OPINNÄYTETYÖ

JENNA PUITTINEN
MARIANNE VILOKKINEN
2013

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS CASE BAR & CAFÉ HEMINGWAY'S ROVANIEMI

Rovaniemen ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

HOTELLI- JA RAVINTOLA-ALA

ROVANIEMEN AMMATTIKORKEAKOULU

MATKAILU-, RAVITSEMIS- JA TALOUSALA

Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyö

HENKILÖSTÖJOHTAMINEN JA ASIAKASTYYTYVÄISYYS

CASE BAR & CAFÉ HEMINGWAY'S ROVANIEMI

Jenna Puittinen

Marianne Vilokkinen

2013

Bar & Café Hemingway's Rovaniemi

Marja Tolonen-Martikainen

Ari Kurtti

Hyväksytty _____ 2013 _____

Työ on kirjastossa lainattavissa. (Valitse toinen vaihtoehdoista.

Rovaniemen ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

Matkailu-, ravitsemis- ja talousala
Hotelli- ja ravintola-alan koulutusohjelma

Opinnäytetyön tiivistelmä

Tekijät Jenna Puittinen, Marianne Vilokkinen

Vuosi 2013

Toimeksiantaja Bar & Café Hemingway´s, Rovaniemi
Työn nimi Henkilöstöjohtaminen ja asiakastyytyväisyys
Sivu- ja liitemäärä 34 + 3

Opinnäytetyössä käsitellään Rovaniemen Bar & Café Hemingway'sin asiakastyytyväisyyttä ja tutkitaan vuoropäällikön haastattelun avulla henkilöstöjohtamista. Kysely- ja haastatteluvastauksien perusteella halutaan selvittää, onko henkilöstöjohtamisella suoranaista vaikutusta asiakastyytyväisyyteen, ja jos on, niin millä tavoin.

Työ selvittää mitä keinoja organisaatio käyttää tuottaakseen parhaan mahdollisen palvelun. Yrityksen keinoja puretaan henkilöstöjohtamisen, asiakaspalvelun, laadun, markkinoinnin sekä yrityksen strategioita apuna käyttäen. Asiakkaan näkökulman huomioon ottaen työhön sisällytettiin asiakastyytyväisyyden mittaaminen kyselyn avulla.

Työssä keskitytään Bar & Café Hemingway'sin asiakastyytyväisyyteen käyttämällä tutkimusmenetelmänä kyselylomaketta sekä henkilöstöjohtamiseen haastattelemalla vuoropäällikköä sähköisellä haastattelulomakkeella. Kysely selvittää asiakkaiden yleisen mielipiteen ravintolan tuotteista, palvelusta sekä tunnelmasta. Haastattelumenetelmässä saadaan selville Hemingway'sin vuoropäällikön keinot johtaa henkilöstöään.

Asiakastyytyväisyyskysely osoittaa, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä ravintolan palveluun, tuotteisiin ja laatuun. Vuoropäällikön haastattelun avulla saimme uutta näkökulmaa pohtiessamme henkilöstöjohtamisen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

Avainsana(t) Henkilöstöjohtaminen, asiakastyytyväisyys, johtaminen, asiakaspalvelu, laadunmittaus, asiakas

Rovaniemen ammattikorkeakoulu
University of Applied Sciences
LUC

School of Tourism and Hospitality Management
Degree Programme of Hotel and Restaurant Management

Abstract of Thesis

Authors	Jenna Puittinen Marianne Vilokkinen	Year	2013
Commissioned by	Bar & Café Hemingway's, Rovaniemi		
Subject of thesis	Personnel Management and Customer Satisfaction		
Number of pages	34 + 3		

This thesis tackles customer satisfaction in Rovaniemi Bar & Café Hemingway's and investigates personnel management by interviewing the shift manager. The thesis contains a customer survey and the interview. Through the answers of the survey and the interview, it was studied if personnel management affects customer satisfaction and if it does, in what way.

For this thesis, the management methods used by the organisation to produce the best possible customer service were studied. The management methods of the organisation were clarified through personnel management, customer satisfaction, quality, customer service, marketing and business strategies. To take the customer's point of views into consideration, a customer satisfaction survey was included into the thesis.

The customer survey revealed the customers´ opinions of the products, customer service and the atmosphere of the restaurant. The interview revealed the shift manager´s methods to supervise the staff. The thesis investigated the possible connection between customer satisfaction and personnel management.

The customer survey shows that the customers are mainly satisfied in the restaurant's service, products and quality. The shift manager's answers gave us a good point of view how to estimate managements influence on customer satisfaction.

Key words: personnel management, customer service, customer satisfaction, quality control, customer, management.

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO **1**

2 YRITYSKUVAUS **2**

2.1 RESTEL OY 2

2.2 RESTEL OY:N ARVOT 2

2.3 BAR & CAFÉ HEMINGWAY'S ROVANIEMI 4

3 TIE PARHAASEEN ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN **7**

3.1 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN 7

3.1.1 Hallinnon käsitteet *7*

3.1.2 Johtaja eli esimies *7*

3.1.3 Perehdyttäminen *8*

3.1.4 Työntekijän motivointi *10*

3.2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS 12

3.2.1 Asiakaspalvelu *12*

3.2.2 Palveluprosessi ravintolassa *13*

3.2.3 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät *15*

3.2.4 Laatu asiakkaan näkökulmasta *17*

3.3 MARKKINOINTI 18

3.4 YRITYKSEN STRATEGIAVAIHTOEHDOT 20

4 STRUKTUROITU TUTKIMUSMENETELMÄ **21**

5 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN **23**

5.1 ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY 23

5.1.1 Kyselyn tulokset *24*

5.1.2 Kyselyn analysointi *27*

5.2 HAASTATTELU HENKILÖSTÖJOHTAMISESTA 28

5.2.1 Haastattelun tulokset *30*

5.3 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN YHTEYS ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN 33

LÄHTEET **35**

LIITTEET **37**

1 JOHDANTO

Työn aiheena on Bar & Café Hemingway'sin asiakastyytyväisyyden mittaaminen sekä henkilöstöjohtamisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon ja sitä kautta asiakkaiden tyytyväisyyteen. Päätimme tehdä asiakastyytyväisyyskyselyn, koska sellaista ei ole aiemmin tehty Rovaniemen Hemingway's-ravintolaan. Aiheesta mainitsi ravintolapäällikkö Jari Hoppula. Työn avulla pyrimme selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä ravintolan palveluun, tarjontaan ja viihtyvyyteen. Halusimme kehittää ravintolaa entistäkin paremmaksi. Sen vuoksi valitsimme tutkittavaksi kohteeksi asiakastyytyväisyyden.

Työn tavoitteena on tarkastella asiakastyytyväisyyttä sekä löytää mahdollinen yhteys asiakastyytyväisyyden ja henkilöstöjohtamisen välillä. Tutkimme asiakastyytyväisyyttä kyselyn avulla, joka toteutettiin syksyn aikana toimipaikassa paperiversiona. Asiakaskysely toteutettiin monivalinta-kaavakkeella, jossa oli myös kysymys, johon voi vastata omin sanoin. Haastattelimme sähköisesti ravintolan vuoropäällikköä Virpi Luosujärveä. Kysyimme, miten hän johtaa henkilöstöään ja miten tärkeänä hän näkee henkilöstöjohtamisen vaikutuksen asiakaspalveluun.

Valitsimme kyseisen aiheen, koska Jenna on työskennellyt ravintolassa jo toista vuotta ja hänellä on kokemusta toimipaikasta. Halusimme tarkastella aihetta henkilöstöjohtamisen näkökulmasta, koska ravintolapäällikön työ on kiinnostanut meitä jo pitkään. Mielestämme työmme kysely voi olla hyödyksi Bar & Café Hemingway'sille, koska asiakastyytyväisyyttä ei ole aikaisemmin tutkittu.

2 YRITYSKUVAUS

2.1 Restel Oy

Restel Oy on Suomen tunnetuin johtava hotelli- ja ravintola-alan palveluyritys. Konserniin kuuluvat hallinto- ja emoyhtiö Restel Oy:n lisäksi tytäryhtiöt Restel Ravintolat Oy, Cumulus Oy, Rantasipi Oy, Restel Liikenneasemat Oy, Restel Kylpylähotellit Oy, Kansainväliset Restel Hotellit Oy, Rax Ravintolat Oy sekä Ikaalisten Kylpylä Oy. Restel-konsernilla oli vuoden 2011 vuoden loppuun mennessä 46 hotellia, joissa oli yli 7400 huonetta. Konsernin 240 ravintolaa sisältävät yli 73 000 asiakaspaikkaa. Konsernin henkilöstöön kuului vuoden 2011 lopulla 4989 työntekijää. Restelin hotelleihin kuuluvat kotimaiset Cumulus- ja Rantasipi-ketjut, kansainväliset Holiday Inn- ja Crowne Plaza -hotellit, sekä Hotelli Seurahuone Helsinki. Restelin ravintolaketjuun kuuluvat Bambu, Blok, Café Martina, Grand Star Café, Helmisimpukka, Hemingway's, Huviretki, Lauantai, Mario, Martina, Night Life, Parnell's, Rax Buffet, Restel Tapahtumaravintolat ja Wanha Mestari. (Restel 2012.)

Restel Oy:n strategiana on panostaa vahvasti sekä hotellien, että ravintoloiden kehitykseen. Erityisesti keskitytään laadun, fyysisten puitteiden, imagon, konseptien sekä kauppapaikkaverkoston kehittämiseen. Restel-konsernissa paneudutaan hyvään palveluun ja tätä kautta tavoitellaan yleistä markkinakehitystä sekä kilpailukyvyn kohentumista. Restelin toiminnassa henkilöstön merkitys on erittäin keskeisessä asemassa. Johtaminen, osaaminen ja kehittyminen korostuvat Restelin joka päiväsessä toiminnassa. (Restel 2012.)

2.2 Restel Oy:n arvot

Restelissä kaikki toiminta perustuu toteuttaen tiettyjä, kaikille yhteisiä perusasioita. Arvot kertovat asioista, joita konsernissa pidetään erityisen tärkeinä. Uuden työntekijän onkin heti työsuhteen alussa perehdyttävä näihin periaatteisiin. Restelin arvojen toteuttamisen tavoitteena on, että Restel ansaitsee rahaa ja voi tarjota työpaikkoja tulevaisuudessakin. (RestelOnline 2012.)

Restelin arvoihin kuuluvat oikeat ihmiset, ylivoimainen osaaminen ja tekemisen kyky. Restelin vahvuutena pidetään osaavaa henkilöstöä, joilla on kykyä ja halua toimia konsernin toteuttajakuvauksen mukaisesti sekä onnistua tehtävässään siten, että toiminta on asiakkaiden hyväksi. Restel Oy uskoo, että toimintamallien hallinta, terve itseluottamus ja tarmokas yrittäminen takaavat menestymisen nyt sekä tulevaisuudessa. (RestelOnline 2012.)

Restelin toimipaikoissa toimitaan aina kysyntälähtöisesti asiakkaan parhaaksi – erityisesti pienissä asioissa. Konsernin toimipaikkojen menestyksen salaisuutena on asiakkaiden tarpeiden ja odotusten täyttäminen kaikissa palvelutilanteissa. Myyminen on erittäin tärkeää palvelutapahtuman kaikissa vaiheissa. Restelin toimipaikoissa perehdytetään työntekijä olemaan tehokas alallaan. Kun asiat tehdään oikein, sovitulla tavalla ja kustannuksia säästäen, työntekijä kantaa vastuun yrityksen kannattavuudesta sekä auttaa saavuttamaan alan parhaan tuloksen. (RestelOnline 2012.)

Konsernissa keskitytään johtamisessa toimintamallien toteuttamiseen ja seurantaan. Esimiehet perehdyttävät työntekijät toimintamalleihin, avustaen omien toimintasuunnitelmien tekemisessä sekä seuraten ja antaen palautetta niiden toteuttamisesta. Restelin yksiköissä panostetaan työntekijöiden arvostamiseen ja yhteistyöhön. Näiden kahden uskotaan olevan Restelin kehityksen ja tuloksenteon kantava voima. Jos omat taidot eivät riitä, ketään henkilöä ei jätetä yksin työongelmiensa kanssa. Tällöin hyödynnetään muiden osaamista ja ratkaistaan tilanne yhdessä. Onnistumisista ja virheistä annetaan välittömästi palautetta, jotta kollega tai alainen onnistuu seuraavalla kerralla. Toimintamallien toteutumista seurataan jatkuvasti sekä esimiehen että laadunmittaajan toimesta. Viisi kertaa vuodessa yksikköihin tulee niin sanottu "mysteeriostaja" eli laadunmittaaja, joka seuraa asiakkaan näkökulmasta työntekijöiden työskentelyä ja sitä, että sovitut asiat toteutetaan tinkimättä. Laadunmittaaja seuraa, toimiiko työntekijä sovituilla tavoilla: tervehtii asiakasta, suosittelee oikeita juomia, kysyy etukorttia, myy oma-aloitteisesti toisenkin oluen tai jälkiruoan ja niin edelleen. Jos nämä asiat ovat kunnossa, tarkastaja voi raportoida eteenpäin, että kyseisen

toimipaikan henkilöstö hoitaa asiat oikein. Esimiehet palkitsevat hyvin suoriutuneita työntekijöitä Restel Palkitsemistuotepaketeilla, jotka ovat 80–130 euron arvoisia lahjakortteja, joita voi halutessaan käyttää ravintola- tai hotellipalveluiden maksamiseen. Esimiehen tulee myös puuttua poikkeavaan toimintaan Restelin seuraamusmenettelyn mukaisesti. (RestelOnline 2012.)

2.3 Bar & Café Hemingway's Rovaniemi

Toimeksiantajamme Bar & Café Hemingway's Rovaniemi sijaitsee vilkkaan kävelykatu Koskikadun varrella. Sijainti on ihanteellinen, sillä se on kaiken keskuksessa. Hemingway'sin naapureina ovat Bar Zoomit sekä Oliver's Corner, jotka ovat molemmat ravintola-alan toimijoita. Ravintola on saavuttanut suositun ja vankan aseman olutharrastajien ja viinin nauttijoiden sydämissä. Rennon ja viihtyisän ilmapiirin lisäksi tarjolla on erilaisia lautapelejä, kirjoja, lehtiä, sekä RAY:n pelikone. Ikäraja on kello 20 alkaen 20 vuotta. Hemingway's on aktiivisesti mukana sosiaalisessa mediassa – heidät löytää helposti Facebookista. Hemingway's -baariketju on laajalle levinnyt konsepti. Ravintoloita löytyy ympäri Suomea. Toimipisteitä on tällä hetkellä Rovaniemen lisäksi kahdeksassa eri kaupungissa. Ravintolassa on laaja tarjonta erilaisia oluita ja muita juomia, joiden joukkoon lisätään kausittain vaihtuvia uutuuksia. Ravintola on avoinna maanantaista torstaihin klo 15–02, perjantaisin ja sunnuntaisin klo 14–02 ja lauantaisin klo 12–02. Tekemistään ostoksista asiakas saa kanta-asiakaskortilla K-plussaa sekä Ykkösbonusta. Asiakas voi antaa palvelusta ja tuotteista palautetta paikan päällä ravintolassa tai halutessaan sähköisesti Internet-sivujen kautta. (Bar & Café Hemingway's 2012a.)

Hemingway´sissa vaihtuvat kampanjajuomat tietyin väliajoin. Uuden kampanjan käynnistäminen tarkoittaa juomavalikoiman muuttumista. Esimerkiksi valikoimaan tulee uusi valko- ja punaviini, jotka sopivat tiettyyn kauteen. Kampanjan vaihtuessa tarjolle voi myös tulla esimerkiksi jokin erikoisolut. Joulusesonkina kampanja- sekä suositusjuomana on perinteisesti glögi. Joulukautena työntekijöille järjestetään kilpailu siitä, kuka saa eniten myytyä suositusjuomia. Parhaiten myyntityötä tehnyt työntekijä palkitaan. Restel Ravintola Oy järjestää myös koko ketjun ravintoloita kattavia myyntikisoja. Parhaiten tiettyä tuotetta myynyt toimipaikka palkitaan hienoilla

palkinnoilla. Kesällä Hemingway´s ravintoloissa järjestettiin myyntikisa, jonka aikana piti myydä mahdollisimman paljon tiettyjä erikoisoluita. Kisan voittanut tiimi palkittiin matkalla Sinebrychoffin tehtaalle, jossa he pääsivät tutustumaan tehtaan toimintaan sekä maistelemaan paikan päällä tuotettuja juomia.

Ravintola Hemingway’s on saanut nimensä kuuluisalta kirjailijalta, Ernest Hemingwayltä. Sen vuoksi ravintolalla on lisänimi ”Papan olohuone”. ”Olohuone” on otollinen paikka viettää rentouttava hetki työpäivän jälkeen, nauttien samalla Papan erikoiskahveista ja lukemalla päivän lehti. Iltaisin ravintola tarjoaa miellyttävän ympäristön hetkelle ystävien parissa. (Bar & Café Hemingway’s 2012b.) Ravintola on sisutukseltaan lämmin ja kodinomainen. Ravintolassa on kymmenittäin pöytiä ja tuolia, sekä muutama loosi. Takkojen äärellä on myös suuret nahkaiset nojatuolit, jotka houkuttelevat asiakkaan istumaan lasillisen ääreen ja lukemaan päivän lehden tai jotain kirjaa ravintolan suuresta valikoimasta. Asiakkaat saavat tuoda omia vanhoja kirjojaan Hemingway'siin luettavaksi. Asiakkaan löytäessä jonkin mieleisen kirjan, voi hän sen halutessaan ottaa mukaan, kunhan tuo jonkin toisen kirjan tilalle. Ravintola on sisustettu Ernest Hemingway'n tavaroilla, jotka tietysti ovat kopioita alkuperäisistä. Seinillä on myös kymmenittäin kuvia, jotka kertovat tarinaa Ernestin värikkäästä elämästä. Kesäisin Hemingway’s aukaisee terassin, jossa on 80 asiakaspaikkaa. Terassilla on aurinkovarjoja sekä lämpölamppuja, joten terassi on auki pitkälle syksyyn asti.

Hemingway’sin henkilökunnalla on tavoite palvella asiakkaitaan ammattitaitoisesti. Pöytiintarjoilu on heille kunnia-asia. Viikonloppuisin turvallisuudesta vastaa järjestyksenvalvoja. Rovaniemen Hemingway'sin henkilökuntaan kuuluvat ravintola- ja vuoropäällikön lisäksi kaksi vakituista työntekijää. Heidän lisäkseen tarvittaessa töihin kutsuttavia työntekijöitä on kolme. Ympäri vuoden Hemingway's tarjoaa myös opiskelijoille mahdollisuuden suorittaa harjoittelunsa pätevän tiimin kanssa. Harjoittelijoita on sekä ammattikouluista että -korkeakouluista.

Ernest Heminwaysin kirjoittamasta kirjasta ”Vanhus ja meri”:

> *Hän keräsi kaiken tuskansa sekä voimiensa ja kauan sitten menneen ylpeytensä rippeet ja pani ne kalan hädän vastapainoksi, ja kala tuli hänen vierelleen ja ui hiljaa hänen vierellään, niin että sen nokka miltein kosketti veneen laitaa, ja alkoi sivuuttaa venettä pitkänä, syvänä ja leveänä, hopeanvärisenä, purppuraraitaisena, ja se tuntui vedessä loputtomalta.* Ernest Hemingway 1952, Vanhus ja meri. (Bar & Café Hemingway’s 2012b.)

3 TIE PARHAASEEN ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN

3.1 Henkilöstöjohtaminen

3.1.1 Hallinnon käsitteet

Henry Fayol määritteli ensimmäisenä hallinnon käsitteen 1900-luvun alussa. Fayolin jako pätee nykypäivänäkin. Hänen mukaan hallinnon tehtäviä ovat suunnittelu, organisointi, ohjaus ja valvonta. Suunnittelun tavoitteena on valmistua tulevaan toimintaan ja arvioida millä tavalla siihen voisi vaikuttaa. Organisoinnissa muutetaan keinoja toiminnaksi yrityksen eri osissa. Ohjauksessa eli johtamisessa on saatava kehitettyä yrityksen tavoitteeseen suuntautunutta toimintaa. Valvonnassa seurataan, miten yritys on onnistunut tavoitteissaan ja tehtävissään. Hallinnon tehtävä on pitää yritys liikkeessä ja varmistaa, että hallintoketju on vahva. Työ onnistuu, jos hallintohenkilöllä on vaikutusvaltaa ja riittävää osaamista. Yrityksen tavoitteet syntyvät, jos yritys tuntee asiakkaansa ja heidän tarpeet sekä on tietoinen kilpailutilanteesta. Suunnan näyttäminen, suhteiden luominen ja ylläpitäminen, oikeanlaisten henkilöstövoimavarojen rakentaminen sekä niistä huolehtiminen on henkilöstöjohtamista. (Eräsalo 2008, 12, 14.) Toimivan joukkueen peruspilarit ovat (1) yhdessä laaditut tavoitteet; sovitaan miten mitataan yrityksen onnistumista, (2) yhteisesti laaditut pelisäännöt; antaa raamit tehokkaalle toiminnalle ja (3) roolit; ihmiset ovat yhtä arvokkaita, vaatiminen on arvostamista ja työntekijä ja esimies sisäistävät omat roolinsa. (Rummukainen 2012.)

3.1.2 Johtaja eli esimies

Johtaminen on korvaamaton toiminta yrityksen kannattavuudelle; jonkin tai jonkun on johdettava yritystä. Hyvä johtaminen koostuu leadershipistä ja managementistä. Jotta saataisiin tarvittavaa nopeutta ja tehokkuutta, keskeiset asiat pitäisi rakentaa palveluiden kehityshankkeeksi. Kehityshankkeet ovat keskeinen osa liiketoiminnan ydintä – näillä pyritään vastaamaan kilpailuun ja markkina-haasteisiin. Kehityshankkeet on tapahduttava johdon alaisuudessa. (Rissanen 2006, 155—156.)

Johtaminen on yrityksen vaikuttavin prosessi. Prosessin rakoileminen on otettava vakavasti, sillä se vaikuttaa koko yritykseen. Johtamisprosessi tulee

olla kaikki osa-alueet kattava. Nämä osa-alueet ovat asioiden ja henkilöstön johtaminen. Tärkeää johtamistyössä on yrityksen yhteisöllisen kyvykkyyden kehittäminen. Tavoite on kehittää osaamista, mikä on ainutlaatuista sekä vaikeasti jäljiteltävää. Ainutlaatuinen ja vaikeasti jäljiteltävä tuote on edellytys taloudelliselle menestykselle. (Eräsalo 2008, 13.) Johtamisessa on tärkeää, että esimies on tietoinen omien tehtävien merkityksestä ja osaa käyttää vaikutusvaltaansa henkilöstön parhaaksi. Johtajan täytyy osata kuunnella työntekijöidensä mielipiteitä ja osata hyödyntää heidän osaamistaan tekemällä päätöksiä ja ratkaisuja yrityksen hyväksi. Johtajaksi ei voi syntyä, vaan johtajaksi opitaan työn kautta. (Järvinen 2001, 13.)

Esimiehen persoonallisuus ja henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat hänen johtamistapaansa. Kehittämällä omaa johtamista ja muuntamalla omaa johtamistapaansa tilanteen vaatimalla tavalla, saadaan paras mahdollinen tulos. Joissakin yrityksissä johtaja ei ole esimies, vaan erilaiset epäviralliset johtajuudet ovat vaikuttavia tekijöitä työyhteisön ja koko yrityksen toimintaan. Esimiehellä on vastuu siitä, että tavoitteet saavutetaan ja että toiminta on tehokasta ja tuloksellista. Yrityksen henkisten ja aineellisten voimavarojen käyttö, hyödyntäminen ja kehittäminen ovat esimiehen vastuualueita. Esimies tietää onnistuneensa vasta, kun hänen alaisensa ovat onnistuneet. Jokainen työntekijä on oman työnsä ja toimintansa johtaja. Esimies vastaa kokonaisuudesta motivoimalla, kannustamalla, palkitsemalla, valmentamalla ja kehittämällä henkilöstöään. Esimiehelle haastetta saattaa tuottaa se, että nykypäivänä samassa yrityksessä saattaa työskennellä eri yrityksien palkkalistoilla olevaa henkilöstöä, kuten vuokratyöntekijöitä sekä ulkoistetun palvelun suorittajia. Mikäli tieto ei kulje eri toimijoiden välillä kunnolla tai heidän välillään on eriarvoisuutta, voi työtyytyväisyys kärsiä ja sillä voi olla vaikutusta palvelun laatuun. (Eräsalo 2008, 13—14.)

3.1.3 Perehdyttäminen

Uuden työntekijän perehdyttäminen on yrityksen esimiehen tehtävä ja esimies vastaa sen onnistumisesta. Esimies voi delegoida perehdytyksen teon muulle henkilöstölle, tarpeen mukaan. Tehokas perehdyttäminen saavuttaa ja ylläpitää yrityksen erityislaatuista osaamista eli yrityksen kilpailuetua. Pe-

rehdyttäminen sisältää uuden työntekijän ohjastamisen tulevaan työhön, opastamisen työtehtäviin sekä laitteiden ja välineiden hallintaan. Perehdyttäminen yhdistää uuden työntekijän tuoman osaamisen yhteiseksi osaamiseksi. Perehdytystä tarkkaillaan kahdesta eri näkökulmasta: uuden työntekijän sekä organisaation oppimisen kannalta. Tärkeä osa perehdytyksessä on perehdytyskansio, joka auttaa uutta työntekijää aloittamaan työt yrityksessä. Esimiehen täytyy ottaa huomioon uuden työntekijän lähtökohta ammattiosaamisessa. Jotta työntekijä tuntisi yrityksen omakseen, on hänen sitouduttava yritykseen jo perehdytyksen aikana. Myönteinen asenne yritystä ja muuta henkilöstöä kohtaan on tärkeä perehdytyksen onnistumisen kannalta. Alkuperehdytyksen jälkeen työntekijää seurataan ja oppimisesta sekä onnistumisesta annetaan palautetta arviointikeskusteluissa. (Eräsalo 2008, 60—61, 65.)

Uudella työntekijällä voi olla vaikeuksia oppia talon tavoille. Vaikka ravintoloissa on suurin piirtein samanlainen toimintapa, voidaan jotkin työtavat tehdä erilailla päästäkseen silti samaan lopputulokseen. Esimerkiksi, joissain ravintoloissa voidaan aterimet kiillottaa kiillotusaineella kun taas jokin ravintola ei käytä kiillotusainetta. Uusi työntekijä saattaa kokea olonsa ulkopuoliseksi, niin henkilöstön kun asiakkaidenkin kanssa. Jos henkilöstö on tiivis, uudella työntekijällä saattaa olla vaikeuksia päästä mukaan porukkaan. Asiakkaat saattavat olla varuillaan kohdatessaan uudet kasvot kantapaikassaan. Työskentelemällä itsevarmasti ja ammattimaisesti pääsee nopeasti mukaan työyhteisöön.

Restelissä perehdytetään jokainen työntekijä perusteellisesti tehtäväänsä. Esimiehen vastuulla on perehdytyksen onnistuminen. Restelissä perehdyttämistä tapahtuu joka päivä. Päivittäisen perehdytyksen apuvälineenä on Tervetuloa työvuoroon -kansio eli Päiväkirja, joka on käytössä jokaisessa yksikössä. Kansio on informaatiokulun lisäksi myös tärkeä johtamisen työkalu. Päiväkohtaisilta aukeamilta löytyvät myynti sekä tärkeimmät tekemiset, jotka jokainen työntekijä kuittaa työvuoroon tulessaan toteutettavakseen vuoronsa aikana. Aukeamalta käyvät ilmi myös kuukausiteemat, kampanjantuotteet, päivän tavoitteet myynnillisesti sekä

muut tärkeät muistettavat asiat. Päiväkirjaan voi myös merkitä asiakkaan arkiongelmat. Tällä tavoin epäkohdat ovat helposti kaikkien huomattavissa ja korjattavissa. (RestelOnline 2012.)

Bar & Café Hemingway´sissä suhtaudutaan vakavasti perehdytykseen. Työntekijälle annetaan viimeistään ensimmäisen vuoron aikana ravintolan perehdytyskansio, josta käyvät ilmi paikan toimintatavat, säännöt ja arvot. Uudelle työntekijälle annetaan myös materiaalia, joista hän voi oma-aloitteisesti opiskella yleisimmät juomasekoitukset, oluet, siiderit, drinkit ja viskit. Erityisen tärkeää on heti tietää, mitkä ovat ravintolan kaatojuomat. Esimerkiksi väkevänä kaatoviinana toimii Otso-viina, jota käytetään yleisesti drinkkien valmistuksessa, mikäli asiakas ei välttämättä halua juomassaan käytettävän juuri Koskenkorvaa.

3.1.4 Työntekijän motivointi

Organisaation työntekijää voidaan motivoida kolmella eri tavalla: rahalla palkitsemalla, mielekkäällä työllä tai motivoivalla työympäristöllä. Tuloksellisuuden kannalta on tärkeää, että työntekijä kokee niin kutsutun ”työn imun”, eli tunteen siitä, että työ on mielekästä ja palkitsevaa. Esimiehen on tärkeää ymmärtää, että jokainen työntekijä motivoituu eri tavoin. Jollekin tärkeä motivointikeino on rahallinen palkitseminen. Rahalliseen palkitsemiseen lasketaan ne palkitsemistavat, joilla on suora vaikutus työntekijän talouteen. Taloudellista hyötyä voivat tuoda peruspalkan nostaminen, bonukset ja insentiivit, tulospalkkiot tai henkilöstörahastot ja osakepohjainen palkitseminen. Toinen henkilö voi motivoitua saamastaan lisävastuusta tai uudesta työtehtävästä. (Esimies.info 2008.)

Esimies voi monin tavoin vaikuttaa siihen, miten mielekkäänä työntekijä pitää työtään. Nykyajan työllisyystilanteessa ei mikään ole varmaa, eikä yksikään organisaatio voi luvata työpaikkaa vuosiksi eteenpäin. Työntekijän niin sanottu paras vakuutus työttömyyden varalle on työpaikaltaan saama jatkuva työn ja osaamisen kehittäminen. On erittäin tärkeää, että työntekijällä on selkeä käsitys perustyönkuvastaan. Työtehtävät voivat hieman muuttua, mutta perustyönkuvan pitäisi pysyä mahdollisimman samana, jotta turhautumisilta

vältyttäisiin. Työntekijä kokee työnsä merkitykselliseksi, kun hän ymmärtää oman paikkansa organisaatiossa. Esimiehen on tärkeää antaa jatkuvasti palautetta tehdystä työstä, vaikka se olisikin joskus negatiivista. Positiivinen palaute sekä rakentava kritiikki antavat työntekijälle tunteen siitä, että hänen työtään arvostetaan. (Esimies.info 2008.)

Motivoiva työympäristö on myös avaintekijänä siinä, kuinka työntekijä viihtyy organisaatiossa. Tiimin jäsenet kokevat palkitsevana sen, kun he kokevat saavansa tukea myös muilta tiimin jäseniltä. Esimiehen on tärkeää kehittää tiimityötä systemaattisesti. Tiimiä voidaan kehittää esimerkiksi siten, että palkitaan saumattomasta työstä ja oman osaamisensa jakamisesta muille jäsenille. (Esimies.info 2008.)

Rovaniemen Hemingway´sin henkilökuntaa motivoidaan hyvin. Hyvin tehdystä työstä saadaan kiitosta kasvotusten ja myös rakentavaa kritiikkiä pyritään antamaan heti, kun sille näyttää olevan tarvetta. Henkilökuntaa motivoidaan sanallisella kannustuksella ja silloin tällöin saatavilla drinkkilipuilla, jotka voi käyttää haluamanaan ajankohtana vapaa-ajallaan. Mikäli tiimi on suoriutunut esimerkiksi sesongista kiitettävällä tavalla, heidät palkitaan sauna-illalla, johon kuuluu ruokailu jossain Restelin ravintolassa. Hyvää tiimihenkeä pyritään pitämään yllä myös vapaa-ajalla. Työntekijät pitävät toisiinsa yhteyttä myös työn ulkopuolella ja järjestävät peli-iltoja, joissa työasiat jätetään taka-alalle, ja nautitaan hauskanpidosta ilman kiireisen työillan mahdollisesti synnyttämää kireyttä.

Motivoivalla työympäristöllä on suuri merkitys työntekijöihin. Työntekijä antaa itsestään parhaan panoksen, mikäli tiimi tukee jäseniään ja yhteistyö toimii myös muiden sidosryhmien kanssa. Mielestämme on erittäin tärkeää, että työpaikalla vallitsee avoin ilmapiiri ja tunne siitä, että mistä vaan voidaan keskustella ja neuvotella. Esimiehellä on suuri vaikutus työntekijöiden motivoinnin kannalta. Hyvä esimies saa työntekijöistään parhaimmat ominaisuudet esiin, joka vaikuttaakin suoranaisesti tulokseen ja tehtyyn työhön. Esimiehen kiinnostus työntekijän mielipiteeseen motivoi paljon, sillä se luo tunteen, että työtekijä on arvostettu tekijä tiimissä.

3.2 Asiakastyytyväisyys

3.2.1 Asiakaspalvelu

Asiakkaalta saadaan taloudelliset voimavarat yrityksen tarpeisiin. Asiakkuuden luomiseen tarvitaan yritykseltä tahtoa tuottaa asiakkaalle iloa, etua ja hyötyä eli lisäarvoa elämään. Yrityksellä, jolla on vilpillinen toiminta ja motiivi, antaa asiakkaalle hänen tarvitsemansa edun tai hyödyn, josta syntyy luottamuksellinen side asiakkaan ja yrityksen välille. Jos asiakaskunta menettää luottamuksen ja hyvän yhteistyön yritykseen, voidaan sanoa että yritys on joutunut vakavaan kriisiin. Asiakkuuden vaurioituminen näkyy pian yrityksen kannattavuudessa ja työyhteisön motivaatiossa. Pitääkseen yllä ja parantaakseen asiakkuutta, yrityksen on pidettävä huolta neljästä eri alueesta. Taloudellisessa alueessa yritys huolehtii kilpailukyvyllisestä hinnoittelusta. Teknisellä ja sosiaalisella alueella huolehditaan hyvästä yhteistyöstä ja luottamuksellisesta ilmapiiristä. Neljäs alue on ekologinen alue, jossa asiakas odottaa normien täyttymistä, verkostojen hyödyntämistä ja yrityksen hyvän maineen ylläpitämistä. (Rissanen 2006. 46—49.)

Yritys määrittelee asiakaspalvelun linjat jo liikeideassa, jotka toteutetaan käytännössä perehdytyksen, koulutuksen ja seurannan avulla. Jo perehdytystilanteessa uudelle työntekijälle opetetaan, miten asiakkaita tulisi palvella, jotta asiakaspalvelun tavoitteet täyttyisivät. Tavoitteiden täyttäminen on tärkeää, koska se ratkaisee asiakassuhteen jatkumisen ja määrittelee asiakastyytyväisyyden. Yrityksen pitäisi miettiä, mitä asiakas haluaa ja varautua muutoksiin, jotta suurimmilta pettymyksiltä vältyttäisiin. (Korkeamäki–Pulkkinen–Selinheimo 2000, 12–15.)

Palvelun laatuun vaikuttaa työntekijän asenne. Ulospäin suuntautuva henkilö on oiva valinta palveluammattiin, mutta oikealla asenteella jokaisesta voi kehittyä hyvä asiakaspalvelija. Työntekijöiden ilmapiiri eli palveluhenki heijastuu asiakkaisiin. Tällöin on tärkeää yrityksen kannalta, että työntekijät tulevat toimeen keskenään. (Korkeamäki ym. 2000, 12–15.) Hyvän asiakaspalvelijan tai myyjän ominaisuuksia ovat positiivinen asenne, ajankäytön hallinta, ulkoinen olemus, kyky tulla toimeen erilaisten persoonien kanssa, tuotetietous,

asiakkaan kohtaamis- ja myyntitaidot ja kaupan päätöstaidot. (Rummukainen 2012.) Työntekijä itse voi vaikuttaa näihin ominaisuuksiin, mutta esimiehen on annettava työkalut helpottaakseen tai auttaakseen työntekijää saavuttamaan nämä asiat. Palveluhengen takana on johto, joka on määrittelyt yrityskulttuurin. Johdolla on vastuu siitä, että palveluhenki on hyvä ja johdon täytyy tarvittaessa kehittää sitä. Päävastuu on kuitenkin työntekijöillä. Työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa työnsä keskeisimpään kohteeseen eli asiakkaisiin persoonallisuutensa avulla, muista työoloista riippumatta. Jos asiakaspalvelijan mieli on muualla kun asiakaspalvelutilanteessa, palvelee hän asiakasta vain puoliksi. Asiakaspalvelijan motivaatio pysyy kun arvostaa itseään ja työtään, tietää omat vahvuudet ja osaa kehittää itseään. On tärkeää, että asiakaspalvelijalla on hyvä elämänasenne, rohkeus ja kokemusta onnistumisesta. (Korkeamäki ym. 2000, 12–15.) Asiakkaan kokemus kertoo palvelun hyvyyden tai huonouden.

3.2.2 Palveluprosessi ravintolassa

Asiakkaalle muodostuu käsitys yrityksen palveluprosessista, markkinoinnin luomasta yrityskuvasta, muiden saman yritysketjun palvelukokemuksien tai kuulopuheiden pohjalta. Ensimmäisenä asiakas luo ulkoisen ympäristövaikutelman. Tähän vaikuttaa millaisessa ympäristössä yritys sijaitsee. Asiakkaan valintaan vaikuttaa, onko ravintolan alue, julkisivu ja näyteikkunat siistit, viihtyisät ja onko ravintolaan helppo päästä sisälle. Esimerkiksi jos parkkipaikat sijaitsevat pitkän matkan päästä ravintolasta, voi asiakas päättää olla menemättä ravintolaan, koska kuka jaksaisi kävellä täydellä vatsalla takaisin autolle. (Korkeamäki ym. 2000, 19.)

Kun asiakas saapuu ravintolaan, alkaa palveluprosessin sisääntulovaihe. Tässä vaiheessa asiakas on tehnyt valinnan tullakseen sisälle ravintolaan asiakkaaksi. Hän huomioi liiketilan siisteyden, viihtyisyyden, henkilökunnan läsnäolon, muut asiakkaat ja sen, onko hän tervetullut ravintolaan. (Korkeamäki ym. 2000, 19.) Asiakas aistii henkilökunnan asenteen sisääntulovaiheessa. Tuija Rummukainen, Human Energy Oy:stä kertoo (2012), että tunnetilalla ja flunssalla on yhteistä: ne leviävät ja tarttuvat ihmisestä toiseen. Kokonaisviestinnästä sanojen osuus on seitsemän prosenttia, äänen sävy 38

prosenttia ja kehonkieli 55 prosenttia. Sanaton viestintä kertoo asiakkaalle, onko palvelu ystävällistä, nopeaa vai hidasta. Esimerkiksi jos asiakaspalvelijalla on ryhdikäs asento, tämä viestittää asiakkaalle että palvelu on ripeää. Jos asiakaspalvelija seisoo epäryhdikkäästi tai hän nojaa pöytään tylsistyneen näköisenä, tästä voisi päätellä että palvelu on hidasta. (Rummukainen, 2012.) Asiakkaan tehtyä päätöksen jäädä ravintolaan seuraa odotusvaihe. Odotusvaiheen palveluun vaikuttaa se, huomioiko henkilökunta asiakkaan tervehtimällä ja katsekontaktilla. Palvelukokemukseen vaikuttaa, onko asiakkaan palvelunsaantivuoro järjestetty niin, että asiakas ei menetä mielenkiintoaan ja hän viihtyy. (Korkeamäki ym. 2000, 19.) Henkilökunnan on tärkeää toimia ripeästi ja huomioida odottavat asiakkaat, jotta he eivät lähde pois ravintolasta.

Kun asiakas on ohittanut odotusvaiheen, pääsee hän kokemaan palvelutapahtuman. Asiakkaalla on jokin tarve, kun hän saapuu yritykseen. Häntä palvelevan täytyy omaksua tämä tarve ja näyttää, että asiakkaan tarve on hänelle tärkeä. Yhdessä asiakas ja työntekijä pyrkivät ratkaisemaan asiakkaan tarpeen. Tätä tilannetta kutsutaan asiakkaan ammattitaitoiseksi auttamiseksi. Ydinpalvelun määrittelee tarvekartoitus, ratkaisun tarjoaminen ja palvelun tuottaminen. (Korkeamäki ym. 2000, 20–21.) Ravintolassa asiakkaan tarve on nälkä. Hän saapuu ravintolaan, jotta saisi ruokaa ja palvelua tarpeiden tyydyttämiseen. Henkilökunta tarjoaa vaihtoehtoja tarpeen tyydyttämiseen ja tarjoaa asiakkaalle hänen valitsemansa annoksen.

Kun palvelutilanne on loppumaisillaan, alkaa palvelusta irrottautuminen. Tähän kuuluvat kassatoiminnot, rahastus ja asiakkaan hyvästeleminen. Hyvä lähtövaikutelma muodostuu, kun asiakas tuntee henkilökunnan läsnäolon lähtiessään. Asiakkaan palvelukokemuksiin vaikuttaa omien mielipiteiden lisäksi myös muiden kommentit, kuten seurueen mielipiteet ravintolan ruuasta tai palvelusta. Joskus täysin ulkopuoliset seikat saattavat vaikuttaa lopputuntemukseen, kuten matkalla autolle ravintolasta, saattaa tapahtua jotain mikä laskee ravintolasta saatua hyvää tunnelmaa. (Korkeamäki ym. 2000, 21.)

3.2.3 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät

Asiakkaan tyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun onnistuminen ja tuotteen laadukkuus. Asiakas käyttää tuotteita tai palveluita tyydyttääkseen jonkin tarpeen. Käyttömotiivit ovat kuitenkin usein tiedostamattomia. Henkilö saattaa ostaa palveluita tai tuotteita yhteenkuuluvuuden tai itsearvostuksen lisäämiseksi, mutta ei itse välttämättä tiedosta sitä. (Ylikoski 1999, 151.) Esimerkiksi nuoret aikuiset suorastaan juoksevat trendien perässä. Useasti lehdistä saa lukea, kuinka uutta Samsungin älypuhelinta jonotettiin tuntikausia. Trendikkäitä tuotteita saatetaan ostaa yhteenkuuluvuuden tunteen lisäämiseksi. Joskus taustalla saattaa olla vain kiinnostus teknologiaan ja uusia tuotteita kohtaan.

Asiakas kokee tyytyväisyyttä, mikäli palvelun ominaisuudet ja käytöstä johtuvat seuraukset ovat miellyttävät. Esimerkiksi viiden tähden ravintolassa asiakas kokee tyytyväisyyttä ikkunapaikasta ja kauniista maisemasta, jota voidaan pitää konkreettisena ominaisuutena. Abstrakti ominaisuus voi olla laadukas asiakaspalvelu. (Ylikoski 1999, 151.)”Asiakkaan tyytyväisyyttä voidaan tarkastella sekä yksittäisen palvelutapahtuman tasolla että myös kokonaistyytyväisyytenä.” Tällä tarkoitetaan sitä, että asiakas voi olla tyytymätön tietyn asiakaspalvelijan toimintaan, mutta silti olla tyytyväinen esimerkiksi ravintolan toimintaan kokonaisuutena. (Ylikoski 1999, 155). Asiakas on usein uskollinen kantapaikalleen, vaikka olisikin joskus saanut huonoa palvelua. Asiasta saatetaan mainita, mutta mielipaha unohdetaan usein melko nopeasti. Vakioasiakas saattaa loukkaantua palvelun hitaudesta tai siitä, ettei häntä palveltu ensimmäisenä, mutta usein tilanne unohtuu helposti. Mikäli asiakas vierailee hänelle entuudestaan tuntemattomassa paikassa ja saa siellä huonoa palvelua, sitä on asiakkaan vaikea unohtaa.

Kuluttaja on tarkka ostamistaan tuotteista ja käyttämistään palveluista. Samankaltaisia tuotteita on markkinoilla kymmenittäin, joitain jopa satoja. Asiakkaan kohtaama palvelu ja erilaiset markkinointitoimenpiteet usein ratkaisevat sen, minkä valmistajan tuotteen asiakas valitsee. Asiakkaan ostopäätökseen tärkeimpiä vaikuttavia seikkoja ovat yrityksen tai tuotteen maine, asiakaspalvelu, taitava myyntityö, suositukset, tehokas markkinointi ja asiakkaan

oma kokemus. Kielteiset puheet tuotteesta vaikuttavat kuluttajaan suuresti, eikä tällöin edes tehokas mainoskampanja saa asiakkaan päätä käännettyä. (Lahtinen 2004.)

Asiakaspalvelussa on olemassa neljä tärkeää perussääntöä. 3/11-sääntö tarkoittaa sitä, että asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta keskimäärin kolmelle henkilölle ja saamastaan huonosta palvelusta keskimäärin 11 henkilölle. 1/12-säännöllä tarkoitetaan sitä, että yhden huonon palvelu- tai tuotekokemuksen korjaamiseksi tarvitaan 12 myönteistä kokemusta. 26/27-säännön mukaan 27 asiakkaasta 26 jättää valittamatta saamastaan huonosta palvelusta. Tämä on erittäin epäedullinen tilanne yritykselle, sillä se johtaa sääntöön 3/11. Mikäli asiakas ei anna palautetta toimipaikkaan, hän valittaa siitä lähipiirilleen. Tämän vuoksi yritykset ottavat mielellään vastaan palautetta, vaikka se olisikin negatiivista. Tällöin asiaan voitaisiin välittömästi reagoida. Uusien asiakkaiden hankkiminen on kymmenkertaisesti kalliimpaa kuin kanta-asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen. Kanta-asiakassuhteen ylläpitäminen on kannattavampaa yritykselle. (Lahtinen 2004.)

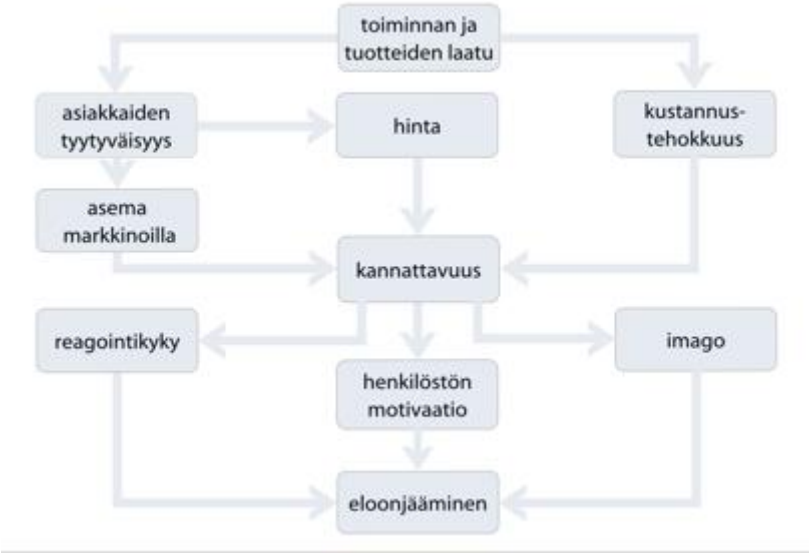
Asiakassuhteet täytyy ansaita, ne eivät synny itsestään. Asiakassuhteita voidaan tarkkailla elinkaaren avulla. Asiakas, joka ei tiedä yrityksestä tai sen palveluista mitään, on elinkaaren aloitusvaiheessa. Jos asiakas päättää tutustua palveluihin ja tarjontaan, voi hän tehdä päätöksen, että nämä osa-alueet täyttävät hänen tarvitsemansa tarpeen ja toiveen, siirtyy hän elinkaaren toiseen vaiheeseen eli ostoprosessiin. Jos prosessin lopputulos on positiivinen, hän on valmis maksamaan tuotteesta tai palvelusta, tekee hän ensimmäisen oston. Tällöin asiakas siirtyy kolmanteen vaiheeseen eli kulutusprosessiin. Tämän prosessin aikana asiakas huomaa, onko yritys kykeneväinen huolehtimaan asiakkaan ongelmista ja ratkomaan ne. Asiakkaan todettua yrityksen palvelun tai tuotteen olevan hyvä, on tämä varmempaa asiakassuhteen jatkumiselle kuin se, että tuote tai palvelu olisi ollut asiakkaalle pettymys. Yritys voi menettää asiakkaan millä elinkaaren osalla tahansa. Kulutusprosessin jälkeen asiakas joko lähtee yrityksestä tai päättää käyttää yrityksen palveluita uudestaan. (Grönroos 2000, 179–180.)

3.2.4 Laatu asiakkaan näkökulmasta

Laatu on käsitteenä niin laaja, että sille on lähes mahdotonta antaa yhtä oikeaa objektiivista määritelmää. Arkikielessä laadulla mitataan sitä, onko tuote asiakkaan mielestä hyvä vai huono. Laadulle ei voida antaa objektiivista määritelmää, sillä se on jokaiselle ihmiselle käsitteenä subjektiivinen. Jokainen ajattelee laadun erillä tavalla ja muodostaa siitä omanlaisensa määritelmän. Laatu-sanan käyttö voi luoda erilaisia mielikuvia, vastaanottajasta riippuen. Eri määritelmien kesken on löydettävä tasapaino, jotta voidaan pohtia sitä, mikä on hyvää ja mikä huonoa laatua. (Veini 2008).

Laadulle on määritelty kuusi erilaista näkökulmaa: tuotelaatu, valmislaatu, kilpailulaatu, arvolaatu, ympäristölaatu ja asiakaslaatu. Nämä näkökulmat on määritellyt tuotantotalouden professori Paul Lillrank. (ks. Lecklin 2006, 20–21.) Näkökulmien avulla voidaan tarkastella samaa asiaa eri suunnista. Asiakkaan näkökulmasta tärkein on tuotelaatu. Tuotelaatu tarkoittaa sitä, että suunnitteluprosessissa otetaan asiakkaan tarpeet huomioon, joka näin ollen liittyy myös asiakaslaatuun. Yritykselle tärkeintä on asiakkaan kokema laatu, sillä se kertoo siitä, onko tuote tai palvelu tyydyttävä ja täyttääkö se asiakkaan odotukset ja tarpeet. (Veini 2008).

Laatua on mahdollista tarkastella myös ulkoisen ja sisäisen laadun käsitteiden kautta. Ulkoisella laadulla tarkoitetaan niitä tuotteen tai palvelun ominaisuuksia, joiden avulla yritys pyrkii täyttämään asiakkaan odotukset. Ulkoisella laadulla yritys siis myy tuotteitaan. Sisäisellä laadulla tarkoitetaan yrityksen sisäisten toimintojen erinomaisuutta. Sisäisen laadun ajattelumallin mukaan työkaverit nähdään työpaikan sisäisinä asiakkaina. Voidaan sanoa, että sisäinen laatu on saavutettu, kun työntekijät huomioivat kaikessa toiminnassaan koko asiakasketjun. Asiakasketju pitää sisällään sekä sisäiset, että ulkoiset asiakkaat. Sisäisen toiminnan ollessa laadukasta, voi yritys hallita esimerkiksi kustannuksia, jotka voivat johtua esimerkiksi virheiden korjaamisesta. (Veini 2008).



Kuvio 1. Yrityksen laadukkaan toiminnan ja sen tuotteiden merkitys yrityksen eloonjäämiselle. (Veini 2008.)

Yllä olevassa kuviossa kuvataan sitä, kuinka tärkeä merkitys yrityksen toiminnalla ja tuotteilla on yrityksen menestymiselle ja eloonjäämiselle. Yrityksen olemassaolon voivat vaarantaa epäonnistunut palvelu tai huonot tuotteet. Näillä kahdella on suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen ja sitä kautta myös kustannustehokkuuteen. Pärjätäkseen kilpailijoiden rinnalla, on yrityksen oltava jatkuvasti tietoinen ympärillään tapahtuvista muutoksista ja sovellettava niitä omaan toimintaansa. (Veini 2008).

3.3 Markkinointi

Yrityksen valittaessa markkinointitoimintaansa, täytyy yrityksen määritellä kaikki toimensa kohdemarkkinoiden asiakkaiden tarpeisiin ja toiveisiin. Markkinointitoiminto alkaa markkinoiden ymmärtämisellä. Tällöin voidaan valita oikeat markkinointiraot ja markkinointisegmentit. Näitä varten suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan markkinointiohjelmia. Yritys valmistellaan markkinointiohjelmien ja – toimien käytäntöä varten, jotta se olisi mahdollisimman menestyksellistä. (Grönroos 2000, 175.) Markkinointimix on yrityksen markkinoinnin perusta, koska se pitää sisällään tärkeitä ja keskeisiä osatekijöitä. Markkinointimix syntyy, kun suunnitellaan erilaisia kilpailukeinoja ja yhdistellään niistä yritykseen sopiva. Markkinointimix-sana tunnetaan myös 4P:nä, eli

tuote, jakelu, hinta ja markkinointiviestintä (product, place, price, promotion). (Grönroos 2000, 184–185.)

Markkinointi ei johda hyviin tuloksiin, jos siinä ei ole koko yrityksen henkilöstön sydän mukana. Hyvin suunniteltu ja toteutettu markkinointikampanja saattaa epäonnistua, jos yritys tai henkilökunta ei täytä kampanjan antamia lupauksia asiakkaalle. Markkinointiajatuksen eli markkinointifilosofian on ohjattava koko yritystä: työskentelevää henkilökuntaa ja toimintaa sekä osastoja. Markkinoinnin perustana on henkinen asenne, jonka pitäisi omaksua sekä yrityksen johtaja että tiskipoika. Yritys tekee parhaan mahdollisen markkinointituloksen, mikäli se organisoi eri toiminnot ja tehtävä siten, että henkilökunta ja toimenpiteet ovat asiakkaiden kanssa kosketuksissa. (Grönroos 2000, 177–179.)

Asiakaselinkaarella on vaikutusta markkinointiin. Markkinoinnin tavoitteet syntyvät siitä, missä vaiheessa yrityksen asiakkaat ovat elinkaarta ja mitkä markkinointitoimet ovat kannattavia eri elinkaaren vaiheissa. Elinkaaren alkuvaiheessa markkinoinnin tehtävä on herättää mielenkiinto palvelua tai tuotetta kohtaan. Ostoprosessissa keskitytään myymään asiakkaalle hänelle sopivaa ja tarvittavaa tuotetta tai palvelua. Kulutusprosessissa yritys pitää huolen, että asiakas saa myönteisiä kokemuksia palveluista ja tuotteista. Jos kaikki nämä osa-alueet hoidetaan parhaalla mahdollisella tavalla, pitäisi lopputuloksen tuoda yritykselle uudelleenmyyntiä, ristiinmyyntiä ja kestäviä asiakassuhteita. (Grönroos 2000, 181.)

Markkinoijat ovat alkaneet kyseenalaistaa tieteellisiä varmuuksia ja modernin markkinoinnin ennustuksia. Tämä on johtanut siihen, että markkinointiteoreetikot ovat alkaneet tutkia muita tapoja selvittää tuotteen arvoa suhteessa havainnointiin, pyrkimyksiin ja identiteetin vaihtamiseen. Tuotteiden ja palveluiden arvo luovilla aloilla on näin ollen päätelty kokonaan tai pääasiallisesti siten, miten yksittäiset asiakkaat ymmärtävät symboliset merkitykset. Tämä on kuitenkin johtanut siihen, että tuotteiden arvo on vaikeasti ennustettavissa sekä se on subjektiivista. (Bilton 2007, 138–139.)

3.4 Yrityksen strategiavaihtoehdot

Strategisia päätöksiä joutuu yritys tekemään monenlaisia. Yritys voi käyttää joitakin neljästä kokonaisstrategia-vaihtoehdoista: teknisen laadun strategia, hintastrategia, imagostrategia ja palvelustrategia. Nämä eivät ole toisiaan poissulkevia: yritys voi käyttää näitä kaikkia osia pieninä paloina toiminnassaan. Teknisen laadun strategiassa yritys pitää huolen palvelun tai tuotteen ylläpitämisestä ja kehittämisestä. Yritys käyttää teknisen ratkaisun luomaa kilpailuetua. Yrityksen menestys on tuotteen tai palvelun teknisen laadun ansiota. Teknisen laadun strategia toimii hyvin silloin, kun yrityksen tekninen osa on asiakkaalle tärkeä ja tyydyttää asiakkaan tarpeen. Hintastrategia on oivallinen kilpailutapa jos yritys kilpailee hintatason ja tarjouksien avulla. Mitä halvempi hinta tuotteella on, sitä parempi on yrityksen kilpailukyky. Tämä ei kuitenkaan ole paras vaihtoehto pidemmän ajan kaavalla. Palvelun tai tuotteen hinnan käyttö myyntivalttina ei auta yritystä pitämään asiakassuhteitaan kestävänä. Jos asiakas huomaa, että toisella yrityksellä on alhaisempi hinta, on yrityksen vaikeaa pitää asiakas itsellään. Mikäli yritys säilyttää itsensä halpana tuottajana pitkän ajan, on hintastrategia kannattava vaihtoehto, mutta alhaiset hinnat tuotteissa ja palveluissa voivat vaikuttaa pääomaan. Pääomaa ei tällöin ole välttämättä sijoitettavaksi muuhun yrityksen toimintaan ja oheispalveluihin niin paljoa, kuin muun strategian kannalta. (Grönroos 2000, 41–44.)

Imagostrategia luodaan asiakkaalle mainonnan tai muun markkinointiviestinnän kautta. Imagostrategia ei ole yrityskuva, vaan se merkitsee tuotteen tai palvelun mielikuvaa. Kilpailuetuna pidetään siis imagostrategiassa tuotteen tai palvelun antamaa mielikuvalisään. Tuotteen tai palvelun imagoa voidaan kohentaa etiketin, jakelukanavien, tavaramerkkien ja viestinnällisten keinojen avulla. Yritys, joka keskittyy perusosaamiseen eli palveluun, voidaan sanota käyttävän palvelustrategiaa. Kilpailuetuna käytetään arvoja tai hyötyjä, joiden pohjana toimii asiakkaille tarjottavat palvelut tai tuotteet. Yritys keskittyy saavuttamaan parhaan mahdollisen tuloksen palvelun avulla ja kilpailee näin ollen muiden samankaltaisten yritysten kanssa. (Grönroos 2000, 41–44.)

4 STRUKTUROITU TUTKIMUSMENETELMÄ

Määrällinen tutkimusmenetelmä eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin *kuinka paljon* tai *miten usein.* Määrälliselle tutkimukselle ominaisia piirteitä ovat tiedon strukturointi, tiedon esittäminen numeroin, mittaaminen, vastaajien suuri lukumäärä ja tutkimuksen objektiivisuus. Objektiivisuudella tarkoitetaan sitä, että tutkija ei vaikuta lopputulokseen. Toisin sanoen, tutkimustulos on tutkijasta riippumaton. Määrällisessä tutkimuksessa halutaan yleensä tietää muuttujasta, eli henkilöä koskevasta asiasta. Kyseessä voi olla jokin toiminta tai ominaisuus, esimerkiksi mielipide, ammattiasema, ikä, postinumero tai sukupuoli. Määrällistä tutkimustietoa voidaan kerätä kyselyllä, haastattelulla tai havainnoinnilla. Kerätyt tiedot kirjataan asianmukaiselle lomakkeelle. (Vilkka 2007, 13–14.)

Määrällisen tutkimusmenetelmän avulla tietoa tarkastellaan numeerisesti. Tutkija voi esittää saamansa tulokset esimerkiksi tunnuslukuina. Oleellista on tiedon tulkitseminen ja numerotiedon selittäminen sanallisesti. Tärkeää on kuvailla eri asioiden yhteneväisyyksiä tai eroavaisuuksia. Numeerisen esitystavan lisäksi tietoa voidaan strukturoida. Operationalisoinnilla tarkoitetaan sitä, että tutkittava asia muutetaan rakenteellisesti. Rakenteellisella muutoksella tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että teoreettinen tai käsitteellinen asia muokataan sellaiseen muotoon, että tutkittava ymmärtää sen niin sanotulla maalaisjärjellä. Strukturoinnilla tarkoitetaan tutkittavan asian ominaisuuksien vakioimista ja suunnittelua. Vakioinnilla tarkoitetaan sitä, että lomakkeeseen asetetaan kysymykset ja vastausvaihtoehdot siten, että ne ovat kaikille esitettävissä samalla tavoin. (Vilkka 2007, 14–15.)

Vastaajien määrä on määrällisessä tutkimuksessa yleensä aina suuri. Ihanne vähimmäismäärä on 100 vastausta tilastollisia menetelmiä käytettäessä. Valtakunnallisissa kuluttajatutkimuksissa tai kansainvälisissä vertailututkimuksissa vastaajia voi olla jopa 500–1000. "Mitä suurempi on otos, sitä paremmin toteutunut otos edustaa perusjoukossa keskimääräistä mielipidettä, asennetta tai kokemusta tutkittavasta asiasta." (Vilkka 2007, 17.)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on tuoda jotain uutta tietoa aiempiin teorioihin tai teoreettisiin käsitteisiin. Tutkimuksen tavoitteena voi olla myös tie-

don selittäminen, rakentaminen, uudistamiseen, täsmentäminen tai purkaminen. Teoreettisilla käsitteillä on keskeinen rooli, kun puhutaan määrällisestä tutkimuksesta. Ne eivät ole paikka- tai aikasidonnaisia, vaan yleisiä. Tutkija voi löytää säännönmukaisuuksia eri asioiden välillä, käyttäen apunaan teoreettisia käsitteitä. Esimerkiksi palvelun laatu, yhteisöllisyys, terveys ja sosiaalinen pääoma ovat teoreettisia käsitteitä. Konkreettisilla käsitteillä tarkoitetaan niin sanottuja arkikielen käsitteitä, jotka ovat muodostuneet ihmisten kokemuksista. Tästä syystä ne ovat myös usein epätäsmällisiä. (Vilkka 2007, 25–26.)

Määrällisen tutkimuksen raportointi on monivaiheinen prosessi. Tutkimus etenee teorian kautta uuden tuotetun tiedon empiiriseen tarkasteluun. Deduktiivinen tutkimusote tarkoittaa sitä, että aiheeseen liittyvään teoriaan heijastetaan uutta tutkimustietoa ja näitä tarkastellaan keskenään. Kyseessä on niin sanottu uusiutuva järjestelmä, joka tuottaa uutta tietoa aikaisemman tiedon lisäksi. Tutkimuksen raportoinnissa on tärkeää muistaa otsikoinnin tärkeys. Uudet ja tuoreet ilmaisut tekevät mistä tahansa työstä mielenkiintoisen oloisen. Iskevällä pääotsikolla voi herättää lukijan mielenkiinnon, jota voi pitää yllä houkuttelevilla alaotsikoilla. Täytyy kuitenkin muistaa, että jokainen otsikko antaa viitteen siitä, mitä teksti pitää sisällään. Jokaiselle otsikosta löytyvälle viestille täytyy löytyä tutkimuksesta katetta. Otsikointi on tärkeää myös siksi, että työ voi tulla erilaisiin hakemistoihin. Johdannolla herätetään lukijan mielenkiinto asiaan. Johdanto on myös eräänlainen tiivistelmä, jossa esitetään tutkimuksen lähtökohdat ja tutkimusongelma. Työn kuvaamisessa ei kannata kuitenkaan mennä liian pitkälle, sillä ne tulevat myöhemmin esille pohdittaessa teoreettista taustaa. (Virtuaali ammattikorkeakoulu 2012.)

5 HENKILÖSTÖJOHTAMISEN VAIKUTUS ASIAKASTYYTYVÄISYYTEEN

5.1 Asiakastyytyväisyyskysely

Kyselyt voidaan jaotella kolmeen eri toteuttamistapaan. Tietoa voidaan kerätä puhelimitse, sähköisesti tai kyselylomakkeella. Jaottelutapana voidaan käyttää myös sitä, täyttävätkö asiakkaat itse kaavakkeen vai tekeekö tutkija sen heidän puolestaan. Kysymykset laaditaan niin, että ne esitetään kaikille vastaajille samassa muodossa. Kysymykset voivat olla strukturoituja eli monivalintakysymyksiä tai avoimia, joka antaa asiakkaalle mahdollisuuden vastata omin sanoin. Kyselyn tekijän täytyy olla hyvin teoreettisesti perehtynyt tutkimusilmiöönsä, käyttäen kirjallisuutta sekä muuta tietoperustaa saadakseen huolellisesti laaditun kyselyn. (Ronkainen–Pehkonen–Lindblom-Ylänne–Paavilainen 2011, 113–114.)

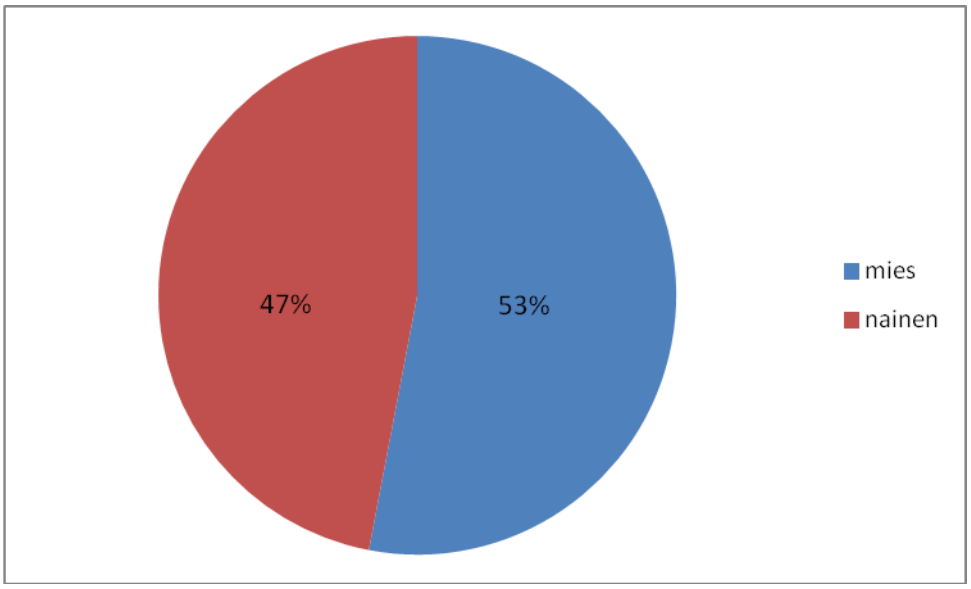
Kyselyn avulla halusimme selvittää, mitä asiakkaat ovat mieltä ravintolasta ja asiakaspalvelusta. Toiminnallinen lähestymistapa oli mielestämme paras keino saada tarvittavaa tietoa asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta. Tavoitteenamme oli haastatella sekä kanta-asiakkaita että satunnaisia kävijöitä. Kanta-asiakkailta uskoimme saavamme hyödyllisimmät ehdotukset heille jo tutun ravintola- ja palvelukonseptin parantamiseen. Satunnaisilta asiakkailta toivoimme saavan uutta näkökulmaa, sillä uusi silmäpari näkee asiat eri tavalla kuin niihin jo tottunut.

Asiakkaille tarkoitetun kyselyn toteutimme marraskuussa kolmen viikon ajan. Tavoitteenamme oli saada vähintään 100 kappaletta vastauksia. Vastauksia tuli vain 54 kappaletta. Lomake sisälsi kysymyksiä vastaajan taustatiedoista ja hänen kokemastaan ensivaikutelmasta ja asiakaspalvelusta ravintolassa. Kysely tehtiin yhdelle A4-asiakirjalle, joka oli somistettu Hemingway’sin logolla. Kysely vei asiakkaalta noin viisi minuuttia. (Liite 1.) Kyselyn saatteessa esittelimme, ketä olemme ja miksi teimme kyselyn. Saatteessa mainitsimme myös palkinnon arpomisesta vastanneiden kesken. Saate sijoitettiin palautuslaatikkoon (Liite 2.).

5.1.1 Kyselyn tulokset

Kun kysyimme asiakkailta heidän vierailuajankohtaansa, kävi ilmi, että asiakaskäynnit painottuivat selkeästi arki- ja viikonloppuiltoihin. 43 prosenttia vastanneista kävivät maanantain ja torstain välisenä aikana kuuden jälkeen illalla. Tämä kertookin siitä, että Hemingway's on ennen kaikkea erittäin suosittu iltaravintola. Kyselystä käy ilmi, että asiakkaiden määrä päivisin oli vähäistä. Ravintolassa on mahdollista tehdä erikoiskahveja sekä ostaa pientä syötävää. Näitä tuotteita olisi hyvä markkinoida enemmän, jotta asiakkaat saataisiin tulemaan ravintolaan myös päivisin. Ravintola voisi lanseerata niin sanotun After work -tarjouksen, jonka aikana juoman oston yhteydessä ruuasta saisi alennuksen tai hanatuotteiden hinnat olisivat edullisemmat kuin normaalisti. Niin sanottu happy hour voisi houkutella asiakkaita työpäivän jälkeen ravintolaan lasilliselle tai syömään. Viikonlopun aikana suurin osa kävijöistä vieraili ravintolassa illalla kuuden jälkeen. Hemingway's on viikonloppu-iltaisin erittäin suosittu paikka viettää esimerkiksi työyhteisön kesken virkistäytymisiltaa.

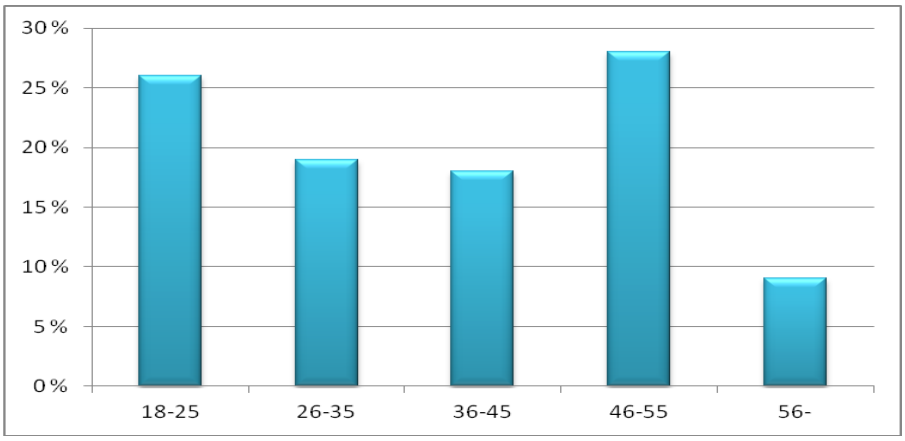
Vastanneiden määrä jakautui melko tasaisesti miesten ja naisten välille. Tästä voisikin päätellä, että Hemingway´s on suosittu ajanviettopaikka molempien sukupuolten keskuudessa.



Kuvio 2. Vastanneiden sukupuolijakauma (n=54)

Ravintolassa on tarjolla laaja kirjo suosituimpia aikakausi- ja iltapäivälehtiä sekä lautapelejä, jotka houkuttelevat viettämään aikaa ravintolassa. Juomatarjonnasta löytyy myös juomia jokaisen makuun. Esimerkiksi olutvalikoimasta löytyy tarjontaa sekä miesten, että naisten makuun.

Kyselyyn vastanneista iältään suurin osa oli 46-55 vuoden ikäluokkaa. Hemingway's ei ole tunnettu yökerhona vaan ravintolan imago ja tunnelma miellyttää hieman vanhempaa asiakaskuntaa sen rauhallisella ja viihtyisällä tyylillään. Hemingway's tunnetaan paremmin kohtaus- ja seurustelupaikkana. Ravintola on keskellä keskustaa ja näin se toimii hyvin "aloittelu"-paikkana nuorille aikuisille, ennen kuin he siirtyvät jatkamaan iltaa yökerhoihin.



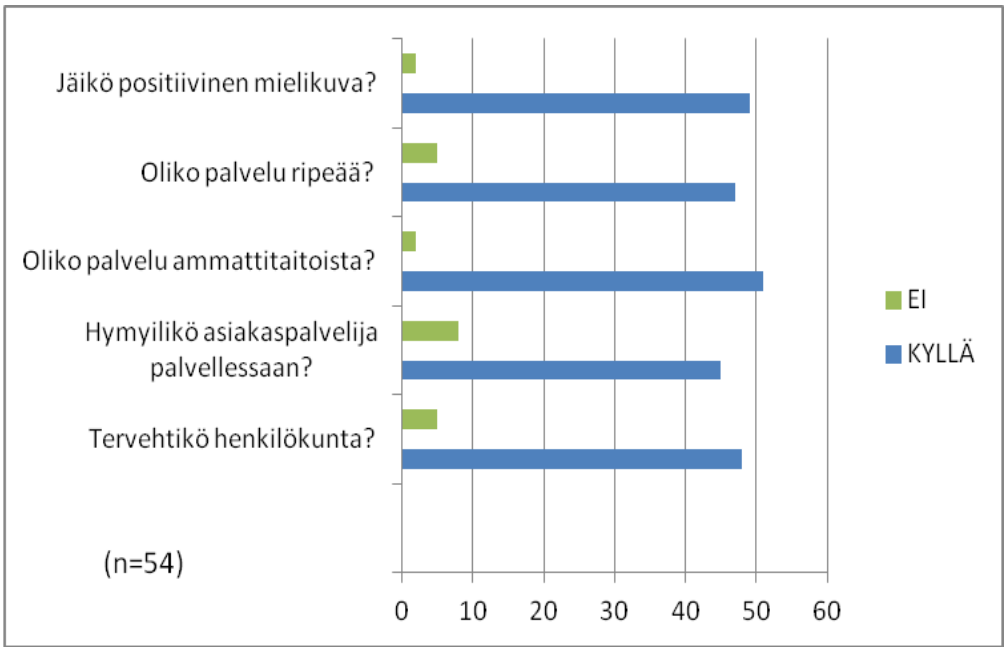
Kuvio 3. Vastanneiden ikäjakauma (n=54)

Kyselyssä halusimme saada selville myös, miksi asiakkaat valitsivat juuri Hemingway's -ravintolan. Suurin syy ilmeni olevan brändin tunnettavuus. Hemingway's -ravintoloita sijaitsee ympäri Suomea ja se on tunnettu myös Restel Oy:n kautta. Ravintolan imago kun on luotettava ja tuttu jo entuudestaan, asiakas astuu varmemmin sisälle ja tietää ehkä jo entuudestaan mitä ravintolalla on tarjottavana. Muita syitä vierailulle olivat asiakastilaisuudet ja kaveri-tapaamiset. Näihin tilanteisiin Hemingway's on hyvä ympäristö, koska siellä on rauhallinen ja kotoisa tunnelma. Toinen syy oli henkilökunta. Asiakas on tai oli saanut hyvää palvelua ja tämän vuoksi asiakas saapui uudestaan ravintolaan. Seuraavan sivun taulukosta selviää, että asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä ravintolan hinta–laatu-suhteeseen. Juomavalikoima on ravintolalla hyvä ja siellä on valinnanvaraa monenlaiseen makuun.

Ravintola tarjoaa laajan juomavalikoiman lisäksi myös viihtyisän tunnelman, joka houkuttelee asiakkaita ravintolaan. Ruokatarjonta on vielä uusi palvelu, joten siihen eivät asiakkaat ottaneet niinkään kantaa.

Taulukko 1: Asiakkaiden arvio ravintolan palveluista. (n=54)

(n=54)	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hinta ja laatu kohtaavat hyvin	8 %	14 %	4 %	1 %
Juomavalikoima on monipuolinen	18 %	8 %	0,5 %	0,5 %
Tunnelma on viihtyisä	20 %	5 %	2 %	0,5 %
Ruokatarjonta on riittävä	6 %	9 %	8 %	2 %



Kuvio 4. Asiakkaiden mielipide henkilöstön asiakaspalvelusta. (n=54)

Yllä olevasta kuviosta käy ilmi, että asiakaskunta on pääsääntöisesi tyytyväinen ravintolan asiakaspalveluun. Kielteiset vastaukset voivat johtua siitä, että asiakaskäynnit ovat painottuneet enimmäkseen ilta-aikaan, jolloin ravintola on suosittu asiakkaiden keskuudessa. Esimerkiksi palvelu ei aina iltaisin voi olla niin ripeää, kuin asiakas vaatisi, sillä joskus vuoroissa

toimitaan yksin. Kyselyn ajankohta sijoittui joulusesonkiin, joka myös voisi selittää kielteiset vastaukset. Joulusesonkina ulkomaalaisia matkailijoita oli paljon liikkeellä ja yleisesti ottaen heidän palvelunsa vaatii enemmän työtä kuin suomalaisten asiakkaiden. Ulkomaalaiset asiakkaat ovat tottuneet saamaan pöytiintarjoilua sekä vaihtamaan muutaman sanan asiakaspalvelijan kanssa, vaikka ravintolassa olisikin kiireinen aika.

Kyselyyn vastanneilla oli paljon toteuttamiskelpoisia ideoita, jotka voisivat parantaa viihtyvyyttä ja lisätä asiakastyytyväisyyttä. Erityisesti naispuoliset henkilöt toivoivat naistenhuoneeseen asiakaskäyttöön kauneudenhoitotuotteita, esimerkiksi hiuskiinnettä. Musiikkivalikoimaan toivottiin monipuolisuutta sekä uudempaa tuotantoa. Osa vastanneista koki, että Hemingway's on liian ahdas ja toivoi ravintolaan enemmän asiakaspaikkoja. Tämä on kuitenkin mahdotonta toteuttaa, sillä ravintolan pinta-ala ei anna periksi. Toiveissa myös pyydettiin ravintolan järjestävän erilaisia peli-iltoja, esimerkiksi pokeriturnauksia asiakkaiden kesken. Tämä toive on hyvä kehitysidea, mutta se voi olla kallis toteuttaa, sillä pelinjakaja pitäisi hankkia ulkopuoliselta toimijalta. Tupakkakopin toivottiin säilyvän ja toistaiseksi ei ole tullut tietoon, että luvat päättyisivät.

5.1.2 Kyselyn analysointi

Kyselystä selvisi Hemingway'sin olevan erityisesti vanhemman asiakaskunnan illanviettopaikka. Kun vertaa ikäjakaumaa ja vastanneiden kokemusta asiakaspalvelusta, huomaa, että vanhempi asiakaskunta arvostaa ammattitaitoista ja sivistynyttä asiakaspalvelua. Hemingway'sin henkilöstö on perehdytetty palvelemaan jokaista asiakasta yksilöllisesti – asiakkaan iän ja sukupuolen huomioon ottaen. Ravintolan juomavalikoima oli vastanneiden mielestä hyvä. Tästä voisi päätellä, että nuorten aikuisten tavoin myös vanhempi asiakaskunta uskaltaa maistella uusia juomia.

Vertaillessa vastaajien arviota ravintolan tunnelmasta ja heidän mielipidettään asiakaspalvelusta, huomaa asiakaspalvelulla olevan suora vaikutus tunnelmaan. Asiakaspalvelu luo osan asiakkaan kokemuksesta ja hyvä palvelu viestii viihtyisästä ilmapiiristä. Kyselyyn vastanneet arvostavat Heming-

way'sin henkilöstön ammattitaitoa, asiakaspalvelua sekä ravintolan tunnettavuutta eli brändiä.

Kyselyyn vastanneista suurin osa ei tuntenut ravintolan ruokatuotteita, tai että niitä olisi saatavilla. Hemingway'sissa on mahdollista tilata pientä syötävää joko paikan päällä nautittavaksi tai mukaan otettavaksi. Ruokatarjonta on melko uusi kokeilu, joka aloitettiin Hemingway´s ravintoloissa viime kesänä. Hemingway'sin seinällä on valotaulu jossa ovat esillä myytävät annokset. Ravintolan edessä olevassa mainoskyltissä on myös mainos ruokatuotteista. Mainonnasta huolimatta ruokatarjonta ei ollut kovin tuttu vastaajien keskuudessa. Mainontaa voisi siis ruokatuotteiden osalta tehostaa, jotta ne saataisiin liikkumaan paremmin. Työntekijä voisi juomatilauksen yhteydessä mainostaa ruokatuotteita. Tosin on ollut kokeilun alusta asti selvää, että juomatarjonta on se pääasiallinen tuote ja ruokatarjonta vain oheistuote.

Asiakastyytyväisyyskyselystä kävi ilmi, että Hemingway's on saavuttanut paikkansa asiakkaiden sydämissä. Ravintolan suosio perustuu ennen kaikkea ammattitaitoiseen asiakaspalveluun ja brändin tunnettavuuteen. Hemingway's on suosittu iltaravintola, mutta aina löytyy jotain parannettavaa. Kyselyn vastaukset antavat henkilöstölle uutta näkökulmaa siihen, millä tavoin ravintolan toimintaa ja palvelua voitaisiin vielä ennestään kehittää ja parantaa.

5.2 Haastattelu henkilöstöjohtamisesta

Haastattelutekniikat jaetaan haastateltavien määrän mukaan yksilö, pari- tai ryhmähaastatteluihin. Riippuen toteuttamistavasta yksilöhaastattelu voi olla teemahaastattelu, strukturoitu tai vapaamuotoinen haastattelu. Haastattelutekniikat jaotellaan sen mukaan millaisen puhetavan ja suhteen haastattelija haluaa haastateltavan kanssa. Syvähaastattelu vaatii luottamuksellista suhdetta, haastattelijan emotionaalisuutta sekä useita tapaamisia haastateltavan kanssa. Haastatteluissa voidaan käyttää myös kuvia, tehtäviä ja tarinoita perinteisten teemojen ja kysymysten sijaan. (Ronkainen ym. 2011, 116.)

Haastatteluun on kannattavaa valmistautua hyvin. Kysymykset laaditaan hyvissä ajoin ennen haastattelua ja ne voidaan jakaa vastaajalle jo etukäteen.

Paikka valitaan sen mukaan, millaisen haastatteluympäristön tutkija haluaa. Tutkija valitsee vuorovaikutuksen muodon. Haastattelu voi olla yksilö- tai ryhmähaastattelu ja tästä riippuen, tutkija päättää onko haastattelu helpoin tehdä kasvokkain, sähköpostilla, blogin tai puhelimen kautta. Tutkijan on hyvä harjoitella haastattelua ennen todellista haastattelutilannetta. (Hyvönen 2010.)

Haastattelijan on tärkeää luoda luotettava kuva itsestään vastaajalle jo haastattelun alussa. Haastattelija ymmärtää ja tuntee aihealueen ja on kriittinen testatakseen haastateltavan uskottavuutta. Haastattelun rakenne on selkeä ja kysymykset yksinkertaisia. Haastattelijan tehtävä on viedä haastattelua eteenpäin ja tulkita vastaajan ilmaisuja. Vastaajalle kerrotaan haastattelun tarkoitus, eteneminen ja hänen roolinsa siinä. Kysymykset esitetään yksi kerrallaan ja aloitetaan helpoilla kysymyksillä kuten taustatiedoilla. On hyvä ilmaista vastaajalle että jokainen vastaus on tärkeä, niin negatiivinen kuin positiivinenkin. Haastattelun jälkeen vastaajaa kiitetään ja varmistetaan että hän tietää mihin vastauksia käytetään ja että hän on antanut siihen luvan. (Hyvönen, 2010.)

Haastattelulla halusimme saada tietoa eri henkilöstöjohtamisen tavoista ja miten niitä voidaan kehittää. Haastateltavaksi valitsimme Bar & Café Hemingway'sin vuoropäällikön Virpi Luosujärven. Haastelussa kysyimme seitsemän kysymystä, jotka sisälsivät hänen omia kokemuksia sekä hänen mielipiteitään siitä, vaikuttaako henkilöstöjohtaminen asiakastyytyväisyyteen. Selvitimme, kuinka hän johtaa henkilöstöä käytännössä työpäivän aikana sekä poissa ollessaan. Kysyimme, vaikuttaako hänen mielestään henkilöstöjohtaminen asiakastyytyväisyyteen ja miten hän esimiehenä pitää huolen asiakaspalvelusta yrityksessä. (Liite 3)

Toteutimme vuoropäällikön haastattelun strukturoituna kyselynä sähköpostin kautta, koska emme löytäneet Virpin kanssa sopivaa yhteistä aikaa. Toimitimme hänelle sähköpostina kyselykaavakkeen, johon hän vastasi omin sanoin. Haastattelun jälkeen analysoimme vastaukset ja kirjoitimme yhteenvedon.

5.2.1 Haastattelun tulokset

Virpin työtausta on erittäin mielenkiintoinen. Hän valmistui ylioppilaaksi vuonna 1999 Lyseonpuiston lukiosta ja opiskeli Lapin yliopistossa reilu vuoden matkailututkimusta. Promootio- ja juontokeikat veivät hänet niin sanotusti ”tiskin toiselle puolelle”. Vuonna 2003 hän aloitti blokkaajana Roy Clubissa, ja muutamaa vuotta myöhemmin hän päätyi ravintolan päälliköksi. Vuonna 2005 Virpi luki itsensä merkonomiksi ja keväällä 2010 hän päätti ottaa rennommin ja palasi tuntityöläiseksi ravintolalaiva Lumikille. Syksyllä 2010 Virpi aloitti Restelin työntekijänä Bar & Café Hemingway’sissä ja 2011 vuoden alkupuolella Virpille tarjottiin vuoropäällikön paikkaa ja hän otti sen vastaan. Virpi kouluttautui vuoropäällikön työn ohella Restel Business Schoolissa päällikön tehtäviin ja vuonna 2012 hän valmistui koulusta. Nyt hän on hakemassa jo uutta koulutuspaikkaa. (Luosujärvi 2013.)

Virpin työtehtäviin kuuluu Hemingway’sissä myynti- ja asiakaspalvelutehtävien lisäksi varmistaa, että jokainen työntekijä toimii ravintolan liikeidean ja sovittujen toimintamallien mukaisesti. Hän huolehtii perehdyttämisestä, ravintolan myyntivalmiudesta, eli siitä, että ravintola on valmis asiakkaalle jo ennen ovien avautumista. Virpi huolehtii kampanjoiden valmistelusta ja markkinoinnista. Hän toimii ravintolapäällikön ja työntekijöiden välikätenä. Tärkeimpänä tehtävänä hän pitää myyntityön tekemisen mahdollisimman helpoksi henkilökunnalle ja hän pyrkii ongelman sattuessa siihen, että häneltä voidaan pyytää apua ja hän on valmis auttamaan ongelman ratkaisemiseen. Toisin sanoen, Virpi pitää huolen, että ravintolan sisäiset ja ulkoiset puitteet ovat kunnossa jokaisen työntekijän astuessa työvuoroon. Virpi toimii ravintolapäällikön sijaisena tarvittaessa sekä hän jakaa vastuun rahaliikenteen seuraamisesta, inventaariosta, tulosten analysoinnista, omavalvonnasta ja muista niin sanotuista toimistohommista. (Luosujärvi 2013.)

Virpi pitää asiakaspalvelussa tärkeimpänä sitä, että asiakas tuntee itsensä tervetulleeksi ravintolaan. Hän pitää tärkeänä, että työntekijä palvelee iloisesti ja ammattitaitoisesti sekä on seurallinen asiakkaan kanssa, jos tilanne sitä vaatii. Virpi painottaa, että huonon päivän tai kiireen ei pidä vaikuttaa asiakaspalveluun. Hän kertoo: ”Asiakaspalvelua ei opita, se taito ihmisellä joko

on tai ei. Ammattitaitoinen asiakaspalvelija pystyy ottamaan myös negatiivisen palautteen vastaan ja oppii siitä.” (Luosujärvi 2013.)

Virpi perehdyttää uudet työntekijät taloon. Hän on sitä mieltä, että ensimmäisinä päivinä ei luetella uuden työntekijän päätä täyteen muistettavilla asioilla, vaan että tekemällä, kokeilemalla ja kysymällä oppii. Alkuperehdytyksessä käydään läpi ravintolan liikeidea ja toimintatavat sekä Restelin yrityskuva. Virpi arvioi uuden työntekijän lähtökohdat (kuinka paljon kokemusta alalta) ja sen mukaan päättää mistä ja miten hän aloittaa. Virpi kertoo, että ravintolassa perehdyttäminen on joka päivästä, kampanjatuotteiden vaihduttaessa noin kolmen kuukauden välein ja toimintatapojen uudistuessa myös vanhat työntekijät pääsevät perehdytykseen. Virpi kertookin humoristisesti: ”Samoja konsteja ei silloin voi monestikaan käyttää ja osa esimiehen ammattitaitoa onkin tuntea työntekijät riittävän hyvin tietääkseen millä tavalla uusi tieto parhaiten saada perille. Vanha koirakin kyllä oppii uusia temppuja, hieman vaan hitaammin ehkä.” Tärkeimpänä Virpi pitää uuden työntekijän kohdalla, että työntekijä tietää, miten ravintolassa toimitaan ja mistä mitäkin löytyy. Virpin mielestä aina saa ja pitää kysyä, jos jokin asia askarruttaa työpaikalla. (Luosujärvi 2013.)

Virpi pitää perehdyttämistä erittäin tärkeänä. Hänen mielestään huonolla perehdyttämisellä vaikutetaan koko henkilökunnan työntekoon ja oppimiseen. Jos perehdyttämisen alussa laiminlyödään työntekijän alkuopetus, joutuvat muut työntekijät paikkailemaan toisen työtehtäviä. Virpi kertoo näin:

> ”Jopa ihan perussäännöt työelämässä on hyvä selvittää varsinkin nuorempien työntekijöiden kohdalla, koska ikävä kyllä näitä asioita ei opeteta koulussa. Esimerkiksi puhelimien käyttö työvuorossa on sellainen, jota ei välttämättä ilman ohjeistusta ymmärretä kielletyksi. Mitä paremmin ja perusteellisemmin uusi työntekijä perehdytetään, sen helpompi hänen on kehittyä työssään ja vanhan kaartin ottaa hänet osaksi työporukkaa.” (Luosujärvi 2013.)

Vuoropäällikkö Virpin mielestä hyvin toteutetulla henkilöstöjohtamisella lisätään työntekijän motivaatiota, parannetaan työssä viihtymistä ja sidotaan henkilökunta yritykseen. Hän kertoo, että varsinkin ravintola-alalla, jossa yrityksen kannattavuus perustuu henkilökunnan ammattitaitoon ja motivaatioon

käyttää taitojaan sataprosenttisesti yrityksen hyödyksi, on henkilöstöjohtamisella valtava merkitys. Virpi kertoo, että he kirjoittavat jokavuotisen henkilökohtaisen toimintasuunnitelman osana ketjutason henkilöstöjohtamista. Hän pitää tärkeänä myös jokavuotista kehityskeskustelua ravintolapäällikön ja työntekijän välillä. Keskustelussa käydään läpi toimintasuunnitelmat, onnistumiset, kehitystavoitteet ja seuraavan vuoden tavoitteet. Virpi ajattelee, että vaikka pohja on hyvä henkilöstöjohtamiseen ketjuravintoloissa, jokaisessa yrityksessä toteutus riippuu yksikön esimiehestä. ”Niin monta tapaa, kuin on pomojakin.”, Virpi kertoo. Hänen mielestään henkilökunnan vaihtuvuus, poissaolot ja työilmapiiri ovat hyviä mittareita siitä, miten johtamisessa on onnistuttu. Yhteishenkeä Virpi luo erilaisilla yhteisillä illanistujaisilla ja motivaatiota parannetaan esimerkiksi lahjaseteleillä. Hän pitää kuitenkin tärkeämpänä työntekijän jokapäiväistä kiittämistä ja kuuntelemista. Hän kertoo, että hoitamalla ravintolaa niin, että myyntivalmius ja kilpailukyky säilyvät tulevaisuudessakin, luodaan henkilökunnalle luotettavuutta työtuntien säilymiseen ja se parantaa sitoutumista yritykseen. (Luosujärvi 2013.)

Kysyimme viimeisimpänä, että vaikuttaako Virpin mielestä henkilöstöjohtaminen asiakastyytyväisyyteen. Hän vastasi, että ravintola-alalla menestyminen perustuu aika pitkälti siihen minkälaiset tuntemukset asiakas saa ravintolasta ja millä sanoin hän kuvailee ravintolaa ystävilleen. Virpi kertoo, että vaikka ravintola olisinkin tuotteiden kannalta kunnossa, mutta henkilökunta vaikuttaa tympääntyneeltä tai pahimmassa tapauksessa kinastelevat keskenään asiakaan edessä, asiakas tuskin valitsee ravintolaa uudelleen. Virpin mielestä hyvällä henkilöstöjohtamisella ei vaikuteta suoraan asiakastyytyväisyyteen. Kun ravintola on auki ja henkilöstö ammattitaitoisia ja he nauttivat työstään, se näkyy asiakkaalle. Virpin mielestä tämän takia jokaisen esimiehen tulisi osaltaan taata hyvä henkilöstöjohtaminen omalla osaamisellaan ja kouluttautumisellaan. Virpi ajattelee, että johtamisen opit muuttuvat kokoajan. Pysyäkseen ajan tasalla, johtajien kannattaa kouluttautua ja lukea alan kirjallisuutta. Itsensä kouluttaminen kuuluu ammatistaan ylpeän esimiehen jokapäiväiseen elämään. (Luosujärvi 2013.)

5.2.2 Haastattelun analysointi

Vuoropäällikkö Virpi Luosujärven monen vuoden ravintola-alan kokemuksen huomaa haastattelun vastauksista. Hän huolehtii päivittäin työssään oman henkilöstönsä johtamisesta ja perehdyttämisestä. Luosujärvi sanoo, että säännölliset palaverit henkilöstön kesken ylläpitävät henkilöstön motivaatiota. Luosujärvi ei usko, että henkilöstöjohtamisella olisi suora yhteys asiakastyytyväisyyteen, koska esimies ei voi vaikuttaa henkilökunnan käyttäytymiseen jos hän itse ei ole paikalla. Tärkeintä on, että työntekijät viihtyvät työssään. Iloinen ja ammattitaitoinen asenne välittyy asiakkaalle. Kuten kyselytulos osoitti, asiakaspalvelu on hyvää ja asiakaspalvelun tärkeyttä Virpi on painottanut jo perehdytyksessä.

5.3 Henkilöstöjohtamisen yhteys asiakastyytyväisyyteen

Mielestämme henkilöstöjohtamisella voi olla jonkinlainen yhteys asiakastyytyväisyyteen. Kyselystä ja haastattelusta selvisi, että oikealla perehdytyksellä ja motivaatiolla saadaan hyvä asiakastyytyväisyys. Henkilöstöjohtaminen vaikuttaa moneen eri osa-alueeseen. Esimerkiksi jos ravintolan imago on siisti sekä tunnelma viihtyisä, on johtaja tehnyt sen eteen jotain – tällöin asiakas viihtyy ravintolassa ja tämä taas osoittaa asiakastyytyväisyyttä. Ei voida kuitenkaan yleistää, että huono tai hyvä henkilöstöjohtaminen vaikuttaisi suoranaisesti asiakaspalveluun. Esimerkiksi asiakas ei välttämättä osaa yhdistää henkilöstöjohtamista huonoon tai hyvään palveluun. Johdon tehtävä on valita sellaiset työntekijät, jotka täyttävät halutun asiakaspalvelu-laadun. Toisaalta haastattelu-tilanteessa ei välttämättä huomaa haastateltavan palveluasennetta. Vaikka henkilöstöjohtaminen olisi hoidettu parhaalla mahdollisella tavalla, ei se välttämättä saavuta kohdehenkilöä.

Mielestämme työntekijä voi olla ammattitaitoinen ja palveluhenkinen, vaikka hänet olisi perehdytetty työhön puutteellisesti tai jos johdon motivointi työntekijää kohtaan olisi huonoa. Oma osaaminen, asenne ja kiinnostus työhön ovat tärkeimmät seikat, joiden avulla työntekijä voi kehittää itseään. Työntekijän asenteella on suuri vaikutus siihen, kuinka hän vastaanottaa uutta tietoa

ja käyttää sitä hyväkseen. Virpin sanoja lainaten; ”Asiakaspalvelua ei opita, se taito ihmisellä joko on tai ei.”

Asiakastyytyväisyyskyselyyn vastanneiden määrä oli melko pieni, joten emme voi sanoa, että kysely täyttäisi luotettavan tutkimuksen määritelmän. Saimme kuitenkin hyviä vastauksia ja kehitysehdotuksia. Uskomme niistä olevan apua ravintolan henkilökunnalle. Suurempi vastausmäärä olisi kuitenkin ollut toivottava, sillä siten myös tutkimuksen luotettavuus olisi ollut parempi ja tutkimus kattavampi. Jälkeenpäin on helppo miettiä, että mitä olisimme voineet tehdä toisin. Jos nyt aloittaisimme työn uudestaan, tekisimme asiakastyytyväisyyskyselyn myös englanniksi, jotta vastauksia olisi saatu enemmän. Kyselyn toteutettiin joulusesongin alkupuolella, joten matkailijoilta olisi varmasti saatu vastauksia. Luosujärven vastauksista saimme apua pohtiessamme henkilöstöjohtamisen vaikutusta asiakastyytyväisyyteen.

LÄHTEET

Bar & Café Hemingway's 2012a. Ravintolat. Rovaniemi. Osoitteessa http://www.hemingways.fi/hemingways!/. Luettu 25.9.2012.

– 2012b. Ketju. Osoitteessa http://www.hemingways.fi/hemingways!/. Luettu 25.9.2012.

Bilton, C. 2008. Management and creativity. Malden, USA: Blackwell Publishing Ltd.

Eräsalo, U. 2008. Käytännön henkilöstöjohtaminen hotelli- ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.

Esimies.info 2009. Esimiehen tehtävät. Motivointi ja palkitseminen. Osoitteessa: http://esimies.info/Motivointi-ja-palkitseminen.php. Luettu: 16.01.2013.

Grönroos, C. 2000. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Hyvönen, P. 2010. Haastattelumenetelmä. Oulun yliopisto. Osoitteessa http://edutool.wikispaces.com/file/view/Haastattelumenetelm%C3%A4.pdf. Luettu 9.10.2012.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. Juva: WSOY.

Korkeamäki, A. – Pulkkinen, I. – Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lahtinen, J. 2004. Markkinoinnin perusteet. Asiakaspalvelun virtuaalikoulu. Osoitteessa http://www.innofocus.fi/moduulit/Aspal/palat/pdf_t/asiakaspalvelun_perussaannot.pdf. Luettu 9.10.2012.

Lecklin, O. 2006. Laatu yrityksen menestystekijänä. 5. uusittu painos. Helsinki: Talentum Media Oy.

Luosujärvi, V. 2013. Bar & Café Hemingway'sin vuoropäällikön haastattelu. 15.1.2013.

Restel 2011. Vuosikertomus 2011. Osoitteessa http://restel.smartpage.fi/fi/vuosikertomus_2011/. Luettu 23.9.2012.

RestelOnline 2012. Luentomateriaali.

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

Ronkainen, S. – Pehkonen, L. – Linblom-Ylänne, S. – Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat. 1.painos. Helsinki: WSOY.

Rummukainen, T. 2012. Myyntikoulutus. Human Energy Oy. Luento Hotel Santa Clausissa Rovaniemellä 31.10.2012.

Veini, M. 2008. Laadunhallinnan lyhyt oppimäärä. Laatu. Osoitteessa: http://www.veini.net/laatu.html. Luettu 16.01.2013.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Tammi.

Virtuaaliammattikorkeakoulu 2012. Määrällisen tutkimuksen raportointi. Osoitteessa http://www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464169229/1194413464638/1194413537245.html. Luettu 22.11.2012.

Asiakastyytyväisyyskysely

1. Vierailin ravintolassa..

☐ Ma-To, päivällä ☐ Ma-To, klo 18 jälkeen ☐ Pe-Su, päivällä ☐ Pe-Su, klo 18 jälkeen

2. Sukupuoli?

○ Nainen ○ Mies

3. Ikäsi?

○ 18-25 ○ 26-35 ○ 36-45 ○ 46-55 ○ 56-

4. Miksi valitsit Bar&Café Hemingway's-ravintolan?

○ Ystävä/tuttava suositteli ○ Mainonta houkutteli ○ Brändi on minulle tuttu ○ Muu syy, mikä?

5. Arvio seuraavia asioita ravintolassamme

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä
Hinta ja laatu kohtaavat hyvin	○	○	○	○
Juomavalikoima on monipuolinen	○	○	○	○
Tunnelma on viihtyisä	○	○	○	○
Ruokatarjonta on riittävä	○	○	○	○

6. Arvio seuraavia asioita asiakaspalvelustamme:

	Kyllä	Ei
Tervehtikö henkilökunta Sinua?	○	○
Hymyilikö asiakaspalvelija Sinua palvellessaan?	○	○
Oliko palvelu ammattitaitoista?	○	○
Oliko palvelu ripeää?	○	○
Jäikö palvelusta Sinulle positiivinen mielikuva?	○	○

7. Miten voimme mielestäsi parantaa ravintolan tuotevalikoimaa ja/tai viihtyvyyttä?

Haluatko osallistua lahjakortin arvontaan? Jätä yhteystiedot ja olet mukana arvonnassa! Arvonta suoritetaan 30.11.2012.

Etunimi:
Sukunimi:
Puhelinnumero:
Sähköposti:

Hei! Olemme 4.vuoden opiskelijoita Rovaniemen ammattikorkeakoulussa. Teemme yhteistyönä Bar&Café Hemingway'sin kanssa asiakastyytyväisyyskyselyn, joka on osana meidän opinnäytetyötämme. Haluamme kehittää ravintolaa Sinun mielipiteitäsi hyödyntäen. Pyydämme Sinua vastaamaan kyselyyn, joka vie aikaasi vain pari minuuttia. Jokainen vastaus on meille tärkeä. Arvomme vastaajien kesken huikean lahjakortin! Ajastasi kiittäen, Jenna & Marianne.

Liite 3

Haastattelu pvm

Haastateltava: Virpi Luosujärvi

Haastattelijat: Jenna Puittinen ja Marianne Vilokkinen

1. **Mitkä ovat koulutus- ja työtaustasi?**

   -

2. **Mitkä tehtävät kuuluvat työkuvaasi?**

   -

3. **Mitkä asiat ovat sinun mielestäsi erityisen tärkeitä asiakaspalvelussa?**

   -

4. **Miten perehdytät uuden työntekijän taloon? Mitkä ovat Sinun mielestäsi tärkeimmät asiat?**

   -

5. **Kuinka tärkeänä pidät uuden työntekijän perehdyttämistä?**

   -

6. **Miten henkilöstöjohtamisella vaikutetaan työntekijöiden työskentelyyn?**

   -

7. **Miten henkilöstöjohtamisella pyritään vaikuttamaan asiakastyytyväisyyteen?**