksi ravintolassa ei toistu täysin samanlaisena. (Ylikoski 2001, 24-25.)

Palvelun aineettomuus aiheuttaa asiakkaan kannalta ongelmia, koska konkreettisten ominaisuuksien puuttuessa asiakkaan on hankala ennustaa mitä hän on ostamassa. Tästä johtuen asiakas arvioi henkilökunnan toimintaa sekä toimii vuorovaikutuksessa muiden asiakkaiden kanssa, saadakseen aikaan täsmällisemmän arvion siitä minkälainen hänen palvelunsa on tai tulee olemaan. (Ylikoski 2001, 23 & 94.)

Palvelun erityispiirteisiin kuuluva ominaisuus sen käyttämisestä samanaikaisen tuotannon kanssa, tuottaa ongelmia myös laadun tarkkailun kannalta. Iloista tervetuliaistoivotusta ei voida valmistaa, tarkistaa, varastoida ja sitten käyttää. Tehtyä virhettä ei saa tekemättömäksi. Asiakas ei voi myöskään testata palvelua ennen sen käyttämistä eikä palvelun tuottaja voi demonstroida palvelua ilman, että suorittaa sen. Viallista palvelua ei voi myydä alennuksella eikä myöskään korjata tai vaihtaa hyvään palveluun. Siksi palvelun suorittaminen oikein heti ensimmäisellä kerralla on elintärkeää. (Horovitz 1992, 35-36.)

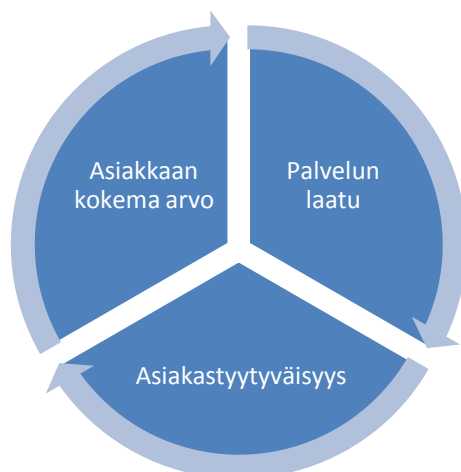
Palvelutilanteissa asiakas myös osallistuu palvelun tuottamiseen kertomalla mitä hän haluaa ja tarvitsee. Tämä antaa asiakkaalle mahdollisuuden vaikuttaa myös palvelun lopputulokseen ja saada juuri hänen tarpeisiinsa sopivaa palvelua. Silloin kun asiakas on mukana palvelun tuottamisen alussa tai lopussa, hänen tyytyväisyytensä luonnollisesti vaikuttaa asiointi palveluhenkilön kanssa. (Ylikoski 2001, 28-30.)

Tälle opinnäytetyölle keskeisintä on asiakkaalle tuotettu palvelu eli asiakaspalvelu. Aarnikoivun mukaan (2005, 16) ”*asiakaspalvelu* on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen.” Asiakaspalvelu on sarja toimenpiteitä, jotka tehdään asiakkaan hyväksi. Toiminnan lopputulos määräytyy asiakkaan sekä kontaktihenkilöiden eli henkilöiden, joilla on kontakti asiakkaaseen palvelutapahtumassa, välisen vuorovaikutuksen onnistumisen perusteella. Osa asiakaspalvelusta toteutuu niin, etteivät kaikki palvelun osat ole asiakkaalle nähtävissä. Asiakaspalvelu toimii täten rajapintana, jossa asiakas sekä yritys kohtaavat. (Aarnikoivu 2005, 16; Lahtinen & Isoviita 1998, 51 & 70.)

#### 4 Palvelukokemuksen muodostuminen

Asiakkaat arvioivat palvelua sen perusteella kuinka laadukasta palvelu on, kuinka tyytyväisiä he ovat saamaansa palveluun sekä palvelun tuottaman kokonaisarvon perusteella. Nämä asiakaslähtöiset termit; laatu, asiakastyytyväisyys sekä arvo, ovat olleet tutkijoiden ja johtohenkilöiden erityisen huomion kohteena jo vuosikymmeniä. Yritykset ovatkin ymmärtäneet voivansa kilpailla entistä tehokkaammin keskittymällä tuottamaan asiakkailleen korkeaa laatua, parantamalla asiakastyytyväisyyttä sekä tuottamalla lisäarvoa. (Zeithmal & Bitner 1996, 117.)

Tässä opinnäytetyössä on käytetty Zeithalmin ja Bitnerin mallia (1996, 117) asiakkaan palvelukokemuksesta. Sen mukaan asiakkaan palvelukokemus muodostuu kolmesta tekijästä; palvelun laadusta, asiakastyytyväisyydestä sekä asiakkaan kokemasta arvosta, jotka toimivat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Kyseinen malli on nähtävissä kuviossa 2.



Kuvio 2. Asiakkaan palvelukokemuksen muodostuminen. Lähde: (Zeithmal & Bitner 1996, 104.)

Palvelun laatu ohjaa asiakkaan tyytyväisyyden muodostumista yhtenä sen osatekijänä. Asiakkaan kokema arvo taas vaikuttaa koko kokonaisuuteen, sillä se ilmentää asiakkaan saaman hyötyjen ja kustannusten suhdetta. Asiakas saattaa kokea saavansa hyvää eli laadukasta palvelua sekä kokee olevansa tyytyväinen, mutta silti kokemus arvosta saattaa jäädä puuttumaan, jos asiakkaalle syntyy hänen kokemuksensa mukaan liikaa kustannuksia. Asiakastyytyväisyys taas määrittää koko yrityksen tulevaisuuden. Sen perusteella syntyy asiakasuskollisuutta vaikuttaen sitä kautta yrityksen liikevaihtoon ja menestykseen, jolloin sen merkitys menestykselle on merkittävä. Täten asiakkaan kokema arvo, asiakastyytyväisyys ja palvelun laatu liittyvät olennaisesti toisiinsa. (Zeithaml & Bitner 1996, 124.) Tässä opinnäytetyössä keskitytään kaikkiin näihin kolmeen sekä etenkin arvon kohdalla lisäarvon tuottamiseen kohdeorganisaation asiakkaille.

#### 4.1 Laatu asiakkaan kokemana

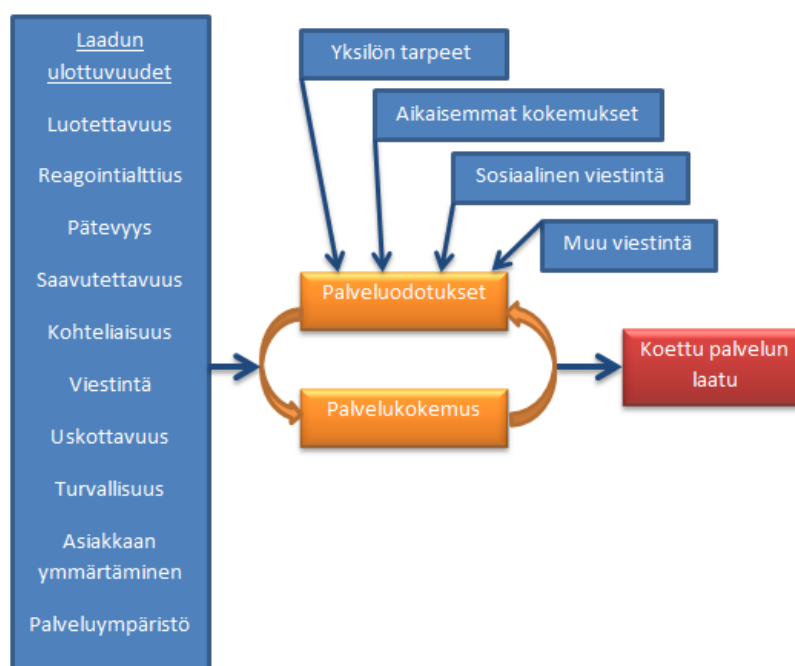
Palvelun laadun merkitys on kasvanut viime vuosina kilpailun koventuessa palveluorganisaatioiden välillä sekä asiakkaiden ollessa entistä kuluttajatietoisempia ja vaativampia. Kun organisaatioiden on entistä vaikeampaa erottautua kilpailusta pelkästään ydinpalveluiden avulla, palvelun laadusta on tullut merkittävä kilpailukeino koko palvelualalla. Asiakkaan kokemusta laadusta ei tulisikaan aliarvioida, jos yritys aikoo menestyä kilpailussa, sillä asiakkaan kokemalla laadulla on suora yhteys asiakastyytyväisyyteen sekä asiakasuskollisuuteen. Ylikosken sekä Grönroosin sanoin ainoastaan asiakas on laadun tulkitsija ja vain asiakas voi kertoa onko laatu hyvää vai huonoa. (Grönroos 1998, 111-113; Ylikoski 2001, 117-118.)

Laadun tarkka määrittelyminen on hankalaa, mutta yleisesti voidaan todeta, että laatu tarkoittaa sitä, ”miten hyvin tuote, tavara tai palvelu vastaa asiakkaan odotuksia sekä vaatimuksia eli miten hyvin asiakkaan tarpeet tyydytetään” (Ylikoski 2001, 118). Laatu ei ole objektiivisesti mitattavissa vaan se enemmän tai vähemmän on sitä, mitä asiakkaat subjektiivisesti kokevat. Tästä johtuen johdon ei tulisi yksin päättää laadusta vaan sen tulisi perustua asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Laatua ei voida myöskään erottaa tuotanto - ja toimitusprosesseista, sillä palvelun tuotantoprosessin lopputulos on vain osa asiakkaan kokemasta palvelun laadusta. (Grönroos 1998, 111-113.)

Asiakkaan kokemus laadusta muodostuu sekä palveluprosessin sujuvuudesta että siitä, mitä palvelun lopputuloksena asiakas saa. Näitä laadun kahta osatekijää kutsutaan toiminnalliseksi eli prosessilaaduksi ja tekniseksi eli lopputuloslaaduksi. Tekninen laatu toisin sanoen tarkoittaa sitä, *mitä* asiakas saa ja toiminnallinen laatu sitä *miten* asiakas palvelunsa saa. (Grönroos 1998, 63-64.) Ylikosken mukaan tapa, jolla palvelu suoritetaan, on asiakkaalle loppujen lopuksi tärkeämpää kuin palvelun lopputulos. Avainasemassa on tällöin palvelun suorittajan sekä asiakkaan välinen vuorovaikutus, jotta hyvä palvelukokemus voi muodostua. (Ylikoski 2001, 118.)

Palvelun laadun rakentuminen lähtee kunkin asiakkaan henkilökohtaisista käsityksistä sekä etukäteen syntyneistä odotuksista palvelua kohtaan. Asiakkaan odotukset palvelusta muodostavat ikään kuin peilin, johon asiakas peilaa palvelukokemustaan ja näitä kahta vertaamalla muodostuu käsitys siitä, minkälaista laatua asiakas on saanut. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavia tekijöitä on runsaasti, jotka koskevat niin asiakkaan ominaisuuksia ja aikaisempia kokemuksia, palveluorganisaation toimia kuin myös muiden ihmisten vaikutusta asiakkaaseen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 62-63; Ylikoski 2001, 119 & 123.)

Tutkimusten pohjalta asiakkaan kokemukseen laadusta vaikuttaa Parasuramanin, Zeithamlin ja Berryn mukaan (1985, 47) kymmenen tekijää. Palvelun laatukokemuksen syntymisen malli on esitelty kuviossa 3. Tässä opinnäytetyössä keskitytään kuitenkin ainoastaan muutamaan keskeiseen tekijään, joita ovat saavutettavuus, pätevyys, reagoitavuus sekä kohteliaisuus. Nämä tekijät liittyvät eniten juuri toiminnalliseen laatuun.



Kuvio 3. Palvelun laatukokemuksen syntyminen. Lähde: (Zeithaml ym. 1990, 23.)

*Pätevyydellä* tarkoitetaan tarvittavien tietojen ja taitojen hallintaa niin kontakti - kuin tukihenkilöstön osalta, kun taas uskottavuus pitää sisällään rehellisyyden, luotettavuuden kuin myös sen, että asiakas voi aidosti luottaa siihen, että yritys ajaa hänen etuaan. Toinen tekijä, *reagointialttius*, taas koskee henkilöstön halua ja valmiutta palvella, jolloin palvelu tapahtuu ajallaan ja se on nopeaa, asiakkaaseen otetaan viivyttämättä yhteyttä sekä tarpeelliset asiakirjat lähetetään heti. (Grönroos 1998, 70; Ylikoski 2001, 127.)

*Saavutettavuus* taas on yhteydenoton mahdollisuutta ja helppoutta, jolloin palvelua on mahdollista saada puhelimitse vaivattomasti eikä palvelun odotusajat ole liian pitkiä sekä sitä, että niin palvelupisteen fyysinen sijainti kuin aukioloajatkin ovat sopivat. Saavutettavuus on keskeisin tekijä laadukkuudessa. (Grönroos 1998, 70; Ylikoski 2001, 127.)

Neljäs tekijä, *kohteliaisuus*, ilmentää palveluhenkilöstön käytöstapoja, kunnioittavaa asennetta, huomaavaisuutta kuin ystävällisyyttäkin. Tässä tekijässä merkitystä on hienotunteisuudella asiakkaan omaisuutta kohtaan ja jopa asiakaspalvelijan pukeutumisen sekä ulkoisen olemuksen koetaan vaikuttavan kohteliaisuuteen. (Grönroos 1998, 70; Ylikoski 2001, 127.)

Palvelukokemuksen sekä odotusten vertailulla on neljä mahdollista lopputulosta: huono -, hyväksyttävä -, hyvä - ja liian hyvä laatu. Laadun lopputulos määrittää asiakkaan tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden. Jotta asiakas kokee laadun positiivisesti, tulee kokemuksen olla vähintään odotusten tasolla tai niiden yläpuolella. Laadun tulisi aina olla

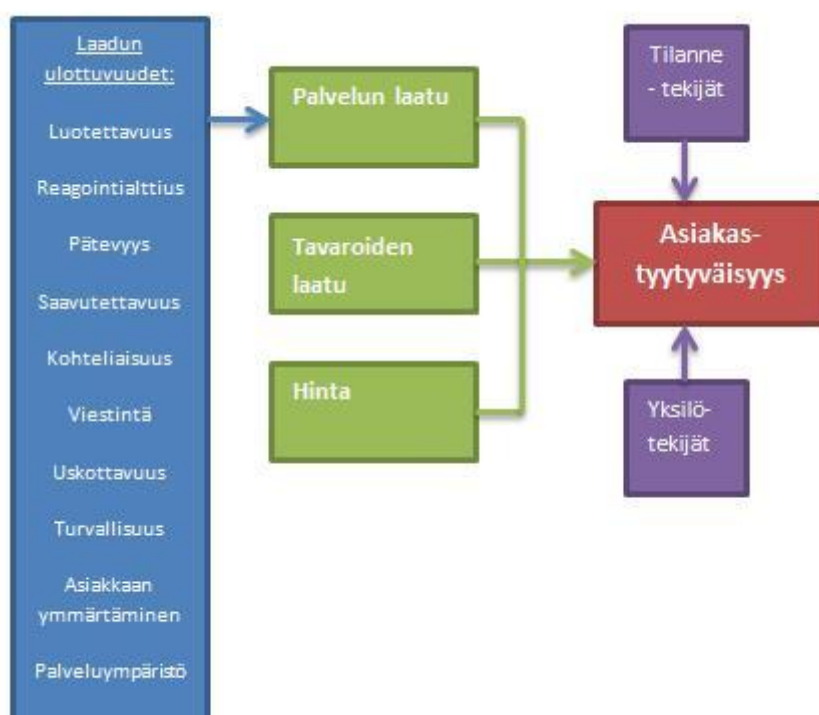
hyväksyttävää, mutta jos yritys haluaa saada tyytyväisiä asiakkaita, tulisi yrityksen pyrkiä hyvään laatuun. Asiakas saattaa jäädä tyytymättömäksi vaikka hyväksyttävän laadun taso ylittyisikin. Vaaransa on myös asiakkaan kokemalla liian hyvällä laadulla, joka voi asiakkaan mielestä heijastua esimerkiksi liian korkeina hintoina, vaikka niin ei todellisuudessa olisikaan. Tällöin asiakas voi kokea hyöty-kustannussuhteensa alhaiseksi tai jopa negatiiviseksi. Toisaalta myös asiakkaan epärealistiset odotukset tuottavat asiakkaalle tyytymättömyyttä, vaikka objektiivisesti arvioitaessa laadussa ei olisi vikaa. (Grönroos 1998, 98-99; Lahtinen & Isoviita 1998, 63; Lovelock & Wright 2002, 90-91; Ylikoski 2001, 119-120.)

Horovitzin mukaan (1992, 28) asiakkaat eivät jaa laatua tai palvelukokemustaan osiin vaan arvioivat sitä aina kokonaisuutena. Kokonaisuus on asiakkaalle tärkeämpää kuin jonkin osatekijän onnistuminen. Asiakkaiden silmissä yrityksen onkin onnistuttava jokaisella kerralla virheettömästi. Negatiivisilla kokemuksilla on tapana jäädä asiakkaiden mieliin pitkiksikin ajoiksi ja ne myös herkästi peittävät alleen myös pieniä positiivisia kokemuksia. Siksi palvelun tuottaminen tasalaatuisesti on äärimmäisen tärkeää. (Horovitz 1992, 28; Lahtinen & Isoviita 1998, 49-50.)

#### 4.2 Asiakastyytyväisyys

Korkea asiakastyytyväisyys on yritykselle merkittävä kilpailuetu sillä asiakastyytyväisyys antaa yritykselle sellaista etumatkaa, jota muiden on hankala saavuttaa. Asiakastyytyväisyys on erityisen tärkeää siksi, että tyytyväiset asiakkaat ostavat uudelleen ja ovat yritykselle uskollisia. Samoin tyytyväiset asiakkaat levittävät yrityksestä positiivista sanomaa vähentäen markkinointikustannuksia, jotka taas parantavat yrityksen kannattavuutta sekä myyntituloja. Tyytyväisyys lisääkin kanta-asiakkaiden määrää. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

Käytettyään palvelua asiakas on joko tyytyväinen tai tyytymätön. Hyvään laatuun on helppo olla tyytyväinen. Siksi usein laatu ja tyytyväisyys ovat toistensa synonyymejä. Palvelukokemukseen liittyvät tekijät voivat tuottaa tai ehkäistä tyytyväisyyttä. ”Tyytyväisyys on laatua laajempi käsite ja palvelun laatu on näin vain yksi asiakastyytyväisyyteen vaikuttavista tekijöistä.” (Ylikoski 2001, 149-150.)



Kuvio 4. Asiakastytyväisyyteen vaikuttavat tekijät. Lähde: (Zeithaml & Bitner 1996, 23.)

Asiakaan kokemus tyytyväisyydestä rakentuu palvelun laadusta ja sen kymmenestä osatekijästä sekä palveluun olennaisesti liittyvien tavaroiden laadusta että hinnasta, jonka asiakas joutuu kokonaisuudesta maksamaan. Palveluorganisaatiossa asiakkaan tyytyväisyyden vaikutusmahdollisuuksien ulkopuolelle jäävät kuitenkin tilannetekijät, kuten esimerkiksi asiakkaan kiire. Samoin merkitystä tyytyväisyyden muodostumiselle on yksilöiden yksilöllisillä ominaisuuksilla, jotka heijastuvat niin odotuksiin, tarpeisiin kuin kuluttajan käyttäytymiseen. Tämä on havainnollistettu kuviossa 4. (Ylikoski 2001, 151-153.)

Lahtinen ja Isoviita määrittelevät asiakastytyväisyyden asiakkaan palveluun kohdistuvien odotusten sekä kokemusten välisen suhteen ilmentäjäksi. Samalla tavalla kuin laadun arvioinnin ollessa kyseessä, palvelutilanteissa prosessin kulun eroavaisuudet asiakkaan ennakkokäsityksistä määräävät kokemuksen luonteen. Jos muutos on positiivinen, asiakas kokee saavansa laadukasta palvelua ja on tyytyväinen, kun taas negatiivinen muutos johtaa tyytymättömyyteen. (Lahtinen & Isoviita 1998, 62; Ylikoski 2001, 109 & 117.)

Tyytyväisyyden ylläpitämiseen liittyy kuitenkin ongelmia, sillä asiakkailla on tapana vaieta tyytymättömyydestään. Strobackin, Blomqvistin, Dahlin ja Haegersin mukaan (2003, 124) valtaosa tyytymättömistä asiakkaista ei valita, he vain lähtevät asiakaspalvelutilanteesta ja kertovat siitä sitten keskimäärin 11 muulle ihmiselle, mikä vahingoittaa yrityksen mainetta sekä imagoa pysyvästi. Samoin ongelmana on, että yrityksen johdon tietoon tulleet valitukset



eivät edusta kaikkia asiakkaiden ongelmia eivätkä käsittelyyn tulleet valitukset kerro tyytymättömyyden laajuutta. Siksi ongelmat tulisi hoitaa mahdollisimman nopeasti niiden puhkeamisen jälkeen. Ainoastaan paikanpäällä itse tilanteessa voidaan asiakastytyväisyyteen vaikuttaa tehokkaimmin. (Stroback ym. 2003, 124-125.)

Kuitenkin hyvä asiakastytyväisyyden taso voidaan Lahtisen ja Isoviitan mukaan (1998, 64) saavuttaa jo ilman suurta suunnittelua sekä vaivannäköä. Henkilökemia, avuliaisuus, empatia ja pienet vivahteet asiakkaan kohtelussa ovat sellaisia, joita kilpailijoidenkin on vaikea matkia. Avainasemassa onkin asiakkaasta välittäminen. Asiakas antaa arvoa sille, ettei yritys jätä häntä omilleen ongelmatilanteissa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 64.)

#### 4.3 Asiakkaan kokema arvo

Kotlerin mukaan jokaisen liiketoiminnan tarkoitus on tuottaa voittoa, mutta myös arvoa yrityksen asiakkaille. Markkinoiden muuttuessa entistä dynaamisiksi sekä heilahteleviksi, asiakkaat vaativat entistä enemmän, jolloin yritys voi menestyä vain, jos se oikein valitsemalla, tuottamalla sekä viestimällä luo arvoa asiakkailleen. (Kotler 2009, 76.)

Grönroosin mukaan (1998, 81) asiakkaan saama arvo voidaan määritellä seuraavasti: se kokonaisuhyöty, jonka asiakas kokee saavansa jostain ratkaisusta eli tuotteesta, palvelusta tai niiden yhdistelmästä suhteessa siihen kokonaisuuhraukseen, jonka hän joutuu tietyn ajan kuluessa tekemään hinnan ja muiden kustannusten muodossa. Palvelun käyttämisestä aiheutuu asiakkaalle rahallisia, ajallisia ja vaivannäköä koskevia kustannuksia. (Grönroos 1998,81: Ylikoski 2001,153.)

Esimerkiksi asiakas, joka asioi ravintolassa, kokee saavansa hyvää palvelua sekä ruokaa. Lisäksi hän kokee miellyttäväksi ystävälliset tarjoilijat ja asioimisen muidenkin suosimassa paikassa. Tätä saamaansa kokonaisuhyötyä hän vertaa kustannuksiinsa, muun muassa ravintolan hintatasoon eli rahalliseen menetykseensä, mutta myös palvelun käytöstä aiheutuvaa vaivannäköä. Ylimääräistä vaivannäköä voi olla se, joutuiko hän odottamaan palvelua kauan tai tarvitseeko pöytä varata etukäteen. Vertaillessaan näitä tekijöitä asiakkaalle syntyy mielikuva palvelun hänelle tuottamasta arvosta, jotka pohjautuvat hänen persoonallisuuteensa, odotuksiinsa ja tarpeisiinsa. Palvelun arvo voi jossain tilanteissa olla jopa hyvin pieni tai sitä ei ole lainkaan. (Ylikoski 2001, 153-154.)

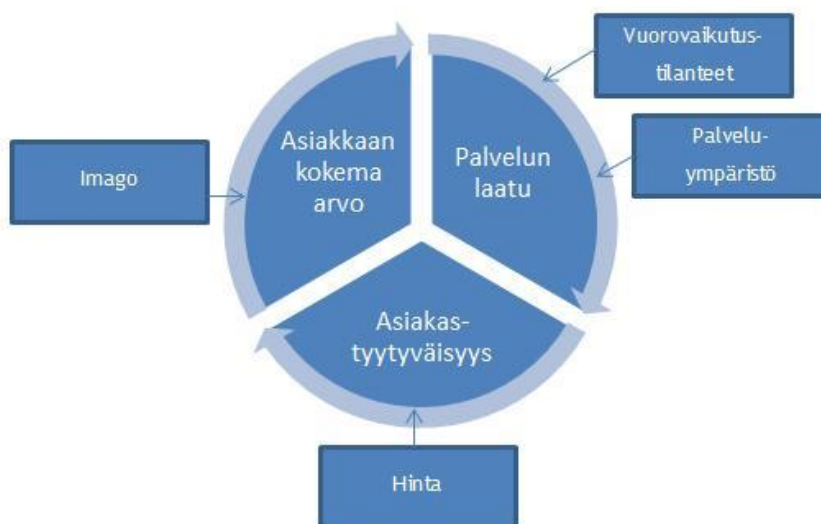
Asiakkaan kokema kokonaisarvo voidaan jakaa perusarvoon sekä lisäarvoon, mutta tässä työssä keskitytään lisäarvoon. Asiakkaat etsivät aina etenkin lisäarvoa palvelua valitessaan sekä sitä arvioidessaan. Asiakas voi kokea lisäarvoa monella eri tavalla niin vuorovaikutuksesta palvelun tuottajan kanssa kuin muista asiakkaan positiivisesti yllättävistä tekijöistä. Vuorovaikutuksesta syntyvä lisäarvo edustaa sitä, kuinka vaivaton kohtaaminen on

asiakkaalle. Lisäksi lisäarvo voi ilmetä esimerkiksi asiakkaan ostaman tuotteen tunnettavuutena, jolloin tuotteen osto tuo asiakkaalle viestimiensä mielikuvien kautta psykologista lisäarvoa. Lisäarvoa voi siis syntyä mistä tahansa tekijästä, joka nostaa asiakkaan palvelukokemusta yli perusarvon, jonka asiakas olisi joka tapauksessa saanut palvelun käyttämisestä. (Stroback, Blomqvist, Dahl ja Haegers 2003, 23-36; Horovitz 1992, 17.)

Jotta lisäarvoa voidaan tuottaa asiakkaalle, tulee yritysten ymmärtää mitä heidän asiakkaansa kokevat ja ajattelevat, mitä heidän tarpeensa ovat, mitä he arvostavat ja mikä herättää asiakkaassa huolta, kuka asiakkaaseen vaikuttaa ja niin edelleen. Vain tämän perusteella oikeat palvelut voidaan tuottaa tavalla, jonka asiakas kokee käyttämisen arvoiseksi. (Kotler 2009, 76 & 160.)

## 5 Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät

Zeithamlin ja Bitnerin mukaan asiakkaan palvelukokemuksen vaikuttavia tekijöitä on neljä; imago suodattaa laatukokemusta, hinta vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja laadun kohdalla sekä vuorovaikutustilanteet että palveluympäristö tai muut palvelun konkreettiset elementit määrittävät asiakkaan laatukokemuksen. Näin nämä kaikki tekijät vaikuttavat kokonaislaatuun, tuottavat asiakkaalle lisäarvoa ja luovat asiakastyytyväisyyttä. Palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät sekä niiden yhteys palvelukokemuksen muodostumiseen on nähtävissä kuviossa 5.



Kuvio 5. Asiakkaan palvelukokemukseen vaikuttavat tekijät. Lähde. (Zeithmal & Bitner 1996, 104.)

## 5.1 Fyysinen ympäristö

Asiakkaan palvelukokemuksen kannalta fyysinen ympäristö merkitsee ihmisen luomaa ympäristöä. Fyysisellä ympäristöllä on suuri merkitys asiakkaiden odotusten sekä palvelukokemuksen kohtaamiselle. Fyysinen ympäristö saa asiakkaassa aikaan joko positiivisia tai negatiivisia vaikutuksia. Positiivinen vaikutus on asiakkaan halu liittyä palveluntuottajan asiakkaaksi. Samoin fyysinen ympäristö ohjaa asiakkaan käyttäytymistä palveluprosessin aikana. Myös se miten muut asiakkaat käyttäytyvät voivat vaikuttaa palvelukokemukseen jopa kielteisesti, esimerkiksi häiritsevän käyttäytymisen keskeyttäessä asioinnin kokonaan. (Isotalo 2002, 33-34; Lovelock & Wright 2002, 90.)

Fyysinen ympäristö sisältää palveluun liittyvät konkreettiset asiat eli ”näkyvät todisteet” palvelusta, joihin asiakas on kosketuksissa. Julkisivu sekä rakennuksen sisätilat, tilojen koristelu sekä laitteet, likaisuus tai sen puute, melu, muiden asiakkaiden käytös, henkilökunnan ulkoinen olemus ja niin edelleen ovat osa palveluympäristöä. Näistä tekijöistä asiakas etsii vihjeitä muodostaakseen käsityksensä kokonaislaadusta. Asiakas näkee kyseiset tekijät palveluprosessin ohessa. (Lovelock & Wright 2002, 90; Ylikoski 2001, 128-129.)

Palveluorganisaation tiloihin siirtyvä asiakas muodostaa muutamassa sekunnissa ensivaikutelmansa, joka tulee vaikuttamaan hyvin voimakkaasti myös tulevaan palvelukokemukseen. Jos ensivaikutelma on onnistunut, asiakas antaa usein anteeksi myöhemmässä vaiheessa syntyneitä palveluvirheitä. Siksi on tärkeää, että yrityksen toimitilat ja niiden ympäristö ovat siistit, houkuttelevat sekä tyylikkäät. Fyysinen ympäristö onkin tavallaan yrityksen käyntikortti. (Lahtinen & Isoviita 1998, 70.)

## 5.2 Henkilöstön toiminta

Avainasemassa koko palvelukokemukselle ovat palvelun tuottavat henkilöt, joiden vuorovaikutus asiakkaan kanssa määrittää koko palvelukokemuksen onnistuneisuuden. Aarnikoivun mukaan (2005, 58) asiakaspalvelunäkemyksen sekä - taidon omaava henkilöstö on yrityksen kilpailutekijä. Jotta yritys pystyy erottautumaan kilpailijoistaan sekä tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen, on henkilöstön oikea asennoituminen asiakaspalveluun avainasemassa. (Aarnikoivu 2005, 58, Lahtinen & Isoviita 1998, 48, Ylikoski 2001, 45.)

Asiakaspalvelijan ei tulisi tehdä ainoastaan sitä mitä asiakas pyytää, vaan aina hieman enemmän. Onnistuneiden palvelukokemusten tuottamiseen ei Aarnikoivun mukaan (2005, 83-86) tarvita välttämättä mittavia toimenpiteitä. Tarpeen olisi ainoastaan asiakkaan asemaan asettuminen, innovatiivisuus, rohkeus sekä aito palveluasenne. Asiakaspalvelussa tulisi siirtyä passiivisesta vastaanottajasta aktiiviseen ennakoivaan toimintaan, jossa asiakkaalle

tarjottaisiin niin lisäpalvelua, - vaihtoehtoja kuin - vaivannäköäkin. Olennaisena tekijänä ovat kiireettömyyden tunne sekä ystävällisyys. Tervehtiminen, ”small talk”, kiitokset, nopea sekä joustava palvelu, asiakaspalvelijan iloisuus ja positiivisuus tuottavat asiakkaille kokemuksen korkeatasoisesta palvelusta. Palvelun tasoa ja siis palvelukokemuksen onnistuneisuutta ei mitatakaan sekunneilla, vaan asenteella, joka asiakaspalvelijasta heijastuu. (Aarnikoivu 2005, 83-86; Lahtinen & Isoviita 1998, 71-72.)

Lahtinen ja Isoviita (1998, 72) suosittelevat, että kaikkia asiakkaita tulisi tervehtiä ennen asiakkaan aloitetta, jotta hänelle tulee tunne siitä, että hänen palvelemistaan pidetään tärkeänä. ”Palvelutapahtuman onnistuminen etenee suotuisasti, kun asiakkaalta on tiedusteltu, millä tavalla häntä voidaan palvella.” Asiakkaan huomaamattomuus voi asiakkaasta tuntua palvelualltiuden puutteelta tai välinpitämättömyydeltä. Epäonnistunut asiakkaan vastaanotto, esimerkiksi tervehtimättä jättäminen, synnyttää asiakkaassa kielteisen, torjuvan sekä piittaamattoman mielialan. Tällä on suora yhteys taas asiakkaan yleiseen kokemukseen palvelusta. Katsekontakti onkin tärkeä palvelutilanteissa sillä silloin asiakas kokee tullessa huomioduksi ja että hänen palvelemistaan arvostetaan. Täten palvelukokemuksen onnistumisen mahdollisuuksia voidaan nostaa. (Lahtinen & Isoviita 1998, 72; Pitkänen 2006, 11.)

Myös asiakaspalvelijan kannalta ongelmallisissa tilanteissa asiakkaan tarpeita sekä huomiointia ei tulisi unohtaa sillä, esimerkiksi kiire ei oikeuta huonoon palveluun. Pitkäsen mukaan (2006, 12) kiire on vain huonosti organisoitua työtä. Liian usein asiakkaan tarpeet selvitetään kiireessä puutteellisesti ja virheellisesti kysyen esimerkiksi: ”Teille?”, ”Ja sitten?”, ”Mitä saisi luvan olla?”, ”Tuliko muuta?” ja niin edelleen. Yhdistettynä tympeään ilmeeseen, kiireiseen olemukseen ja kyllästyneeseen asiakaspalvelijaan, voidaan vain kuvitella, minkälaisen vaikutuksen ne tekevät asiakkaaseen ja hänen palvelukokemuksensa. Kuitenkin muutaman ensimmäisen sekunnin ajan luotu yhteys asiakkaaseen voi pelastaa asiakkaan kokemuksen palvelusta täysin. Tilanteeseen kuin tilanteeseen sopii aina käytettäväksi kysymys, joka osoittaa todellista asiakkaasta huolehtimista: ”Millä tavalla voi palvella Teitä?”. (Lahtinen & Isoviita 1998, 77; Pitkänen 2006, 11.)

## 6 Laadulliset tutkimusmenetelmät

Työn päätutkimusmenetelminä olivat laadullinen tutkimus sekä havainnointi. Nämä menetelmät todettiin sopivimmiksi aiheen luonteen takia. Laadullisen tutkimuksen menetelmillä mahdollistettiin se, että tutkimuksen avulla voitiin löytää jotain sellaista tietoa, joka ei jo ollut organisaation tiedossa. Valintaan vaikutti myös Taloustutkimus Oy:n aiempi tutkimus, jonka määrällinen lähestymistapa ei antanut toimeksiantajalle tarvittavaa tietoa asiakaspalvelun laadusta.

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran mukaan (2009, 136) kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus sekä kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus ovat lähestymistapoja, joita on vaikea tarkkarajaisesti erottaa toisistaan. Laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiöitä tai henkilön vuorovaikutusta mahdollisimman syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti sekä löytämään tai paljastamaan tosiasioita, eikä niinkään todentamaan jo olemassa olevia väittämiä, kuten määrällisessä tutkimuksessa. Karkeimmillaan ilmaistuna laadullinen tutkimus on aineiston ja analyysin ei - numeerista kuvaustapaa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 161-162; Kurkela 2012.)

Kaikille kvalitatiivisen tutkimuksen tyypeille on kuitenkin olemassa muutamia yleisiä piirteitä. Tutkimus on yleisesti tyypiltään kokonaisvaltaista tiedon hankintaa ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa ja tiedon keruun instrumenttina ovat ihmiset. Tutkija luottaa enemmän omiin havaintoihinsa sekä päätelmiinsä tutkimuskohteestaan kuin mittausvälineisiinsä. Laadullisessa tutkimuksessa myös kohdejoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen. Valittava ryhmä on aina pieni, jolloin henkilöiden kokemuksia tutkittavasta ilmiöstä voidaan kerätä monella eri tavalla. Myös osallistuvuus on keskeistä suurelle osalle laadullisia tutkimuksia. (Eskola & Suoranta 2008, 18; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 164.)

Useilla nykyisillä tieteenaloilla on omat laadullisen tutkimuksen traditionsa, joten tulee muistaa, että laadullinen tutkimus on itse asiassa suuri joukko mitä moninaisimpia tutkimuksia (Denzin & Lincoln 2000, 3). Tähän opinnäytetyöhön otettiin asiakastyytyväisyystutkimus osana laadullista tutkimusta asiakastyytyväisyyskyselyn toteuttamiseksi. Ropen ja Pölläsen mukaan (1995, 85) asiakastyytyväisyystutkimus on ”selkeästi jatkuva tutkimus, jossa tarkoituksena on saada mahdollisimman yksityiskohtaista tietoa asiakastyytyväisyydestä ja niistä tekijöistä, jotka ovat olleet tyytyväisyyden ja tyytymättömyyden aiheuttajia.”

## 6.1 Asiakastyytyväisyyskyselyn rakenne

Tässä opinnäytetyössä kysymyksen suunnitellussa otettiin huomioon niin palvelukokemukseen liittyviä osatekijöitä kuin myös toimeksiantajan tavoitteita. Lopulliseen asiakastyytyväisyyslomakkeeseen valittiin yhdeksän kysymystä, jotka olivat laadullisia kysymyksiä ikää sekä sukupuolta tiedustelevia kohtia lukuun ottamatta. Asiakastyytyväisyyslomake on nähtävissä liitteessä 1.

Ensimmäisellä kysymyksellä tiedusteltiin asiakkaalta mitä on hänen mielestään hyvä palvelu, kysymyksellä oli tarkoitus viitata palveluun yleisellä tasolla. Ylikoskea lainaten, koska

asiakkaat odottavat saavansa hyvää palvelua, tulee palveluorganisaation selvittää mitä se tarkalleen tarkoittaa, sillä hyvä palvelu merkitsee eri asioita niin eri asiakkaille kuin palvelun tuottajalle (Ylikoski 2001, 117). Tämä kysymys otettiin kyselylomakkeeseen, jotta voitiin saada käsitys siitä mitä asiakkaat odottavat palvelulta ja mitä palvelun pitäisi olla parhaimmillaan.

Seuraavalla kysymyksellä taas tarkasteltiin Café Ekbergin tarjoamaa palvelua. Peilaamalla tätä kysymystä ensimmäiseen kysymykseen voitiin saada käsitys siitä, mitä palvelun tulisi olla myös Café Ekbergillä sekä etenkin se, mitä Ekbergin palvelusta puuttui asiakkaan mielestä. Ropen ja Pölläsen mukaan (1995, 98) ei ole riittävää, että tyytyväisyyskyselyssä tiedustellaan jotain yleisesti, esimerkiksi *palvelu* tai *laatu* sellaisenaan, sillä se ei kerro mihin tekijään tarkalleen asiakas oli tyytymätön. Täten perusteluja pyydettiin asiakkaalta lisäämällä lisäkysymys *Miksi?* toisen kysymyksen perään.

Kolmannella kysymyksellä tiedusteltiin asiakkaan mielipidettä palvelun nopeudesta sekä sen odotusajoista, joka perustuvat Parasuraman, Zeithaml ja Berryn (1985, 47) määrittelemiin laadun osatekijöihin, reagointialttiuteen ja saavutettavuuteen, sekä samalla myös Café Ekbergin tavoitteeseen huomioida asiakas entistä paremmin, heti saapumishetkestä lähtien. Etenkin kahvilan pöytiintarjoilu tekee odotusajoista merkittävän tekijän asiakkaan palvelukokemuksen onnistuneisuudelle.

Henkilöstön tuottamaan palveluun keskityttiin kysymyksissä 4 ja 7. Kysymyksessä 4 kysyttiin palvelun vahvuuksia sekä heikkouksia ja kysymyksessä 7 myös asiakkaan toivomuksia asiakaspalvelijoilta, jotta asiakasta voitaisiin palvella entistä paremmin. Monet lähteet korostavat asiakaspalvelijoiden tuottaman palvelun tärkeyttä sekä asiakkaan ja henkilökunnan välisen vuorovaikutuksen ratkaisevaa vaikutusta koko palvelukokemuksen onnistumiselle, joten näiden kysymysten läsnäolo lomakkeessa oli perusteltua (Aarnikoivu 2005, 16 & 58; Grönroos 1998, 63-64 & 81; Lahtinen & Isoviita 1998, 48,51 & 70-72; Ylikoski 2001, 21-25 & 45). Samoin kysymyksillä viitattiin laadun osatekijöihin eli saavutettavuuteen kysymyksessä 4 sekä henkilöstön pätevyyteen ja kohteliaisuuteen kysymyksessä 7.

Viidentenä kysymyksenä oli asiakastyytyväisyys. Sitä lähestyttiin kysymällä mitkä tekijät heikensivät asiakkaan palvelukokemusta eniten. Tällä kysymyksellä annettiin mahdollisuus asiakkaalle ilmaista, mitkä tekijät koko palvelukokemuksessa olivat negatiivisia ja tuottivat täten tyytymättömyyttä. Tämän pohjalta toimintaa oli myös tehokasta kehittää.

Kuudes kysymys keskittyi fyysisen ympäristön toimivuuden tutkimiseen, sillä havainnoinnin avulla oli saatu viitteitä tilojen hankaluudesta asiakkaan kannalta. Lahtisen ja Isoviitan mukaan (1998, 64) asiakastyytyväisyyskyselyn tulisikin pitää sisällään asiakkaiden kokeman

ensivaikutelman sekä tilojen viihtyvyyden eli palveluympäristön kokonaisvaikutelman arvioinnin, johon tällä kysymyksellä keskityttiin. (Isotalo 2002, 33-34; Lovelock & Wright 2002, 90; Ylikoski 2001, 128-129.) Samoin pyrittiin saamaan asiakkaalta ajatuksia tilojen toimivuuden kehittämistä kehittämiseksi.

Kahdeksannella kysymyksellä tiedusteltiin asiakkaan arvostuksen kohteita, joka on keskeinen tekijä asiakkaan palvelukokemukselle. Sen avulla pyrittiin saamaan vihjeitä asiakkailta lisäarvon tuottamiseksi. Viimeinen kysymys antoi asiakkaalle tilaa sananvapaudelle kysyen yleisiä kehittämissuhteita, jolloin voitiin tutkia myös sellaisia tekijöitä, joita ei sisällytetty lomakkeeseen.

## 6.2 Asiakastyytyväisyystutkimuksen toteutus ja analyysi

Tätä työtä varten toteutettiin asiakastyytyväisyyskysely perjantaina 21.12 ja lauantaina 29.12.2012, jolloin aineistoa kerättiin opinnäytetyön tekijän toimesta yhteensä kahdeksan tunnin ajan. Näiden päivien jälkeen aineiston todettiin kylläntyneen eli kuten Mäkelä asian ilmaisee (1998, 52), aineisto ei enää tuonut esiin uusia piirteitä, joten sen kerääminen voitiin lopettaa. Kysely toteutettiin Café Ekbergin salin tiloissa kiertelemällä pöydästä toiseen. Kyselyn ohessa tarjottiin mahdollisuutta osallistua 50 euron kahvilalahjakortin arvontaan erillisellä lomakkeella osallistumisaktiivisuuden parantamiseksi. Kyselyyn suostuneille kerrottiin lyhyesti, mikä kysely oli, mitä varten se tehtiin ja esiteltiin haastattelija. Vastaajan paperit kerättiin henkilökohtaisesti pöydästä.

Kanasen sekä Eskolan ja Suorannan mukaan laadullisen tutkimuksen aineiston analyysille on olemassa useita eri menetelmiä. Niistä tähän työhön valittiin teemoittelu, tyyppittely sekä kvantifiointi. Teemoittelussa kunkin teeman alle kerätään siihen liittyvät tekijät ja apuna voidaan käyttää esimerkiksi sitaatteja. Teemoittelu voi herkästi muodostaa pelkän sitaattikokoelman ilman sen suurempaa analysointia tai johtopäätöksiä. Tyyppittelystä jatketaan siitä mihin teemoittelussa jäätiin ja sen pohjalta laaditaan erilaisia tyyppejä aineistosta riippuen. Aineisto esitetään tällöin erilaisten mallien avulla, esimerkiksi henkilöprofiilien avulla. Kvantifioinnilla tarkoitetaan laadullisen aineiston luokittelua määrällisen tutkimuksen keinoin laskemalla syntyviä luokkia. Yksinkertaisimmillaan se voi olla jonkin teeman frekvenssin eli esiintymistiheyden laskemista. (Kananen 2008, 91; Eskola & Suoranta 2008, 154-155 & 181.)

Saadut asiakastyytyväisyyskyselyn tulokset jäseneltiin opinnäytetyön teoreettista rakennetta seurailleen. Analysointi tehtiin käyttämällä apuna MindMap - tekniikkaa eli miellekarttaa, jotta kyettäisiin näkemään tyytyväisyyskyselyn jokaisen kysymyksen vastaukset kokonaisuutena. Kanasen (2008, 59) sanoin miellekarttaa voidaan käyttää tutkittavan ilmiön hahmottamiseksi,

jotta on mahdollista kerätä, arvioida sekä jäsenellä asiakkaiden antamia ideoita sekä kokemuksia. Jokaisen kysymyskohdan kaikki tekstit koottiin erillisiin miellekarttoihin, yksi miellekartta jokaista kysymystä kohden. Esimerkki tehdystä miellekartasta on nähtävissä liitteessä 3. Tämän jälkeen niiden avulla vedettiin johtopäätöksiä asiakkaiden kokemuksista vertaamalla jokaisen kysymyksen kokonaisuutta yksittäisiin vastauksiin sekä eri miellekarttojen eroja ja yhtäläisyyksiä toisiinsa.

Kvantifioinilla laskettiin eri käsitteiden toistuvuus jokaisen kysymyksen kohdalla, jotta eri käsitteiden merkittävyys asiakkaille voitiin selvittää. Esimerkiksi kuinka monta kertaa sana ”ystävällisyys” mainittiin kysymyksessä 1. Näin saatiin selville mitkä tekijät olivat tärkeimpiä asiakkaille käsitteiden esiintymistiheyden perusteella. Lisäksi kaikista laajimmin vastanneista vastaajista tehtiin tyypittelyn avulla vastauksien perusteella profiileja asiakkaiden syvemmän ymmärryksen aikaansaamiseksi. Samoin apuna käytettiin teemoittelua nostamalla esille vastauksien hyviä sitaatteja, jotta asiakkaiden todellinen ääni saataisiin kuuluviin ja kyettäisiin paremmin ymmärtämään asiakkaan kokemusta jostakin aiheesta.

### 6.3 Havainnointi

Metsämuuroisen mukaan (2006, 116) havainnoinnissa on kyse siitä, että tutkija tarkkailee enemmän tai vähemmän objektiivisesti kohteitaan tehden samalla muistiinpanoja. Havainnoinnin objektiivisuus riippuu tutkimuskohteesta - sekä strategiasta. Havainnointia voidaan harjoittaa kaikkien aistien avustuksella aineiston keräämiseksi ja se voidaan jakaa systemaattiseen havainnointiin sekä osallistuvaan havainnointiin. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212.)

Hirsjärvi, Remes ja Sajavaaran mukaan (2009, 212) havainnoinnin etuna on se, että sen avulla voidaan saada välitöntä sekä suoraa tietoa yksilöiden, ryhmien ja organisaatioiden toiminnasta sekä käyttäytymisestä. Riskinä kuitenkin on, että havainnoija saattaa häiritä tarkkailemaansa tilannetta, kaikkea tietoa ei ole mahdollista dokumentoida heti tai havainnoija saattaa sitoutua emotionaalisesti tutkimiinsa henkilöihin. Tällöin objektiivisuus kärsii herkästi. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 212-214.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin osallistuvaa havainnointia, joka on osa toiminnallista tutkimusstrategiaa sekä sopi parhaiten sen hetkiseen tilanteeseen opinnäytetyön tekijän ollessa myös yrityksen työntekijä. Havainnoinnin perusteella kirjattiin muistiinpanoja asiakaspalvelun ongelmakohdista työntekijän ja asiakkaan näkökulmasta. Havainnointia käytettiin kehittämisehdotusten luomisen apuna.



## 7 Kyselyn ja havainnoinnin tulokset sekä kehittämisehdotukset

Tulosten jäsentelyssä on käytetty mallina Zeithalmin ja Bitnerin mallia (1996, 117) asiakkaan palvelukokemuksesta. Kuitenkin asiakastytyväisyyskyselyn tulosten perusteella kävi ilmi, että asiakkaiden oli helpointa ilmentää ainoastaan henkilöstön toimintaa sekä fyysistä ympäristöä vastauksissaan, jolloin muut tähän työhön valitut palvelukokemuksen tekijät jäivät vähemmistöön aineistossa. Muiden tutkimusten perusteella oli käynyt jo ilmi, että asiakkaiden laatukokemus sekä asiakastytyväisyys olivat jo hyvällä tasolla kohdeorganisaatiossa, mikä voi olla syynä sille, että asiakkaat eivät ole kokeneet sen mainitsemista niin tärkeänä. Myöskään asiakastytyväisyyskyselyssä ei suoraan tiedusteltu asiakkaiden tyytyväisyyttä eikä kokemusta arvosta. Täten asiakastytyväisyys omana osuutenaan on jätetty tulosten jäsenyyksen ulkopuolelle, joten sitä sivutaan osana muita kokonaisuuksia. Taas asiakkaan kokema arvoa ilmenee osana kaikkia tuloksia.

Asiakastytyväisyyskyselyyn vastasi 74 henkilöä. Vastanneista yli puolet oli naisia ja ikäjakauma oli 24-75 vuotta (liite 2). Kyselyyn osallistui muutamia vuosikymmeniä Café Ekbergillä käyneitä. Osa kanta-asiakkaista kieltäytyi vastaamasta vedoten olevansa niin tyytyväisiä, ettei kyselyyn vastaaminen olisi heistä mielekästä.

### 7.1 Laatukokemuksen tulokset sekä kehittämisehdotukset

#### 7.1.1 Kyselyn tulokset

Tiedusteltaessa asiakkailta määritelmää hyvälle palvelulle yleisesti, tärkeimmäksi tekijäksi nostettiin ystävällisyys, joka usein rinnastettiin iloisuuteen sekä asiakkaan huomioimiseen. Hyvän palvelun tulisi olla asiakkaiden mukaan nopeaa, muttei kuitenkaan tungettelevaa tai tyrkyttävää eikä etenkään kiireisen tuntuista. Nopeutena pidettiin sitä, että asiakas huomataan heti sisään tultaessa, etteivät odotusajat ole liian pitkiä ja asiakaspalvelija on ripeä sekä tehokas. Nopeudelle olennaisena pidettiin asiakaspalvelijan tilannetajua, oikea-aikaisuutta sekä joustavuutta. Hyvälle palvelulle annettiin kriteeriksi myös asiantuntevuus. Hyvän palvelun tulisikin olla räätälöity ottamaan huomioon asiakkaan tarpeet sekä toiveet.

Tiedusteltaessa Café Ekbergin palvelun tasoa vastaajat olivat kuvanneet Café Ekbergin palvelua hyväksi tai riittävän hyväksi sekä ystävälliseksi, kun taas erittäin hyväksi palvelua oli vastaajista kuvannut vain pieni osa. Jotkin vastaajista olivat ilmaisseet palvelun olevan sitä mitä olivat odottaneetkin. Merkittävää kehittämisen kannalta oli, että jotkin asiakkaat kokivat Café Ekbergin palvelun olevan vaihtelevaa, joskus hidasta tai keskivertotasoista. Jotkin vastaajista olivat maininneet palvelun olevan jopa etäistä, koppavaa eikä aina niin hyvää.

Suurin vaihtelevuus asiakkaiden kokemuksissa löytyi palvelun mielletyssä nopeudessa. Asiakkaiden mielipiteet jakaantuivat palvelun hitauden, riittävän nopeuden ja hyvän nopeuden välillä. Jotkin vastaajista viestivät myös kuitenkin ymmärtävänsä tarjoilijan toisinaan hankalaa asemaa sekä tilannetekijöiden vaikutusta palvelun nopeuteen. Ruuhka-aikoina osa asiakkaista ilmaisivat olevansa valmiita odottamaan palvelua tavallista pidempään.

Kehittämisen kannalta merkille pantavaa kuitenkin on, että jotkin asiakkaat kokivat odotusajan olevan liian pitkä kahvilan salin ollessa täynnä, että laskun saaminen kestää tai sen maksaminen on turhan monimutkaista. Laskun maksamisen ongelmallisuus sekä tilausten odottelu mainittiin myös palvelun heikkouksia sekä keskeisimpiä tyytymättömyyden aiheuttajia tiedusteltaessa.

#### 7.1.2 Havainnoinnin tulokset

Merkittävimmin asiakkaan laatukokemusta havaittiin heikentävän asiakaspalvelijoiden kiire sekä palvelun epätasalaatuisuus. Kiire pidentää asiakkaan odotusaikoja ja lisää asiakaspalvelijan vaatimusta olla monessa paikkaa yhtä aikaa. Keskeisimpiä asiakkaiden antamia palautteita syntyi tilanteista, joissa asiakas joutui pitkään eli usein 20 minuuttia odottamaan palvelua, laskua tai vaihtorahoja. Samoin asiakkaiden antamassa palautteessa oltiin tyytymättömiä tilanteissa, joissa kahvilassa oli vähän asiakkaita, mutta silti palvelun saaminen kesti.

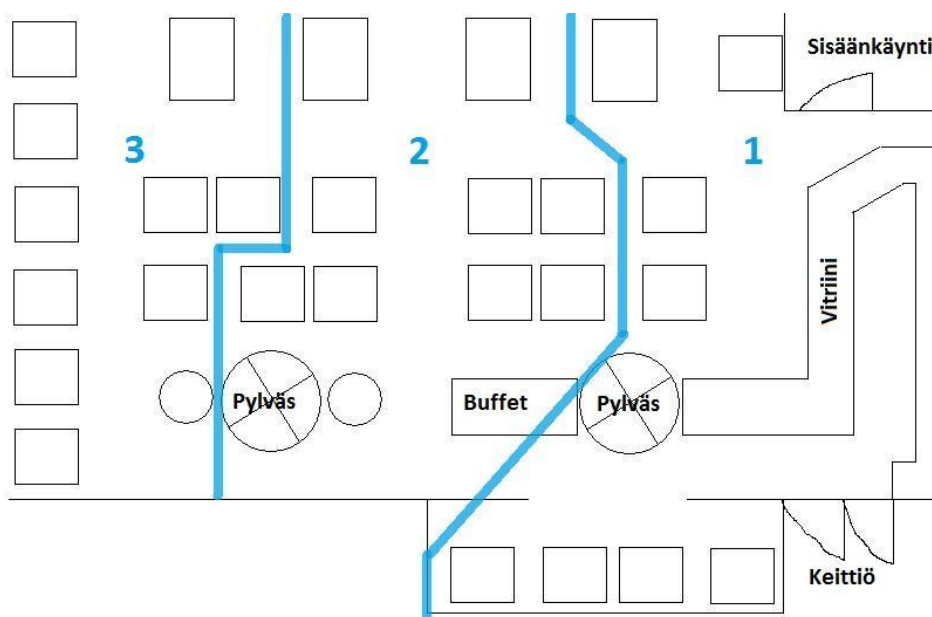
Lisäksi salin takaosassa on usein enemmän asiakkaita ja siellä myös palvelun laadukkuus on heikompaa, sillä odotusajat venyvät ja asiakaspalvelija on usein kiireinen. Tämä johtaa siihen, että asiakkaan kanssa ei harjoiteta riittävästi vuorovaikutusta. Ongelman lähteenä on kahvilan työnjakomenetelmä, jossa eri pöytäryhmät jaetaan asiakaspalvelijoiden henkilökohtaisiksi vastuualueiksi. Näiden alueiden nimitys on asema.

Asemia on kolme tai neljä asiakaspalvelijoiden määrästä riippuen, joissa jokaisessa on lähes sama määrä pöytiä. Järjestelmän etu on, että jokaisella asiakaspalvelijalla on omat vastuualueensa ja asiakkaansa. Järjestelmän tulisi myös rytmittää työntekoa sekä varmistaa, että jokainen pöytä tulee huomioiduksi eli uudet asiakkaat saavat palvelua, eivätkä likaiset astiat jää pitkäksi aikaa pöydille. Käytännössä tämän ei aina havaittu toteutuvan toivotulla tavalla.

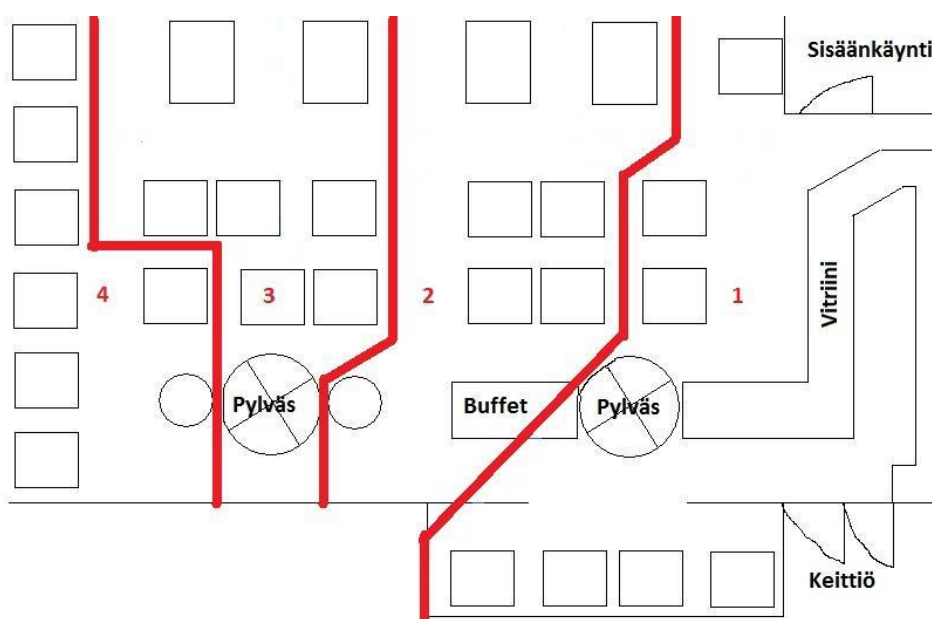
Vastuualueet on jaettu tasapuolisesti pöytien määrää ajatellen, mutta niiden käyttöasteet ovat eroavat usein toisistaan. Salin perällä olevien istumapaikkojen havaittiin olevan hyvin

suosittuja asiakkaiden keskuudessa, kun taas sisäänkäynnin välittömässä läheisyydessä olevat pöydät täyttyivät viimeiseksi. Tämä johtaa siihen, että taka-asemalla asiakaspalvelijalla on aina kiire ja etuasemalla oleva asiakaspalvelija on usein kiireetön.

Alla olevassa kuvassa (Kuva 1) on kahvilan pohjapiirros, johon asemat on merkitty eri värein. Laatikot havainnollistavat asiakaspöytiä, ellei toisin mainita. Asiakaspöytiä on yhteensä 30 kappaletta. Kun asiakaspalvelijoita on kolme, asemaakin on kolme ja ne on merkitty sinisellä. Viivat kertovat asemien rajat ja numerot asemien numeron. Neljän asiakaspalvelijan työskennellessä neljän aseman jakoa on havainnollistettu kuvassa 2.



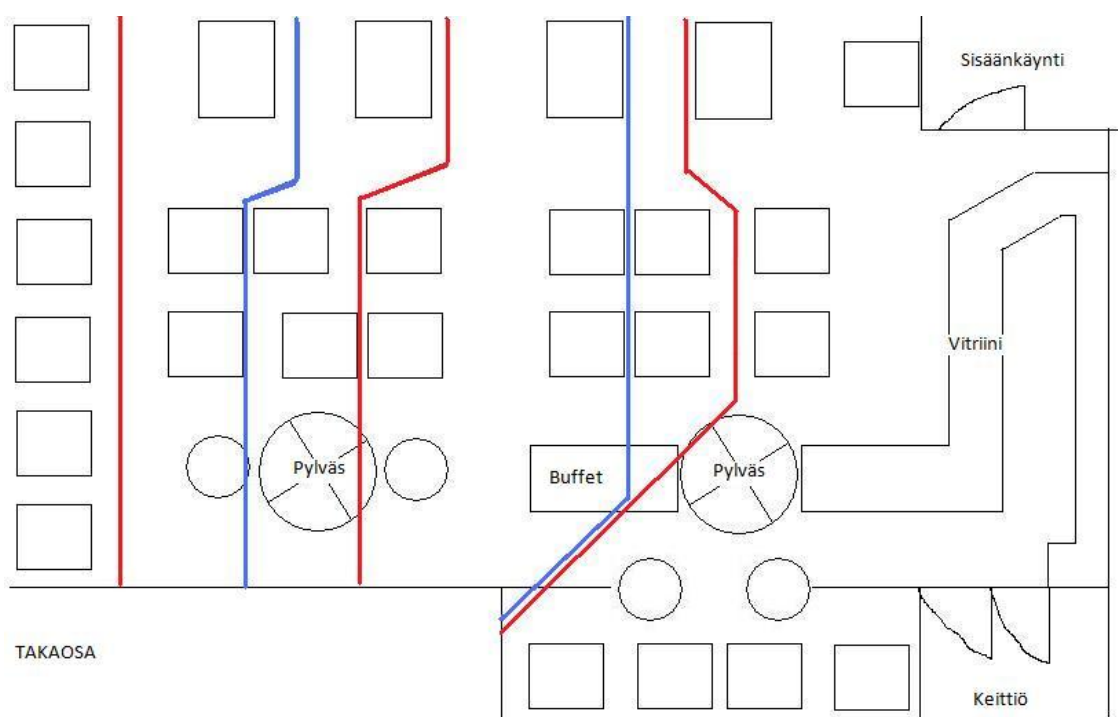
Kuva 1. Kolmen aseman jako Café Ekbergillä.



Kuva 2. Neljän aseman jako Café Ekbergillä.

### 7.1.3 Kehittämissuhteet

Tilanteen parantamiseksi asemien rajoja tulisi jakaa uudelleen, jotta työtaakkaa voitaisiin jakaa tasaisemmin. Tällöin myös aikaisemmin kiireisimpien asemien asiakaspalvelijoilla olisi aikaa paneutua asiakkaiden kunnolliseen palveluun. Tämä parantaisi henkilöstön saavutettavuutta ja reagoitavuutta, mikä suoraan heijastelee asiakkaan laatukokemukseen sekä tyytyväisyyteen. Muualta vapautetut resurssit parantaisivat asiakkaan saamaa lisäarvoa. Vaihtoehtoisesta mallista on esimerkki kuvassa 3, jossa punaisella on neljän asiakaspalvelijan asemarajat ja sinisellä kolmen aseman rajat.



Kuva 3. Uusi asemajako.

## 7.2 Fyysisen ympäristön tulokset ja kehittämisehdotukset

### 7.2.1 Kyselyn tulokset

Café Ekbergin vahvuudeksi ja arvostuksen kohteeksi mainittiin usein fyysinen ympäristö tunnelmallaan ja ilmapiirillään. Tiloja pidettiin kauniina, elegantteina sekä kodikkaina. Tärkeänä pidettiin sitä, että tilojen vanha tyyli on säilytetty, mikä sopii yhteen Café Ekbergin pitkän historian kanssa.

Kuitenkin tuloksista ilmeni, että asiakkaan palvelukokemusta tällä hetkellä eniten heikentää kahvilan ahtaus sekä meluisuus, jotka liittyvät fyysiseen ympäristöön. Ne osoittautuivat usein

mainituksi heikkoudeksi, tyytymättömyyden aiheuttajaksi sekä tilojen toimivuuden ongelmaksi. Ahtaudella asiakkaiden voidaan olettaa vastausten perusteella tarkoittavan kapeita kulkuväyliä eli hankalaa liikkumista, liian pieniä pöytiä sekä niiden liian läheistä sijaintia toisiinsa. Etenkin aamiaisella sekä lounaalla käytettävän buffet-pöydän ahtaus mainittiin toistuvasti.

Yleisesti tilojen toimivuus koettiin kuitenkin hyväksi tai olosuhteisiin nähden toimiviksi, vaikka osa vastaajista koki liikkumisen olevan hankalaa sekä yksityisyyden kärsivän. Kehittämisen kannalta merkille pantavaa kuitenkin on, että jotkin asiakkaat kokivat likaisten astioiden olevan usein liian kauan keräämättä. Samoin kalusteet ylipäätään koettiin liian kuluneiksi sekä epäkäytännöllisiksi.

### 7.2.2 Havainnoinnin tulokset

Kahvilan tiloissa havaittiin olevan ongelmia yleisessä siisteydessä. Ongelma vaikutti syntyvän ruuhka-aikaan, kun asiakaspalvelijat olivat liian kiireisiä uusien tilauksien kanssa kyetäkseen myös erikseen keräämään likaisia astioita pöydistä. Ongelmaa pahensi myös se, että asiakkaat hyvin herkästi siirsivät likaisia astioita pöydistä toiseen.

Kasinojallisten tuolien havaittiin olevan yhteen sopimattomia pöytien kanssa. Liian suuret tuolit aiheuttivat selviä ongelmia asiakkaille. Samoin käytävien todettiin olevan ahtaat, mikä vaikeuttaa lasten tai pyörätuolien kanssa liikkuvia. Asiakkaat myös työnsivät liian suuria tuoleja pois tieltään, usein keskelle käytävää, jolloin asiakaspalvelijat eivät päässeet liikkumaan tilaustensa kanssa. Tilojen ahtauteen sisältyi siis ergonomia - ja turvallisuusriskejä.

Samoin aamiaista ja keittolounasta tarjoava buffet-pöytä todettiin ahtaaksi, sillä tuotteet olivat hyvin tiiviisti toisissaan kiinni eikä pöydässä ollut lainkaan vapaata tilaa. Asiakkailla ei ollut kunnollista paikkaa lautaselleen, jolloin tuotteisiin oli hankala päästä käsiksi ja pöydästä tuli usein tämän seurauksena sotkuinen. Myöskään pöydän ympärillä ei mahtunut liikkumaan sillä tila rajautuu seinään, pylvääseen sekä asiakaspaikkoihin. Tällöin asiakaspalvelijat, päästäkseen keittiöstä saliin, joutuivat kulkemaan tarjottimiseen buffet-pöydän, jonottavien asiakkaiden ja seinän välisestä lähes olemattomasta tilasta. Tämä aiheutti häiriötä niin asiakaspalvelijoille kuin myös asiakkaille.

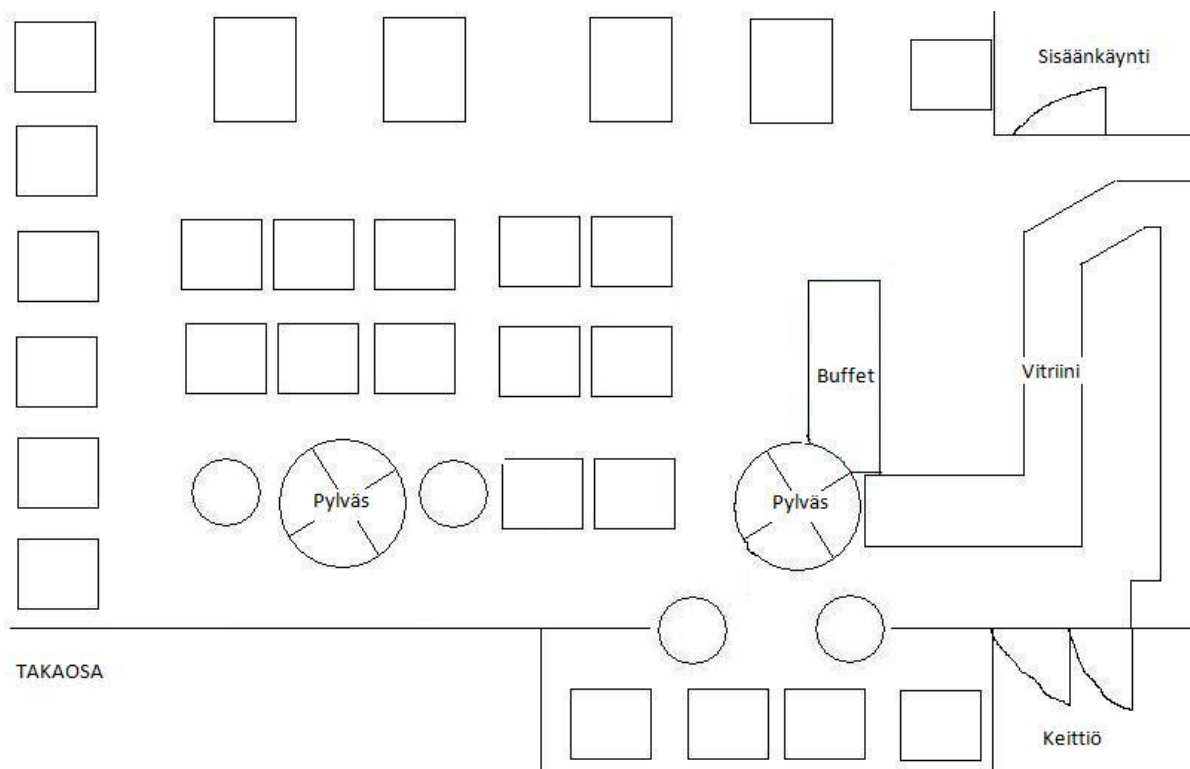
### 7.2.3 Kehittämisehdotukset

Kuten Lovelock ja Wright sekä Ylikoski mainitsivat rakennuksen sisätilat, tilojen koristelu sekä laitteet, likaisuus tai sen puute, melu, muiden asiakkaiden käytös, henkilökunnan ulkoinen

olemus ovat tekijöitä, joista asiakas etsii vihjeitä muodostaakseen käsityksensä kokonaislaadusta. Palvelun ympäristö vaikuttaakin merkittävästi asiakkaan viihtyvyyteen sekä mielikuvaan palvelusta. (Lovelock & Wright 2002, 90; Ylikoski 2001, 128-129.)

Havaintojen ja kyselyn tulosten perusteella kohdeorganisaatiossa tulisi jatkossa kiinnittää erityistä huomiota likaisten astioiden parempaan keräämiseen pöydistä. Yleiseen siisteyteen voitaisiin vaikuttaa parhaiten lisäämällä joko likaisten astioiden kerääminen astianpesijän vastuisiin tai sitten ottamalla työhön erillinen henkilö. Halvin vaihtoehto olisi taas vain muistuttaa olemassa olevia työntekijöitä säännöstä ”vie mennessäsi, tuo tullessasi”. Kuten Lahtinen ja Isoviita mainitsivatkin, hyvä asiakaspalvelija huolehtii siitä, että palveluympäristö on koko ajan siisti ja tuotteet ovat houkuttelevasti esillä. (Lahtinen & Isoviita 1998, 70-71.)

Eräs kyselyyn vastannut henkilö ehdotti myös buffet-pöydän suunnittelemista kokonaan uudelleen. Toisaalta voidaan pohtia pöydän sijoittamista jonnekin muualle kuin nykyiseen sijaintiinsa pylvään päähän, jotta asiakkaille saataisiin lisää tilaa liikkua pöydän ympäristössä. Esimerkiksi kääntämällä pöytää 90 astetta kohti sisäänkäyntiä alkuperäisestä sijainnistaan pylvään päässä, voitaisiin asiakaspaikkoja järjestellä uudelleen buffetin ympäristössä lisätilan aikaansaamiseksi ja näin parantaa buffetin toimivuutta häiritsemättä kuitenkaan liikaa logistiikan toimivuutta eli buffet-pöydän täydentämistä. Tästä on mallinnus kuvassa 4.



Kuva 4. Buffetin siirtäminen.

Toisaalta toimivin ratkaisu saattaisi olla pöydän reunoihin lisättävät hyllymäiset lisäpalat, kuten suurien ruokaloiden linjastoissa olevat metalliset alaslaskettavat tasot. Tästä on esimerkki kuvassa 5. Tällöin asiakkailla olisi paikka, jonne laittaa lautasensa, mikä myös helpottaisi tuotteiden ottamista ja näin parantaen siisteyttä. Tämä ei vaatisi suuria investointeja ja asiakkaat kokisivat ahtauden edes osittain vähentyneen.



Kuva 5. Lisätasot buffetiin.

Lisäksi vaihtamalla liian suuret käsinojalliset tuolit, tavallisiin käsinojattomiin kapeisiin malleihin, voitaisiin tilojen toimivuutta parantaa. Asiakkaiden tuottamien kehittämissuositusten perusteella myös koko asiakaspuolen pöytien ja tuolien uusiminen olisi toivottu vaihtoehto. Täten tilalle saataisiin tilaa paremmin palvelevia kalusteita.

### 7.3 Henkilöstön toiminnan tulokset sekä kehittämissuositukset

#### 7.3.1 Kyselyn tulokset

Café Ekbergin suurimmaksi vahvuudeksi mainittiin ystävällinen ja mukava henkilökunta sekä heidän kieli- ja ammattitaitonsa. Kahvilan asiakaspalvelijoita kuvattiin myös asiantunteviksi, kohteliaiksi sekä asiallisiksi. Café Ekbergin merkittävä osa asiakaskunnasta on ruotsinkielisiä, joten kielitaidon nostaminen keskiöön on ymmärrettävää. Vaikka palvelun nopeuden toivottiin olevan parempikin, ainakin asiakkaiden mukaan asiakaspalvelijat huomioivat heidät melko hyvin. Henkilökuntaa asiakkaat kokivat yleensä olevan riittävästi.

Asiakkaat edellyttävät asiakaspalvelijoilta palveluaittuitta sekä ammattitaitoa. Asiakaspalvelijalta saatua edes pientä hymyä tai iloisuutta pidettiin tärkeänä hyvän palvelukokemuksen aikaansaamiseksi. Samoin korostettiin asiakaspalvelijan kohteliaisuutta, teeskentelemättömyyttä sekä rauhallisuutta.

Kuitenkin asiakkaiden kokemuksen mukaan henkilöstön toiminnassa olisi parannettavaakin. Jotkin vastaajista olivat maininneet asiakaspalvelijoiden tuottaman palvelun olevan jopa etäistä sekä ylevää. Samoin asiakkaat kokivat, etteivät asiakaspalvelijat huomaa pyyntöjä pöydistä riittävän hyvin. Asiakaspalvelijoilta jäi myös toistuvasti puuttumaan hymy. Hymyttömyys sekä henkilökohtaisen palvelun puute mainittiin myös Café Ekbergin heikkouksina.

Toivomukset asiakaspalvelijoiden toiminnan parantamista kohtaan osoittautuivat asiakkaiden kannalta kaikista vaikeimmaksi kysymykseksi sillä merkittävä osa vastauksista oli tyhjiä. Vastanneet asiakkaat olivat kuitenkin pääosin tyytyväisiä ja valmiita jatkamaan samalla palvelun tasolla sekä henkilöstön toiminnalla. Jotkin vastaajista toivoivat tosin enemmän paikalla käyntiä tiedustelemassa onko kaikki hyvin sekä asiakaspalvelijoiden parempaa nopeutta sekä iloisuutta.

### 7.3.2 Havainnoinnin tulokset

Henkilöstön kannalta kuormittaviksi tekijöiksi havaittiin asiakkaiden epätietoisuus oikeaan toimintaan, kiire asiakaspalvelussa sekä työtaakan epätasaisuus. Havainnoinnin perusteella asiakaspalvelijoiden tuottaman pöytiintarjoilun havaittiin hämmentävän joitakin asiakkaita, sillä lounaat maksettiin kassalle ja kaiken muun pystyi tilaamaan pöydistä, mikä vaati henkilöstöltä jatkuvaa asiakkaiden ohjeistamista.

Myös tarjottimien kokoaminen kestää kauemmin kuin itsepalvelukahvilassa tilauksen vastaanottamisen jälkeen, joka vaikutti joillekin asiakkaille tulevan yllätyksenä. Etenkin pöytiintarjoilu ei toimi, jos asiakas on kiireessä. Tarjottimet myös kootaan näkyvällä paikalla kassakoneen ympäristössä, jolloin kassalle tulevat asiakkaat tai pöydästä viittova asiakas saatettiin kokea rasittavana.

Merkille pantavaa oli myös työyhteisöstä löytyvä voimakas muutosvastarinta. Uusia ajatuksia tai -tapoja tehdä työtä oli monien vaikea hyväksyä ja pienetkin muutokset aiheuttivat runsasta negatiivista keskustelua. Tästä voi olla suurta haittaa tulevaisuudessa.

### 7.3.3 Kehittämisehdotukset

Asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi laadittiin asiakaspalvelijoille suuntaviivoja hyvästä palvelusta. Se liittyy olennaisesti asiakkaiden laatukokemuksen sekä tyytyväisyyden parantamiseen, mutta henkilöstölle suunnattuna ja sen toteuttajana, on se sijoitettu tähän yhteyteen.



Tuloksista voidaan päätellä asiakkaiden arvostavan sitä, että heidät kohdataan heti sisään tultaessa katsekontaktilla, pienellä nyökkäyksellä tai tervehdyksellä ja hymyllä kuten Lahtinen ja Isoviita, Pitkänen ja Aarnikoivu suosittelevat myös (Lahtinen & Isoviita 1998, 72; Pitkänen 2006, 11; Aarnikoivu 2005, 83-86). Täten asiakas kokisi tullessa huomioiksi. Utta asiakasta tulisi palvella välittömästi, mutta antaa hänelle myös tilaa harkinnalle, toiveille sekä seurustelulle muun seurueen kanssa. Täten vältettäisiin tunne tungettelevuudesta. Tärkeää olisi reagoida asiakkaan antamiin hiljaisiin viesteihin sekä eleisiin, sillä asiakkaat viestivät toivovansa parempaa huomiointia sekä huomaamattomampaa puuhastelua asiakkaan ympärillä. Näin voidaan myös parantaa asiakkaan kokemusta oikea-aikaisuudesta sekä tilannetajusta. Asiakaspalvelijan ei tulisi tehdä ainoastaan sitä mitä asiakas pyytää, vaan aina hieman enemmän (Aarnikoivu 2005, 83).

Palveltaessa asiakaspalvelijan tulisi olla iloinen ja aktiivinen. Ystävällinen ja kysyvä hymy kertookin asiakkaalle enemmän kuin vain muodollisesti esitetty kysymys (Lahtinen & Isoviita 1998, 77). Tilaukset tulisi pyrkiä toimittamaan kerralla oikein ja mahdollisimman nopeasti. Tilanteissa, joissa asiakas joutuu pitkään odottamaan, tulisi se hyvittää asiakkaalle pahoitteluilla. Myös kiireisinä aikoina tulisi asiakaspalvelijan pyrkiä luomaan hetki ylimääräiseen ja etenkin aitoon sekä iloiseen vuorovaikutukseen asiakkaan kanssa. Kohdeorganisaatiossakin tulisi ottaa käyttöön puhetapa tiedustella asiakkaalta ”millä tavalla voi palvella Teitä?” (Lahtinen & Isoviita 1998, 77). Näin parannettaisiin asiakkaan palvelukokemusta sekä vietäisiin palvelua enemmän asiakkaiden toivomaan henkilökohtaiseen suuntaan.

Kun asiakas ei joudu jonottamaan istumapaikkaa, saa tilata pian saapumisen jälkeen, ei joudu odottamaan pitkään tilauksen saapumista ja laskun maksu sujuu jouhevasti, palvelua pidetään hyvänä ja nopeana. Jotkin asiakkaat kokivat, että etenkin laskun maksaminen kohdeorganisaatiossa kestää liian kauan, joten asiakaspalvelijoiden tulisi jatkossa priorisoida laskua pyytäviä asiakkaita palvelujärjestyksessä. Edellä mainittujen kehittämisehdotusten välittäminen henkilökunnalle on välttämätöntä palvelukokemuksen parantamisen takaamiseksi.

Havainnoinnissa sekä tyytyväisyyskyselyssä ilmitulleeseen asiakkaiden epätietoisuuteen toimintamalleista eli siitä, että lounaat sekä aamiaiset maksetaan kassalle ja muut tilataan pöydistä sekä työntekijöiden ongelmiin havaita uusia asiakkaita voitaisiin tarttua siirtämällä kaikki palvelu pöytiin. Jos kaikki tilaukset tehtäisiin pöydistä, asiakkaiden olisi selkeämpää sekä helpompaa toimia ja samalla nostettaisiin palvelun tasoa, kun kaikki itsepalvelu kassalta siirrettäisiin tarjoilijoille. Lisäarvoa voitaisiin näin tuottaa, kun kaikki tehtäisiin mahdollisimman miellyttäväksi ja vaivattomaksi asiakkaalle (Ylikoski 2001, 153-154).

Muilla tavoilla asiakkaalle voidaan tuottaa lisäarvoa paremmalla vuorovaikutuksella asiakaspalvelijan kanssa samoin kuin yllättämällä asiakas positiivisesti (Stroback, Blomqvist, Dahl ja Haegers 2003, 23-36; Horovitz 1992, 17). Henkilöstölle tulisi viestiä asiakkaiden kokemuksista, jotta he ymmärtäisivät hymyillä aina, huomioida asiakkaan entistä paremmin, käydä ylimääräistä vuorovaikutusta heidän kanssaan, joustaa erikoispyynnöistä ja niin edelleen. Toisaalta tämä vaatii asiakaspalvelijoilta oikeaa asennoitumista niin työhön kuin muutoksiin, mutta myös hyvää työilmapiiriä, jonka parantamiseen voidaan kohdeorganisaatiossa aina etsiä keinoja.

## 8 Johtopäätökset

Asiakkaan palvelukokemus on moniosaisten tekijöiden summa ja niiden väliset painotussuhteet vaihtelevat asiakaskohtaamisesta toiseen. Tuloksissa toistuivat pitkälti samat teemat kuin mitä viitekehystä sekä havainnoinnin perusteella oli nähtävissä. Selkeinten asiakkaat kykenivät nimeämään henkilöstöön sekä fyysiseen ympäristöön liittyviä tekijöitä palvelukokemuksessaan. Samoin asiakkaat nostivat keskiöön samoja käsitteitä sekä odotuksia palvelukokemusta kohtaan kuin mitä jo aikaisemmissa tutkimuksissa oli listattu.

Tulosten perusteella asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä Café Ekbergin toimintaan. Jatkossa kohdeorganisaatiossa tulisi kiinnittää huomiota asiakkaiden parempaan kohtaamiseen, nopeampaan reagointialttiuteen sekä palvelun tasalaatuisuuteen tasokkuuden parantamiseksi. Työntekijöiden työtaakkaa tasaamalla sekä pienillä tilojen toimivuutta parantavilla toimilla voitaisiin asiakkaiden kokemusta palvelusta nostaa merkittävästi. Pöytiintarjoilu, perinteikkyytensä sekä maukkaat tuotteet ovat selkeästi kohdeorganisaation merkittävimmät vahvuudet. Asiakkaiden mielestä toiminnassa ei tulisi tehdä radikaaleja muutoksia.

Tässä työssä kyettiin arvioimaan Café Ekbergin toimintaa monelta eri kantilta ja seuraamalla viitekehysten rakennetta kyettiin opinnäytetyön tavoitteet saavuttaa. Ehdotetut toimet ovat myös hyvin yksinkertaisia ja helppoja toteuttaa, joten asiakkaan palvelukokemuksen parantamiseksi ei tarvita suuria toimenpiteitä. Täten tämän opinnäytetyön tarkoitus voitiin saavuttaa. Etenkin toivottu asiakkaan kokeman lisäarvon parantaminen on käsitelty osana muita tulosten osuuksia.

Myöskään lisäarvon tuottamiseksi asiakkaille ei vaadita suuria toimenpiteitä. Asiakkaiden toiveiden sekä kokemusten viestiminen henkilöstölle olisi erittäin tärkeää asiakkaan palvelukokemuksen parantamisen onnistumiseksi. Keskiössä lisäarvon tuottamiseen on palvelun tekeminen mahdollisimman vaivattomaksi asiakkaalle sekä asiakkaan positiivinen yllättäminen. Kehittämisehdotuksilla on kohdeorganisaatiossa mahdollista parantaa asiakkaan

palvelukokemusta. Vaikka Café Ekberg on perinteinen kahvila, tulee sen kuitenkin pysyä ajan tasalla, minkä vaatiman kehityksen aikaansaaminen on ja voi osoittautua haasteelliseksi muutosvistarinnan vuoksi.

Tutkimuksen tuloksia analysoitaessa selkiytyi, että asiakastytyväisyyskyselyn kysymystenasettelu ei tuottanut dataa siinä laajuudessa kuin oli oletettu. Tästä johtuen jotkin asetetuista aihealueista jäivät kaipaamaan lisäkäsittelyä. Vaikka dataa ei saatu siinä laajuudessa mitä oli suunniteltu, syntyi kehittämis ehdotuksia siinä määrin, että niistä on hyötyä toimeksiantajalle. Asiakastytyväisyyslomakkeeseen olisi tarvittu enemmän asiakastytyväisyyttä ja arvoa koskevia kysymyksiä, mutta samalla olisi ollut tarpeen aihealueen rajaaminen pienemmäksi, jotta muutokset olisi voitu toteuttaa onnistuneesti.

## 9 Lähteet

Asiakastyytyväisyyskyselyt 21.12.12 & 29.12.12. Café Ekberg.

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

Denzin, N. & Lincoln, Y. 2000. Handbook of Qualitative Research. London: Sage Publication Inc.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus.

Fredr. Edv. Ekberg. 1852-1952. Esite. Helsinki, 1952.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. uudistettu painos. Juva: WS Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15 painos. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino.

Horovitz, J. 1992. Kohti nollavirhettä palvelun laadussa. Helsinki; Rastor -Julkaisut.

Isotalo, H. 2002. Palvelun laatu asiakkaiden arvioimana. Jyväskylä: Jyväskylän Yliopisto.

Janesick, V.J. 2000. The choreography of qualitative research design.

Juhanäyttely esite. 1852-2012 Fredr. Edv. Ekberg.

Kananen, J. 2008. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän korkeakoulun julkaisuja. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.

Kotler, P. 2009. Marketing Management. 13th edition. New Jersey; Pearson Education.

Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1998. Asiakaspalvelu ja markkinointi. 1. painos. Jyväskylä: Gummerus.

Matikainen, E. 2012. Oy Fredr. Edv. Ekberg Ab täyttää 160 vuotta. Leipuri. Leipomo- ja konditoria - alan ammattilehti 1, 22-26.

Mäkelä, K. 1998. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Saarijärvi: Gummerus.

Lovelock, C. & Wright, L. 2002. Principles of service marketing and management. 2<sup>nd</sup> edition. New Jersey; Prentice Hall.

Metsämuuroinen, J. 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. 1. painos. Jyväskylä; Gummerrus.

Taloustutkimus Oy. 2011. Helsingin keskustan kahvilat 2011 - tutkimus.

Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. 1985. A Conceptual Model of Service Quality and It's Implications for Future Research. Journal of Marketing. American Marketing Association, Fall.

Pitkänen, R. 2006. Parasta palvelua - Miten onnistut asiakkaan kohtaamisessa. Juva: WS Bookwell.

Rope, T. & Pöllänen, J. 1995. Asiakastytyväisyysjohtaminen. Juva: WSOY.

Storbacka, K., Blomqvist, R., Dahl, J. & Haegers, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteillä. 2. painos. Juva: WS Bookwell.

Ylikoski, T. 1999. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino.

Zeithaml, V., Parasuraman, A. & Berry, L. 1990. Delivering quality service. Balancing customer perceptions and expectations. New York: Free Press.

Zeithaml, V. & Bitner, M. 1996. Services Marketing. Singapore: The McGraw-Hill Companies, INC.

#### Sähköiset lähteet:

Café Ekberg. Tietoa meistä. Luettu 16.11.2012. <http://www.cafeekberg.fi/>

Reijo Kurkela. Tilastokeskus 2012. Luettu 25.9.2012.  
<http://tilastokeskus.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Kuva 4. <http://www.sasky.fi/oppilaitokset/mantan-seudun-koulutuskeskus/opiskelijalle/ruokalistat>

10 Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

(Ekbergin logo)

**TYYYTYVÄISYYSKYSELY 2012**

**Ikä:** \_\_\_\_\_

**Sukupuoli:**

Mies

Nainen

**1. Mitä on mielestänne hyvä palvelu?**

---

---

---

**2. Minkälaista Te koette palvelumme täällä Ekbergillä olevan? Miksi?**

---

---

---

**3. Mitä mieltä Te olette palvelumme nopeudesta ja etenkin sen odotusajoista?**

---

---

---

**4. Mitkä ovat palvelumme vahvuudet? Entä heikkoudet?**

**Vahvuudet:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**Heikkoudet:** \_\_\_\_\_

---

---

---

**5. Mitkä asiat aiheuttavat eniten tyytymättömyyttä asioidessanne kahvilassamme?**

---

---

---

**6. Mitä mieltä Te olette tilojemme toimivuudesta?**

---

---

---

**7. Mitä toivoisitte asiakaspalvelijoltamme, jotta voisimme palvella Teitä entistä paremmin?**

---

---

---

**8. Mitä asioita Te arvostatte eniten Café Ekbergillä?**

---

---

---

**9. Miten toivoisitte Café Ekbergiä kehitettävän?**

---

---

---

***Kiitos vastauksistanne!***

***Teitä haastatteli;  
Laura Loponen, Laurea AMK***

(Laurean logo)

Liite 2: Tulostaulukko

MIES			I k ä v u o d e t	NAINEN					
24	41	33		38	45	61	70	47	55
53	60	X		29	38	36	X	25	
36	54	46		30	46	49	50+	X	
30	42			48	31	50	72	27	
60	72			69	69	58	30	58	
28	46			34	73	66	59	58	
69	40			57	63	69	46	X	
45	30			60	42	31	30	61	
51	58			X	51	X	62	57	
49	60			35	53	45	62	75	
Yht. 23 kpl			Yht. 51 kpl						

Taulukko 1: Vastanneiden määrät ja ikäjakauma



