



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palvelujen kehittäminen

Case: Tilausravintola X

Kokko, Jenni Katariina

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palvelujen kehittäminen
Case: Tilausravintola X

Jenni Katariina Kokko
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto
Opinnäytetyö
Syyskuu 2016

Jenni Katariina Kokko

Palvelujen kehittäminen Case: Tilausravintola X

Vuosi 2016 Sivumäärä 34

Opinnäytetyön tavoitteena on kartoittaa sekä teorian että yrityksen nykyisten asiakkaiden kokemusten kautta palvelujen kehittämiskohteita ja ideoita toiminnan kehittämiseksi. Opinnäytetyön tuloksilla on tarkoitus löytää ideoita palvelutoiminnan kehittämiseen. Työ on tehty tilausravintola X:n toimeksiannosta.

Teoriaosuus koostuu asiakaskokemuksen hyödyntämisestä palvelun kehittämisessä ja palvelun kehittämisen mahdollisuuksista liiketoiminnan kehittämisessä. Tietoa palvelujen kehittämistarpeista on haettu lomakekyselyn keinoin. Kyselyn avulla selvitettiin asiakkaiden kokemuksia ja kartoitettiin toiveita palvelun kehittämiseksi. Tulosten perusteella voidaan kehittää palvelutoimintaa asiakaskokemukseen vaikuttamalla.

Opinnäytetyön tuloksissa eniten mielipiteitä jakoivat tavoitettavuuteen liittyvät yksityiskohdat, kuten toimitilojen löydettävyyteen ja kulkuun liittyvät haasteet sekä palvelun saavutettavuuteen, kuten yhteystietoihin ja yhteydenpitoon liittyvät kehittämistoiveet. Kyselyn tulosten perusteella voidaan todeta, että tärkeimmät kehittämiskohteet ovat varsin konkreettisia ja näin ollen toteutettavissa.

Jenni Katariina Kokko

Service Development Case: Restaurant X

Year	2016	Pages	34
------	------	-------	----

The objective of the thesis was to chart development possibilities and ideas for a commissioner company. The charting was conducted with a survey to map the experiences of the commissioner's current customers. The purpose of the thesis was to further develop the target company's business activities. New ideas for business development were drawn up.

The theoretical section consists of utilizing customer experience in service development and also service development possibilities in business development. The survey form has been used to gather information on service development needs. Customers' experiences were studied also by mapping their wishes for service development areas and needs. According to the results of the survey, the service can be improved by affecting the customer experience.

The main results of the thesis indicate that the organization should be easier to approach. More detailed issues were development requests for connectivity and contact information availability but also how customers could find their actual way to the restaurant. Based on the results of the thesis it can be argued that the most relevant development areas are concrete and as such feasible.

Key words: customer experience, service, service development

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Kohdeyrityksen esittely	7
3	Teoreettinen viitekehys.....	7
3.1	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	7
3.2	Asiakaskokemus.....	9
3.2.1	Asiakaskokemuksen merkitys asiakassuhteen kehittymisessä	10
3.2.2	Asiakaslähtöisyyden arvo.....	12
3.3	Palveluliiketoiminnan kehittämisen peruspilarit	13
3.3.1	Asiakkaan palvelutarpeen tutkiminen	14
3.3.2	Palvelulla erotutaan kilpailijoista	15
3.3.3	Palvelun kehittämisen mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä .	16
3.4	Asiakassegmentointi	17
4	Tilausravintola X:n palvelun kehittäminen	18
4.1	Teoriaa kyselystä tutkimusmenetelmänä	18
4.2	Kyselyn toteutus.....	21
4.3	Tulokset.....	21
4.4	Palvelun kehittämiskohteet ja ideat.....	24
5	Johtopäätökset	25
	Lähteet	27
	Kuviot..	29
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö on työelämälähtöinen kehittämistehtävä. Kohteena opinnäytetyössä on hämeenlinnalainen tilausravintola, jota kutsun luottamuksellisuussyistä tässä yhteydessä nimellä Tilausravintola X. Tämä perustuu siihen, että ravintolan yksityisyys säilyy.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa ideoita tilausravintola X:n toiminnan kehittämiseen. Tilausravintola-yrittäjällä on kiinnostus selvittää asiakaskokemuksia, sekä hyödyntää tuloksia liiketoiminnan kehittämisessä ja asiakasvirran kasvattamisessa. Etsiessäni mielekästä opinnäytetyöaihetta palvelutuotannon osa-alueelta kiinnostuin mahdollisuudesta tehdä tämä työelämälähtöinen kehittämistehtävä opintoihini liittyvänä opinnäytetyönä. Asiakaskokemuksia palvelusta selvitetään tässä työssä asiakaskyselyllä, joka kohdennetaan kohdeyrityksen nykyisille asiakkaille. Kyselyn avulla on tarkoitus kartoittaa asiakaskokemuksia palvelusta ja hyödyntää tuloksia toiminnan kehittämisessä. Tulosten avulla on mahdollista kehittää liiketoimintaa.

Palvelutuottajan kiinnostuksesta riippuu hyvin pitkälle se kuinka tuloksekkaaksi liiketoimintaa on mahdollista kehittää. Pienessä yrityksessä tekeminen keskittyy pääasiassa yrityksen perustehtävään, tässä tapauksessa palvelun myymiseen ja tuottamiseen. Vaikka liiketoiminnan kehittäminen kiinnostaakin varmasti yrittäjää, kiire ja rajalliset henkilöresurssit rajoittavat mahdollisuuksia liiketoiminnan edelleen kehittämisen suhteen ja nämä asiat ovat monesti jopa esteenä kehittämiselle. Kiinnostusta yritystoiminnan kehittämiseen varmasti löytyy, mutta kehittämiseen ei ole aikaa eikä mahdollisuutta. Tämän työn avulla kartoitetaan kehittämiskohteita, joita on mahdollista viedä eteenpäin yrityksen arjessa. Asiakkaat ovat kiistatta yrityksen tärkein voimavara, sillä yritystoiminta perustuu asiakassuhteisiin ja asiakaskokemuksella on tällöin erittäin suuri merkitys asiakassuhteen kesto- ja kehitykseen. Silloin kun asiakassuhteet on kirjattu konkreettisesti yrityksen toimintastrategiaan, tavoitteeseen sitoudutaan ja se näkyy myös yrityksen tuloksessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä kuvataan asiakaskokemuksen merkitystä ja arvoa asiakassuhteen kehittymisen kannalta. Lisäksi teoriaosuudessa avataan palvelutoiminnan kehittämisen kannalta tärkeitä asioita, kuten toiminnan suunnitelmallisuutta ja palvelutarpeen tutkimista sekä haetaan palvelun kehittämisen mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Raportin tutkimuksellinen osio koostuu kyselyn toteuttamisesta, aineiston tuloksista ja tulosten käsittelystä avoimella kaikilla vastauksilla, koska aineisto oli määrällisesti tällä tavoin käsiteltävissä. Kyselyn tuloksista nostetut kehittämiskohteet kiteytettiin kehittämisen kannalta keskeisimpiin kehittämisehdotuksiin, mutta raportista on kokonaisuudessaan hyödynnettävissä myös muita toiminnan kehittämisessä hyödynnettäviä ideoita. Avainkäsitteiksi raportissa nousevat työn teorian kannalta asiakaskokemus ja asiakasjohtaminen sekä palvelupolku ja palvelun kehittäminen.

2 Kohdeyrityksen esittely

Tilausravintola X:ssä järjestetään kokouspalveluita sekä räätälöityjä lounas, illallis- ja juhlatilaisuuksia. Tilaisuuksien koon määrittelee toimitilan koko, johon mahtuu suurimmillaan 50 asiakasta. Liiketila sijaitsee vanhan verkatehtaan yhteydessä, jossa on paljon myös muuta liiketoimintaa mm. elokuvateatteri, ravintolapalveluita, kongressikeskus sekä useita pieniä yrityksiä. Verkatehtaan alue sijaitsee keskeisellä paikalla Hämeenlinnan keskustassa, hyvin kulkuyhteyksien varrella.

Nykyinen yritystoiminta on pienimuotoista, jolloin tilaisuuksia on kolmesta neljään viikossa. Tilausravintola X on yrittäjävetoinen tilausravintola, jolla ei ole vakituista henkilökuntaa. Yrittäjäpariskunta hoitaa tilaisuuksien suunnittelun ja toteutuksen hyvin pitkälle itse. Keittiö- ja salihenkilökuntaa palkataan tilaisuuksiin tarpeen mukaan.

Yritys ei ole markkinoinut itseään aktiivisesti vaan tieto toiminnasta leviää asiakaskokemusten perusteella. Yrittäjäpariskunta on toiminut yrittäjinä pitkään, jonka vuoksi tuntevat suuren määrän potentiaalisia asiakkaita yritysmaailmasta.

3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehys tämän työn alueelta kehittyi lähdemateriaalin pohjalta edelleen keskittyen opinnäytetyön keskeisiin teemoihin eli asiakaskokemuksen merkitykseen asiakassuhteen kehittymisessä sekä palveluiden kehittämisen mahdollisuuksiin liiketoiminnan kehittämisessä. Ennen keskeisiä teemoja on paikallaan kuitenkin avata tämän työn keskeisiä käsitteitä

3.1 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Seuraavassa selvitetään opinnäytetyön keskeiset käsitteet.

Asiakas

Asiakas voi olla yksityinen henkilö, yhteisö tai yritys, joka tuottaa palveluntuottajalle tuloa. Asiakas voi olla myös suora tai epäsuora. Näiden kahden välinen ero on se, että suora asiakas tekee kauppaa suoraan yrityksen kanssa, kun taas epäsuora asiakas hankkii tuotteen yhden tai useamman välikäden kautta. Asiakkaille on määritelty erilaisia rooleja, joita ovat: aloitteen tekijä, vaikuttaja, päättäjä, ostaja sekä käyttäjä. Päättäjä voi olla eri kuin yrityksen tuotteen ostaja, hän saattaa esimerkiksi olla toisen yrityksen budjettivastaava. Ostaja on yleensä eri kuin tuotteen tai palvelun käyttäjä. Käyttäjä on yrityksen tuotteen tai palvelun kuluttaja. (Viitala & Jylhä 2013, 80-83.) Tässä opinnäytetyössä asiakas voi olla sekä palvelun ostaja, että käyttäjä.

Asiakassuhde

Asiakassuhde eli asiakkuus muodostuu asiakkaan ja palvelutuottajan yhteistyössä. Tässä opinäytetyössä asiakassuhde käsitteellä tarkoitetaan yrityksen ja asiakkaan yhteistyötä, palvelun tai tuotteen tuottamista ja ostamista ja yhteistyön kehittämistä vuorovaikutuksessa. Asiakassuhde on siis pitkäkestoisempi suhde kuin vain asiakkaan ja yrityksen kertakohtaaminen. Asiakkaat ovat yrityksen keskeisin sidosresurssi, jolta viime kädessä tulee yrityksen käytössä olevat resurssit. Tämän vuoksi asiakassuhteet eli asiakkuudet ovat toiminnan kannalta elintärkeitä ja näihin yrityksen tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Lehtinen 2004, 11-12.)

Asiakasjohtaminen

Asiakasjohtaminen tarkoittaa, että yritys tuntee asiakkaansa ja heidän arvons sekä asettaa tavoitteet asiakaskannan kehittämisen suhteen, resurssi toiminnan kehittämisen ja seuraa toiminnan tuloksellisuutta asiakassuhteissa ja asiakaskannan arvoissa muutoksien kautta (Hellman 2005, 116). Eli asiakkaiden johtamisella tarkoitetaan yrityksen johtamista asiakasajattelun pohjalta: asiakkuudet ovat yrityksen keskeinen resurssi. Yritys voi toiminnassaan tehdä valintoja, jotka vaikuttavat siihen kuka on jatkossa asiakas ja kuka ei. Näin tapahtuu, kun yritys valitsee, mihin asiakasryhmiin se panostaa ja mistä esimerkiksi heikon kannattavuuden takia luopuu. Tulevaisuuden suunnittelua ei kannata kuitenkaan unohtaa. Yritys voi luoda uusia tapoja palvella asiakkaitaan, ja näin tehdä tuotepäätöksiä asiakkaidensa puolesta, jotta asiakkuudet säilyisivät pitkällä tähtäimellä. Asiakasjohtamisessa tärkeässä roolissa on asiakastieto, jonka avulla yritys voi ymmärtää paremmin asiakkaan tarpeita tai käyttäytymistä ja hyödyntää tietoa toiminnan kehittämisessä, tunnistamaan asiakasryhmiä ja suuntaamaan markkinointia eri asiakasryhmille. Asiakastiedon avulla asiakkaan ja yrityksen välille pystytään rakentamaan jatkuvuutta ja jopa vuorovaikutusta. (Arantola & Korkman 2009, 24-28.)

Asiakassuhteiden johtaminen

Asiakassuhteiden johtaminen eli CRM:n (customer relationship management) perus ajatuksena on systemaattisesti kerätä ja analysoida tietoa asiakassuhteista ja pyrkiä siten kasvattamaan yksittäisten asiakassuhteiden arvoa ja yrityksen tuottoja. Asiakassuhteiden johtamisen avaintoimintoja ovat asiakastarpeiden tunnistaminen, tuotteiden ja palveluiden räätälöinti, asiakaskannan segmentointi sekä kannattavimpien asiakkaiden tunnistaminen. CRM järjestelmään kerättävät tiedot ovat tyypillisesti: segmentointiin tähtäviä tietoja (asiakkaan sijainti, koko tai sosio-ekonominen asema, tieto asiakkaan tarpeista ja näistä muodostuva potentiaali yritykselle), asiakassuhteisiin liittyviä tietoja (tilaushistoria, toimitukset ja laskut) ja asiakkaan ja yrityksen kohtaamisiin liittyviä tietoja (tiedot tapaamisista, puheluista, sähköposteista ja verkkokohtauksista) (Kortesuo & Löytänä 2011, 20-21.)

Palvelu

Tapio Rissanen on määritellyt palvelun seuraavasti ”palvelu on vuorovaikutus, teko, tapahtuma, toiminta tai valmius, jossa asiakkaalle tuotetaan tai annetaan mahdollisuus lisäarvon saamiseen ongelman ratkaisuna, helppoutena, vaivattomuutena, elämyksenä, nautintona, kokemuksena, mielihyvä, ajan tai materiaalin säästönä”. Palvelun käyttäjän lisäarvo ja kokemus palvelusta voi olla siis hyvin erilainen riippuen siitä, mitä hän kulloinkin tarvitsee, jopa eri tavalla mitä palveluntuottaja on ajatellut. Palvelun valintaan vaikuttaa merkittävästi palvelun käyttäjän aikaisemmat kokemukset tai käsitykset. Keskeistä palvelulle on sen aineettomuus. Tyypillisesti palvelu tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti, jolloin sitä ei voi varastoida mihinkään. Usein palvelu liittyy kuitenkin tuotteeseen kiinteästi ja sen merkitys lopputuloksen kannalta voi olla hyvinkin erilainen. Yhä enemmän palveluun liittyy jonkinlainen ajanvaraus menetelmä, jossa asiakas varaa palveluntuottajalta ajan jolloin hän palvelun vastaanottaa. Ajanvaraus on tyypillistä terveyshuoltoalalla, pankki ja vakuutuspalveluissa sekä matkailu-, hotelli- ja ravintola-alan palveluissa. (Rissanen 2006, 18-19.)

Palvelupolku

Palvelupolku on osa palveluprosessia eli se kuvaa miten asiakas kulkee ja kokee palvelun aika-akselilla. Palvelupolku jakautuu palvelutuokioihin, jotka sisältävät useita palvelun kontaktipisteitä. Palvelupolku on siis palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelupolku kuvataan vaiheittain, jotta sitä voidaan analysoida ja jotta siihen päästään käsiksi suunnittelun keinoin. Palvelupolku voidaan jakaa myös eri vaiheisiin, asiakkaalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Näitä vaiheita ovat esipalvelu, ydinpalvelu ja jälkipalvelu. (Tuulaniemi 2011, 78 - 79.)

3.2 Asiakaskokemus

Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa (Kortesuo, Löytänä 2011, 11). Asiakaskokemus on asiakkaan kokemuspohjainen mielikuva, joka hänelle syntyy yhteistyössä yrityksen kanssa. Kokemukseen voivat vaikuttaa vahvasti tunteet ja tulkinnat. Tämän vuoksi yrityksellä on merkittävä rooli asiakaskokemuksen muodostumisessa ja sitä kautta asiakassuhteen kehittämisessä. (Kortesuo, Löytänä 2011, 11.)

Palvelu on luonteeltaan tuote ja toimintaa, joka edellyttää niin ryhmätyötä, valmistelevaa työtä kuin verkostoyhteistyötä. Esimerkiksi ravintolaympäristössä tarjottavan tuotteen eli aterian taustalla on lukuisia eri prosesseja, alkaen raaka-aineiden tuotantoprosessista logistiikka-prosessien kautta valmistusprosesseihin. Lopputuote eli tarjoiltava ateria liitetään palveluun, joka kokonaisuutena tuotetaan asiakasta varten. Asiakaskohtamisessa lopputuote ja palvelu yhdistyvät asiakaskokemukseksi, jossa asiakas arvioi niin aterian, asiakaspalvelua kuin palveluympäristöä. (Rissanen 2006, 118-119.)

Asiakaskokemus rakentuu erilaisten kohtaamisten ja niissä syntyvien mielikuvien ja tunteiden summana. Kohtaamisia tapahtuu kosketuspisteissä, joissa asiakas kohtaa yrityksen toimintoja. Tätä voidaan havainnollistaa rakentamalla peräkkäisistä kohtaamisista kosketuspistepolkuja (customer journeys). Kosketuspisteillä tarkoitetaan tässä niitä eri asiakastoimintoja, joissa asiakas kohtaa tai käyttää palveluketjun eri kohtia. Tilausravintola x:n toiminnassa tällainen polku on tyypillisimmillään

tiedustelu → tilaus → varaus → vahvistus → toteutus → päätös. Näihin päätoimintoihin saattaa liittyä useita yksityiskohtaisempia kosketuspisteitä. Toteutuksessa asiakas saapuu ravintolaan, kohtaa asiakaspalvelun ja tarjoilun. Nämä ovat siis konkreettisia keinoja havainnollistaa yrityksen ja asiakkaan välisiä kohtaamisia ja niiden vaikutusta asiakaskokemuksen muodostamiseen. (Kortesuo & Löytänä 2011, 113 - 115.)

3.2.1 Asiakaskokemuksen merkitys asiakassuhteen kehittämisessä

Palvelun eri vaiheiden tunnistamisella voidaan pureutua syvemmälle asiakaskokemuksen rakenteisiin. Jokaiseen palvelupolun kosketuspisteeseen sisältyy useampi eritasoinen funktio. Tilauksessa yhteydenoton vaivattomuus esimerkiksi verkkosivujen helppokäyttöisyys ja sähköpostiosoitteen linkityksen toimivuus ovat asioita, joihin asiakas kiinnittää huomion jo ennen kuin ottaa yhteyttä kohdeyritykseen. Kun asiakas päättää tulla ravintolaan asiakkaaksi, siihen mennessä päätökseen on vaikuttanut jo moni asia esimerkiksi varauksen tekeminen joko sähköisesti tai puhelimitse. Ravintolaan tullessaan asiakas kulkee useiden eri vaiheiden läpi. Tarjoilijan rooli palveluprosessissa on erittäin keskeinen, sillä hän omalta osaltaan johdattelee asiakkaan palveluprosessin läpi. Tarjoilija on kontaktissa asiakkaaseen lähes koko prosessin ajan, antaen tietoa asiakkaalle ja saaden tietoa asiakkaalta mm. mieltymyksistä tai palvelun sujuvuudesta. Nykypäivänä asiakkaat tietävät oikeutensa ja tuntevat laajasti palveluita, joka tekee palvelukokemuksen haasteelliseksi. Näin ollen asiakkaat antavat hyvin herkästi niin positiivista kuin kehittävästä palautetta, joka on arvokasta palvelun kehittämisen suhteen. Siksi olisikin erittäin tärkeää käsitellä palautetta koko henkilökunnan kanssa, jotta ravintolan palvelua voitaisiin kehittää asiakaslähtöisemmäksi ja jotta jokainen työntekijä pääsee tuomaan havaintojaan yhteisesti pohdittavaksi. (Rissanen 2006, 120-126.)

Janne Löytänä ja Katleena Kortesus (2011) ovat lähestyneet asiakaskokemusta neljän näkökulman kautta. Ensinnä asiakkaan minäkuvan tukeminen vahvistaa asiakkaan minuutta ja omakuvaa. Vastaavasti ympäristötietoinen ihminen haluaa löytää itselleen omien arvojen mukaisen tuotteen esimerkiksi luomutuotteen. Toisen näkökulman mukaan asiakaskokemus muodostuu kohtaamisten ja tunteiden summana, joka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa. Tässä he tuovat esille tunteen merkityksen asiakaskokemuksessa. Kolmas näkökulma korostaa asiakaskokemuksen muistijälkeä eli mistä kokemus jää erityisesti mieleen. Heidän mukaa järjestelmällisellä asiakaskokemusten johtamisella saa aikaan myönteisiä muistijälkiä tehokkaammin. Neljännen näkökulman teho on jälleen tunne tasolla, parhaimmillaan asiakas kokee saamastaan

palvelustaan sellaista mielihyvää, että se saa hänet jopa jonottamaan palvelua sen sijaan, että yrityksen tarvitsisi etsiä potentiaalisia asiakkaita. (Löytänä & Kortesus 2011, 43 - 49.)

Asiakaskokemuksen tiedetään siis vaikuttavan merkittävästi asiakassuhteen kehittymiseen. Tämän vuoksi asiakaskokemuksen rakentumisen pohtiminen on hyödyllistä, jotta kokemukseen voidaan myös tietoisesti vaikuttaa vahvistamalla kokemusta haluttuun suuntaan. Storbacka, Blomberg, Dahl ja Haeger (2003,30) kuvaavat asiakassuhdejattelun koostumusta kolmen tason kautta (kuvio 1).

	ASIAKASKOHTAAMIS-TASO	ASIAKKUUS-TASO	ASIAKASKANTA-TASO
SAAVUTETTAVUUS	Lisätä saavutettavuutta kaikissa asiakaskohtaamisissa.	Muokata saavutettavuutta eri asiakastyypin ja -ryhmien mukaan.	Kehittää saavutettavuusjärjestelmä olemassa oleville ja potentiaalisille asiakkaille.
VUORO-VAIKUTTEISUUS	Tilannekohtainen sopeutuminen.	Luoda kohtaamispaikkoja ja yhteistoimintaa, jotka tukevat asiakkaan prosessia.	Luoda järjestelmä, jolla asiakkuuksia voidaan kehittää yksilöidysti ja modulaarisesti.
ARVON TUOTANTO	Kasvattaa asiakkaan kokemaa arvoa kohtaamisissa.	Optimoida asiakkaan kokemaa arvoa suhteessa koettuun panostukseen.	Jalostaa olemassa olevia ja luoda uusia tapoja tukea asiakkaan arvontuotantoa.
	Vuorovaikutuksen arvo.	Asiakkuuden arvo.	Kokonaisarvo.

Kuvio 1: Asiakkuuden kolme ulottuvuutta ja tasoa kuvaavat asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen työkenttä (Storbacka ym. 2003, 30.)

Storbacka ym. (2003) mukaan kehittämistä tulee tarkastella asiakkaan kohtaamistason, asiakassuhde eli asiakkuustason ja asiakaskantatason näkökulmasta (kuvio 1). Jos kehittämistä tapahtuu vain jollakin näistä tasoista esim. asiakaskohtaamisten tai asiakassuhteiden tasolla, voi kehittäminen muodostua yksipuoliseksi ja vaikutukset voivat näkyä esimerkiksi kustannusten hallitsemattomana kasvuna. Tästä syystä kokonaisuuden tarkasteleminen on tärkeätä ja tarpeellista. Asiakaskohtaamisten kehittäminen huomioi kohtaamisissa tapahtuvia seikkoja, kuten palvelun saavutettavuuteen liittyvät seikat ja pyrkii edistämään näissä kohtaamisissa tapahtuvaa arvontuotantoa eli kehittää esimerkiksi saavutettavuutta. Toisella eli asiakassuhdetasolla yritys kehittää asiakassuhdetta auttamalla asiakasta saavuttamaan ja toteuttamaan tavoitteensa ja tukea yhteistyöllä asiakkaan prosessia. Tällä tasolla yrityksen tulee tarkastella asiakassuhdetta kokonaisuutena ja kehittää yhteistyötä asiakkaan kanssa vuorovaikutuksessa. Kolmantena eli koko asiakaskantatason kehittämisalueena on asiakkaiden ryhmittelyyn eli segmentointiin liitty-

vät asiat, kuten eri segmenteille suunniteltavat ja tarjottavat palvelut, jotka vaikuttavat nimenomaan yrityksen kilpailukykyyn ja liiketoiminnan kannattavuuteen. Asiakassuhteiden kehittäminen asiakaskokemusten avulla eri tasoilla on yritykselle liiketoiminnan kehittämistä, joka luo toimintaan vakautta ja ennustettavuutta. (Storbacka ym. 2003, 30-31.)

3.2.2 Asiakaslähtöisyyden arvo

Asiakaskokemuksen taustalla on asiakastyytyväisyys, joka parhaimmillaan johtaa edelleen asiakasuskollisuuteen. Asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen peruseriaatteena on, että se lähete liiketoiminnassaan liikkeelle asiakassuhteesta. Asiakassuhteessa asiakas on subjekti eikä objekti (Storbacka ym. 2003, 219). Tämän tasoinen asiakassuhdetoiminta ei ole kovin yleistä vielä nykyäänkään, vaikka nopeiden tuottojen sijaan toiminnassa olisikin paljon hyötyä panostaa pitkäjänteisesti asiakassuhteisiin ja asiakasuskollisuuden kasvattamiseen. Yrityksen menestyksen kannalta on tärkeää panostaa asiakastyytyväisyyteen, sillä sen tiedetään lujittavan asiakassuhdetta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa yrityksen asiakaslähtöisyys eli asiakkuusajattelu. Asiakas luo yritykselle arvoa ja yrityksen tavoite on luoda arvoa asiakkaalle, tästä yhtälöstä syntyy liiketoiminnan arvo. Arvon tuotannon ja vuorovaikutteisuuden lisäksi asiakaslähtöisyyden toteutumisessa tarvitaan saavutettavuutta. Tällöin kyse ei ole pelkästään aukioloajoista tai yhteydenottoihin vastaamisesta vaan ylipäätään saavutettavuudesta, kun asiakas valitsee palvelun toimittajaa. Asiakaslähtöinen yritys on asiakkaan saavutettavissa ja tekee asiakkaan lähestymisen helpoksi niin fyysisesti kuin tunteen tasollakin. Saavutettavuuden parantaminen luo parhaimmillaan kilpailuetua muihin toimijoihin nähden. Vuorovaikutusta esiintyy monessa eri muodossa ja eri kanavien kautta ja sen merkitys on yrityksen aktiivinen yhteys asiakkaisiin, niin nykyisiin kun mahdollisiin tuleviin asiakkaisiin. Toisin sanoen asiakaslähtöisyys luo asiakasuskollisuutta, joka on tunneperäistä sitoutumista tarpeiden ja tavoitteiden täytyessä. Yksittäiset poikkeamatkaan eivät tällöin vaikuta niin suuresti asiakassuhteeseen, mutta läsnäolo ja nopea reagointi ongelmatilanteen kohdatessa korjaavat tilanteen niin, ettei asiakasuskollisuus kärsi vaan sillä voi olla jopa asiakasuskollisuutta vahvistava vaikutus. (Storbacka ym. 2003, 18-27, 64.)

Asiakastyytyväisyys on tärkeätä, mutta se ei kuitenkaan aina välttämättä johda asiakasuskollisuuden pysyvyyteen. Tähän on monia syitä, joista yksi on kilpailevien tuotteiden tai palveluiden houkuttelevuus tai yksinkertaisesti kysymys on vaihtelunhalusta tai mahdollisesti yrityksen välinpitämättömyydestä. Ravintolapalveluissa uusien konseptien kokeileminen on hyvin tyypillistä ja alan kilpailu on kovaa. Lisäksi uudistuminen ravintola-alalla on niin tiivistä, että asiakasodotukset uudistumisen suhteen ovat myös aina olemassa. Sesonki- ja trendiajattelu haastaa myös uudistumaan tasaisin välein. Uskollisia asiakkaita pidetään kuitenkin kannattavimpina asiakaina mm. tasaisen kassavirran perusteella. Asiakastiedon analysointi ja hyödyntäminen toiminnan kehittämisessä antaa yritykselle tietoa asiakkaiden käyttäytymisestä ja kassavirran muodostumisesta, joten asiakastiedon hallinta on tärkeätä. Asiakasuskollisuudesta ei voi saada

kokonaiskuvaa ilman, että analysoi tietoja asiakkaiden ostokäyttäytymiseen ja niihin liittyviin sidoksiin liittyen. Yrityksen on syytä ymmärtää, millaisilla sidoksilla on vaikutusta asiakasuskollisuuteen ja millaisia eroavaisuuksia esimerkiksi eri asiakasryhmien eli segmenttien välillä on. Tiedon avulla yritys pystyy kehittämään toimintaa siten, että toivottua asiakaskäyttäytymistä saadaan aikaan. Yrityksen on hyödyllistä muodostaa hyvä kuva oman asiakaskannan uskollisuuden vaikuttavista tekijöistä. (Storbacka ym. 2003, 61-62.)

Asiakassuhteessa esiintyy monia erilaisia asiakaskohtaamisia esimerkiksi myyntineuvottelu, palvelun käyttö ja laskutus. Yleisesti ajatellaan, että kaikki tapaamiset ovat tärkeitä asiakaskokemuksen kannalta. Tutkimusten mukaan näyttäisi kuitenkin siltä, että kohtaamisilla on hiukan erilainen painoarvo asiakkaalle. Olennaista on selvittää, mitkä asiakaskohtaamiset ovat asiakassuhteen kannalta ratkaisevimpia. Tämä on mahdollista selvittää mm. asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla. Näin yritys saa tärkeitä tietoja siitä mihin palveluketjun kohtaan panostaminen tuottaa sille suurimman hyödyn tai missä vaiheessa tapahuvat poikkeamat ovat asiakasuskollisuuden kannalta haavoittuvimpia. Asiakaspalautteen avulla yritys saa tietoa palvelun onnistumisesta ja mahdollisista poikkeamista. Kuten yllä jo todettiin, eivät poikkeamat ja virheet tarkoita välttämättä asiakasuskollisuuden heikkenemistä vaan aito pyrkimys virheiden korjaamiseen voi jopa kasvattaa asiakasuskollisuutta. (Storbacka ym. 2003, 61-69.)

3.3 Palveluliiketoiminnan kehittämisen peruspilarit

Yrityksen perustamisvaiheessa tulisi laatia yritykselle liiketoimintasuunnitelma, josta käy ilmi mm. liiketoiminta, yritystoiminnan kannattavuus, menestymisen mahdollisuudet, laskelmat kannattavuudesta, investoinneista ja kuluista sekä liiketoiminnan erilaiset taustakartoitukset. Liiketoimintasuunnitelma auttaa yrittäjää myös liiketoiminnan aloittamisessa sekä tulevaisuudessa liiketoiminnan kehittämisessä. Myös rahoittajia etsiessä lähes poikkeuksetta tarvitaan liiketoimintasuunnitelmaa. Liiketoimintasuunnitelma on siis menestyvän liiketoiminnan yksi tärkeimmistä tukipilareista. (Onnistuyrittäjänä 2016.)

Liiketoiminnan suunnittelussa yrittäjän olisi erittäin hyödyllistä ottaa henkilöstö mukaan palvelutoiminnan suunnitteluun niin paljon, kun mahdollista. Sen sijaan, että yrittäjä yrittää revetä itse joka paikan höyläksi, kannattaisi hänen valjastaa koko henkilöstö suunnitteluun mukaan. Tämä myös sitouttaa henkilöstöä tavoitteiden saavuttamiseksi paremmin ja motivoitunut työntekijä jaksaa silloin enemmän myös kiireen ja paineen alla. Nykyään työelämässä on yhä enemmän merkitystä sillä, että yksilöt ymmärtävät oman vastuunsa osaamisen ylläpitämisessä ja sen kehittämisessä. Motivaation ja sitoutumisen kannalta tärkeätä on myös kokemus siitä, että koee tekevänsä merkityksellistä työtä, johon on mahdollisuus vaikuttaa itse. Tätä käsitystä vahvistaa myös tiimityön positiiviset kokemukset palvelutyön tuottavuuden lisäämiseen. Tiimityöskentely on koettu hyvänä ja motivaatiota lisäävänä työskentelymallina, jossa itseohjautuva tiimi voi jopa korvata puutteet johtamisessa. Tiimityö lisää tuottavuutta, parantaa laatua ja

työilmapiiriä silloin kun tiimijäsenet ovat sitoutuneita sekä motivoituneita työstä. Tiimityön merkitys palvelutuotannossa on merkittävää, sillä ryhmän jäsenten työmotivaatio näkyy palvelun laatuina ja täten suoraan asiakashyötynä. (Rissanen 2006, 120-121.)

Asiakkaan osallistuminen palvelutuotteen suunnitteluun ja kehittämiseen, auttaa liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamista. Liiketoiminnan kehittämisessä on syytä kuunnella asiakkaan ääntä. Tämä on yleistä etenkin yritysmaailmassa, jossa asiakas otetaan mukaan kehittämiseen jo suunnitteluvaiheessa ja palvelun kehittämistä tehdään yhteistyönä tiimimäisesti. Palvelun tuottamisvaiheessa tiimin yhteistyön täytyy toimia hyvin ja yhdessä tekemisen meininki auttaa jokaista onnistumaan yhdessä paremmin eli tiimin suorituskyky nousee yksilön suorituskyvyn yläpuolelle. (Rissanen 2006, 124-126.)

Palvelun kehittäminen ja asiakassuhteiden rakentaminen kannattaa valmistella huolellisesti. Kehittäminen alkaa usein palveluliiketoiminnan ideoinnilla ja visioinnilla ja näiden lisäksi kehittämistoiminnassa kannattaa huomioida palvelutarpeiden taustaselvitykset, jotka ovat tarkoituksenmukaisia ja riittäviä. Taustaselvitysten merkitys on täydentää perustietoa toimintaan vaikuttavista asioista mm. markkinoista. Taustaselvitykset auttavat kehityssuunnitelman laatimista ja tavoitteiden määrittelyä mahdollisimman realistisiksi. Kun taustaselvitykset ja palvelutoiminnan tavoitteet on määritelty alkaa kehityssuunnitelman tekeminen ja toteuttaminen käytännössä. Kehittämisessä kuten liiketoiminnassa muutoinkin on hyvä muistaa seurannan ja seurantaraportoinnin merkitys, jolla varmistetaan kehittämistoimien vaikutukset ja pystytään havaitsemaan toiminnassa tapahtuvat muutokset sekä reagoimaan muutoksiin. Yritys saa tulonsa asiakkailta ja tuloilla pyöritetään liiketoimintaa sekä maksetaan mm. palkat ja muut toiminnasta aiheutuvat kulut ja näin ollen kehittämistoiminta tähtää juuri tulojen kasvattamiseen ja toiminnan kehittämiseen kasvun kautta. (Rissanen 2006, 26-27.)

3.3.1 Asiakkaan palvelutarpeen tutkiminen

Asiakkaan palvelutarpeiden selvittäminen on taustaselvitystyötä tyypillisimmillään. Taustaselvityskohteita on paljon ja yrittäjän onkin hyvä miettiä mitkä selvitykset ovat kehittämisen kannalta tärkeimmät ja keskittyä taustaselvityksissään näihin. Kun kehittäminen koskee palveluita tai tuotevalikoimaa, yrityksen asiakkaiden tarpeiden selvittäminen on tärkeää. Myös kilpailijoiden ja muiden toimijoiden palveluihin ja tarjontaan on hyvä perehtyä. Kilpailijoiden ja muiden alan toimijoiden palveluista voi löytyä myös sellaisia tekijöitä, että yhteistyön syventäminen kehittämistoiminnassa toisi molemmille hyötyjä. Myös oman yrityksen osaamiseen, resursseihin ja voimavaroihin sekä prosesseihin on syytä kiinnittää huomiota kehittämishankkeen taustoja selvitettyä, jotta tunnustetaan omat vahvuudet ja kehittymistarpeet. Kehittämialueelta on myös hyvä etsiä tietoa joko internetistä tai kirjallisuudesta ja selvittää aikaisempia tutkimuksia ja kehittämishankkeita, jotka sivuavat aihealuetta. Lisäksi kysyminen sekä kuunteleva asenne

ovat hyviä tapoja tiedon hankinnassa, mutta toimii myös uusien suhteiden solmimisessa eli verkostoitumisessa ja jopa viestinnässä. (Rissanen 2006, 27-30.)

Asiakassuhteen jatkuvuuden kannalta ylläpitoon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Asiakkaan kohtaaminen, asiakassuhteen aloitus, tilaisuuden toimivuus sekä onnistuminen ja jälkikontaktointi luovat edellytykset hyvän asiakassuhteen syntymiselle. Asiakasuskollisuutta vahvistavaa vuorovaikutteisuutta kannattaa kehittää tasolle, jossa asiakkaalla on mahdollisuus antaa helposti palautetta ja antaa näkemyksiään toiminnan kehittämistä. Palautteen järjestelmällinen kerääminen niin asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla tasaisin välein kuin jatkuvan palautteen keruun keinoin toimivat tyypillisimmillään tällaisina kanavina. Asiakkaalta on hyvä pyytää palautteita tilaisuuden onnistumisesta aina sekä kannustaa rehelliseen ja avoimeen palautteeseen. Tämä on varmasti helpoin tapa tutkia asiakkaiden palvelutarpeita. Asiakkaan antamaan palautteeseen olisi suotava vastata palautteen saapumisesta kolmen päivän sisällä riippumatta palautteen sisällöstä silloin kun palvelu ei ole vastannut asiakkaan odotuksia. Asiakaspalautteen merkitys yrityksen liiketoiminnalle on suuri ja tämän vuoksi siihen kannattaa suhtautua vakavasti. Palautteen vastine tulisi myös olla henkilökohtainen siten, että palautteen antaja kokee saavansa henkilökohtaisen yhteydenoton eikä yleisviestillä luodun standardivastauksen. Positiiviseen palautteeseen vastaaminen voi olla lyhyempää ja sisältää kiitoksen palautteesta sekä toivotuksen uuden tilaisuuden järjestämisestä. Kehittävään palautteeseen tulisi sisällyttää pahoittelut mielipahan aiheutumisesta sekä lyhyt kuvaus, miten toimintaa tulisi jatkossa kehittää, jotta näin ei enää tapahtuisi toiste. (Storbacka ym. 2003, 32-34.)

3.3.2 Palvelulla erotutaan kilpailijoista

Yrityksen on hyödyllistä pohtia kilpailutekijöitä toimintaansa perustehtävän lisäksi useiden näkökulmien kautta. Tällaisia näkökulmia ovat mm. palvelunäkökulma, ydintuotteenäkökulma, hintanäkökulma ja imagonäkökulma. Ravintolaliiketoiminnassa ydintuotteenäkökulma voisi tarkoittaa esimerkiksi ensiluokkaisia ja laadukkaita raaka-aineita ja laadukkaita viinejä. Pitäytyminen pelkästään tässä näkökulmassa ei ole pitkällä aikavälillä ja liiketoiminnan kannattavuuden näkökulmasta kestävä valinta. Hintanäkökulma on käyttökelpoinen, jos yritys pystyy saavuttamaan sillä selvää kilpailuetua ja säilyttämään sen. Vaikka hintanäkökulma on toki tärkeä hintalaatusuhteen takaamiseksi, se ei kuitenkaan pitkällä aikavälillä anna riittävästi liiketoiminnan kasvumahdollisuuksia ellei toiminnan volyyymi ole sitten kasvun tarkoituksena. Palvelunäkökulmasta yritys tuottaa asiakkaalle ydintuotteen lisäksi lisäarvoa mm. palvelulla. Lisäpalvelua, esimerkiksi asiantuntemusta ja neuvontaa, viihtyisyyttä ja tunnelmaa tai joustavia tilauskanavia ja -prosesseja tarjoamalla yritys pystyy tuottamaan asiakkaalle asiakaskokemuksen, joka on kilpailukykyinen muiden vastaavien tuotteiden tai palveluiden kanssa. Tällaista tilannetta kutsutaan palvelukilpailuksi. Palvelukilpailun johtamisen edellytyksenä on se, että palvelunäkökulma on asiakasnäkökulman lisäksi yrityksen strateginen valinta. (Grönroos 2003, 26-29.)

Yrityksen menestykseen kilpailussa vaikuttaa merkittävästi kokonaisuuden hallinta ja tässä on tapahtunut suurta kehitystä verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin, jolloin jonkin tietyn osa-alueen, esimerkiksi tuotannon hyvä hallinta saattoi riittää. Nykypäivänä palvelu on yhä useammin kiinteä ja merkittävä osa kokonaisuutta. Markkinoinnilla on myös suuri merkitys liiketoiminnassa, sillä markkinoinnin avulla palvelun tuottaja luo yhteyden asiakkaaseen. Kun yhteys on syntynyt ja asiakas on päätenyt yrityksen asiakkaaksi, palvelun merkitys nousee asiakaskokemuksen kannalta merkittävään asemaan. Toimiessaan markkinoilla yrityksen on hyvä kiinnittää aina huomiota kokonaisuuteen, sillä asiakaskokemus muodostuu markkinoinnin, tuotteen, ympäristön tunnelman sekä palvelun yhdistelmästä. Kysynnän kasvaessa palvelun merkitys korostuu, sillä palvelu on tuotteena herkkä ja odotukset hyvän palvelun osalta ovat jo pohjalla. Palvelu on aineeton ja usein vaikeasti määriteltävissä, joten palvelun sisällöstä ja merkityksestä on hyvä keskustella, jotta jokainen työyhteisön jäsen tietää mitä palvelun käsite juuri meille tarkoittaa ja miten se näkyy asiakkaan suuntaan. Asiakaskunnan tarpeiden tuntemus auttaa kohdentamaan niin markkinointia kuin palveluakin odotusten suuntaisesti. (Rissanen 2006, 30-35.)

3.3.3 Palvelun kehittämisen mahdollisuudet liiketoiminnan kehittämisessä

Asiakastyytyväisyyden takeena pidetään usein sitä, että asiakas saa hiukan enemmän kuin mitä hän odottaa. Laatu on toki seikka, jonka pitää tyydyttää asiakasta. Hyvä laatu saattaa saada aikaan asiakkaassa asiakaskokemuksen, joka herättää asiakkaassa halun jatkaa palvelussuhdetta ja jakaa myönteisen kokemuksen myös muiden kanssa. Hyvä laatu herättää kuitenkin asiakkaassa odotuksen vieläkin paremmasta laadusta. Ydintuotteen laatu yksin ei siis ole kestävä liiketoiminnan kehittämisessä vaan asiakaskokemukseen vaikuttaa tuotteen laadun lisäksi merkittävästi palvelu eli laatua ei voi erottaa tuotanto- ja toimitusprosessista. Liiketoiminnan kehittämisessä täytyy tehdä strategisia valintoja siitä mihin panostetaan, missä määrin ja mitä tavoitellaan, jotta palvelun kokonaislaatu toteutuisi. (Grönroos 2003, 140-144.)

Grönroosin (2003) mukaan palvelua kehitettäessä kannattaa kiinnittää huomiota seuraaviin asioihin. Laatu on asiakkaan kokemukseen perustuva näkemys, jossa laatu perustuu asiakkaan odotuksiin. Tämä tarkoittaa sitä, että yritys ei yksin voi määrittää palvelun laatua vaan laatu syntyy vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa. Asiakkaat, jotka osallistuvat tuotanto- ja toimitusprosessiin, kokevat selkeämmin palvelun laadun. Koska palvelun laatu luodaan asiakaskohtaisissa palveluprosessin useassa eri vaiheessa, vaikuttaa lähes jokainen työntekijä palvelun laatuun. Näin ollen on tärkeitä ottaa jokainen työntekijä mukaan miettimään toiminnan kehittämistä. Jokaisen yrityksessä on myös seurattava palvelun laatua, koska laatua on tuottamassa iso joukko ihmisiä. Näin ollen asiakas on myös asiakassuhteen kautta laatua tuottava ja ainakin asiakaspalautteen kautta hänellä on mahdollisuus tuoda esille asiakkaan näkemys laadusta. Lisäksi ulkoisen markkinoinnin on oltava sopusoinnussa laadun johtamisen kanssa. Markkinoinnilla

ei kannata luoda turhia odotuksia asiakkaille. Syntyy odotuksia, joita ei voida täyttää ja kokemus palvelun laadusta kärsii. (Grönroos 2003, 157-159.)

Asiakkaan kuunteleminen tarkalla korvalla on erittäin tärkeää. Odotus siitä, että asiakas aina tietää parhaiten mitä haluaa, on kuitenkin harhaanjohtava. Toki asiakkaalla on odotuksia palvelusta, mutta asiakkaan ei tarvitsekaan tietää aina millainen olisi palvelu, joka täyttää hänen odotuksensa. Siksi asiakkaan tarpeiden kuuntelu ja yrityksen asiantuntemuksen tuominen yhteen, tuottaa asiakasta palvelevan lopputuloksen. Asiakaslähtöinen yritys etenee näin asiakaskeskeisyyttä pidemmälle ymmärtämällä arvontuotannon syvällisesti. Asiakkaan näkemys on tärkeä, mutta muitakin näkökulmia tarvitaan ja tässä suhteessa se on yrityksen osaaminen ja asiantuntemus. Pitkäkestoisten asiakassuhteiden kohdalla yrityksen arvo asiakkaalle määräytyy sen mukaan, pystyykö yritys tarjoamaan asiakkaalle uusia mahdollisuuksia (Storbacka ym. 2003, 91). Asiakaslähtöisyys tarkoittaa myös uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä, jossa yrityksen oma osaaminen tuodaan esille ja mietitään uusien mahdollisuuksien arvoa asiakkaalle. (Storbacka ym. 2003, 89-91.)

Palvelun lisäksi lisäarvon tuottaminen sekä ilahduttaa asiakasta myönteisesti että vaikuttaa asiakaskokemukseen positiivisesti. Lisäarvoon panostamisesta ei saa kuitenkaan tulla niin tärkeää, että itse ydintuote jää sen varjoon. Perustehtävässä pysyminen on kuitenkin palvelun lähtökohta ja lisäarvo rakentuu kiinteästi ydintuotteeseen. Tämän voi varmistaa siten, että yrityksen palvelu nähdään prosessina. Prosessihan muodostuu suuresta määrästä komponentteja ja yrityksellä on näin ollen mahdollisuus olla ainutlaatuinen tarjoamalla ainutlaatuisia palveluprosesseja (Storbacka ym. 2003, 18.)

3.4 Asiakassegmentointi

Asiakassegmentointi eli ryhmittely tarkoittaa asiakkaiden jaottelua erilaisiin ryhmiin. Tämä auttaa yritystä hahmottamaan asiakaskohtaista kannattavuutta ja kannattavuuden vaikutuksia liiketoimintaa. Asiakaskokemuksen johtamisella pyritään maksimoimaan yrityksen tulos antamalla samalla asiakkaalle odotuksen ylittävä kokemus. Tässä tulee ottaa huomioon erilasten asiakkaiden kannattavuus esimerkiksi lapsiperhe vastaan synttäriporukka. (Kortesuo & Löytänä 2011, 128 -131.) Segmentoinnissa asiakkaat voidaan määritellä sen mukaan kuinka paljon ja millä panostuksella asiakkaat tuovat tuottoa yritykselle. Tilausravintola X:n tapauksessa tuottavimpia asiakkaita ovat pitkän ja monta eri tarjoilutapahtumaa sisältävän tapahtuman tilaajat ja vähiten tuottavia ovat tilanvuokraajat, jotka eivät tilaa mitään tarjoilua tapahtumaansa. Molemmissa tapauksissa tapahtuma vaatii tilaisännän/-emännän läsnäoloa, mutta jälkimmäisessä läsnäololla ei ole muuta kaupallista arvoa kuin ovien avaus ja paikalla olo. (Kortesuo & Löytänä 2011, 128 -131.)

Segmentoinnin lähtökohtana on asiakkaiden erilaisuus ja tämän seikan hyödyntäminen palveluiden markkinoinnissa. Kannattavan yrityksen kehittämisen kulmakivenä on se, että yritys kykenee valitsemaan oikeat asiakkaat ja tulee oikeiden asiakkaiden valitsemaksi (Storbacka ym. 2003, 39). Segmentointi edellyttää asiakastiedon tallentamista asiakastietojärjestelmään, johon asiakkaan asiointihistoria tallentuu tiedon hyödyntämistä varten. Vertaamalla asiakkaiden ostokäyttäytymistä, tuottoa ja hyötyä kustannuksiin, saadaan selville ryhmiä eli segmenttejä, joiden välisiä eroja yritys voi hyödyntää tuotekehityksessä sekä markkinoinnin suunnittelussa ja toteutuksessa. Näin asiakasvalinnasta tulee tärkeä liiketoiminnan kehitykseen vaikuttava tekijä. Segmentoinnin tarkoituksena ei suinkaan ole jättää tuottamattomia asiakkaita huomiotta, vaan kasvattaa tuottavien asiakasryhmien asiakasuskollisuutta sekä hyödyntää näiden kasvupotentiaalia liiketoiminnan kehittämisessä. Kiinnostavaa on paneutua myös kannattamattomien asiakasryhmien tarkasteluun, sillä kaikki eivät suinkaan ole tyytymättömiä palveluihin tai tuotteisiin, vaan tarjonnassa ei ole heille tai heidän tarpeisiin sopivia tuotteita, joiden kehittäminen olisi yritykselle ihan mahdollista. (Storbacka ym. 2003, 39-48.)

4 Tilausravintola X:n palvelun kehittäminen

Opinnäytetyö toteutettiin määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineiston hankinnassa hyödynnettiin lomakekyselyä, joka toteutettiin sähköpostitse lähetettynä nettikyselynä. Kiinnostuksen kohteena kyselyssä olivat asiakkaiden kokemukset sekä toiveet ja ideat palvelun kehittämiseksi. Tulosten purku toteutettiin purkamalla vastaukset kohtakohtalta auki, jonka jälkeen niistä johdettiin kehittämissuhteita siinä suhteessa kun tietyt teemat toistuivat vastausten tuloksissa. Näitä eniten toistuvia teemoja olivat; ravintolan saavutettavuus, ohjeet ja opasteet, toisena yhteystiedot sekä tilauksen tekemisen sujuvuus ja kolmantena anniskeluoikeudet.

4.1 Teoriaa kyselystä tutkimusmenetelmänä

Tutkimusaineiston hankinnassa on mahdollista käyttää joko valmiita aineistoja esimerkiksi rekistereitä, tietokantoja, arkistoaineistoja tai aikaisempien tutkimusten tuottamia materiaaleja. Uutta aineistoa voi hankkia lukuisilla eri laadullisella tutkimusmenetelmällä muun muassa haastattelulla ja havainnoimalla tai tilastollisin menetelmin toteutetuilla kyselyillä. Kysely tutkimusmenetelmänä on tehokas, sillä se säästää aikaa ja kysely voidaan kohdistaa laajalle vastaaja kohderyhmälle. Lisäksi kyselyn toteuttaminen internetkyselynä helpottaa aineiston analysointia ja käsittelyä, koska koonti tapahtuu tietokoneohjelman avulla. Kyselytutkimuksiin liittyy kuitenkin heikkouksia, sillä on tavallista, että aineistoa pidetään suppeana. Erityisesti kyselylomakkeen ja kysymysten laatimiseen tulee kiinnittää huomiota. Vaikka kysymykset laaditaan huolella, on hyvä testata kyselylomakkeen ja kysymysten toimivuus useammalle vastaajalle ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Testaamisen jälkeen voidaan näin ollen tehdä vielä tar-

vittavat muutokset sekä lomakkeen rakenteeseen että kysymysten muotoiluihin ja vaihtoehtoihin. Kysely toteutetaan joko suljetun- tai avoimen kysymyksen muodossa. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 1997, 185-191.)

Kyselylomake on kyselyyn liittyvän aineiston hankinnan kannalta tiedonhankinnanväline. Kysely voidaan toteuttaa joko paperisena tai tietokoneavusteisena eli internetkyselynä. Tietokoneavusteisten menetelmien yleistyminen on mahdollistanut tiedonkeruun internetlomakkeiden avulla aikaisempaa useammin ja vastausten käsitteleminen suoraan tilasto-ohjelman avulla on helpottanut tiedon käsittelyä. Kun aloitetaan suunnitella kyselyn rakennetta, tulee ottaa huomioon kohderyhmä, keille kysely tullaan lähettämään sekä mitkä ovat hyviä kysymyksiä. Vastaaaja päättää kysymysten sekä kyselyn ulkonäön perusteella haluaako hän vastata kyselyyn. Kyselyn alkuun tulisi sijoittaa helppoja kysymyksiä ja sitä kautta herättää vastaajan mielenkiinto kyselyä kohtaan. Hyvä kyselylomake on selkeä, siisti ja houkuttelevan näköinen. Teksti sekä kysymykset tulisi sijoittaa väljästi ja sen vastausohjeet tulisi olla yksiselitteiset. Ei ole myöskään suositeltavaa, että kysely olisi liian pitkä. Tämä voi karsia pahimmassa tapauksessa osan vastaajista. On todettu, että jos kirjaisinkoko on pieni, se saa kyselyn näyttämään myös lyhyemmältä. Tavoite tutkimukselle tulee olla selvillä jo ennen kuin kyselylomaketta aloitetaan laatimaan. Kysymykset tulee olla tarkoin mietittyjä mihin halutaan vastaus, jotta se tukee tehtävää tutkimusta parhaalla mahdollisella tavalla. Jos kysymys on vastaajalle epäselvä, on vastaus tällöin myös kysymykseen epäselvä. Sähköisen kyselylomakkeen etu on, että vastaaja jää usein epäselväksi. Tämä usein helpottaa vastaajan kynnystä vastata kyselyyn, kun henkilötietoja ei tarvitse kertoa. (Heikkilä 2014, 45-47.)

Suljetuissa kysymyksissä annetaan vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot, joista valitaan sopiva tai sopivat vaihtoehdot. Tällaisia kysymyksiä kutsutaan strukturoiduiksi kysymyksiksi. Strukturoidut kysymykset toimivat silloin, kun vastausvaihtoehdot tiedetään ennalta ja vaihtoehtoja on rajallinen määrä. Strukturoitujen kysymysten tarkoituksena on helpottaa vastaajan työtä sekä yksinkertaistaa vastausvaihtoehtojen määrää poimimalla vain vastaukset jotka ovat mahdollisia kyseisessä kysymyksessä. Tämä auttaa vastaajaa hahmottamaan kysyttävän aiheen merkityksen ja laajuuden. Kun vastaajille annetaan vaihtoehtoja, vastaaminen helpottuu huomattavasti. Strukturoiduille kysymyksille tyypillistä on se, että kaikille vastaajille löytyy sopiva vaihtoehto. Vaihtoehtojen lukumäärä ei saa olla suuri ja vaihtoehtojen tulee olla järkeviä eivätkä vaihtoehdot saa olla toisensa poissulkevia. Kysymyksessä täytyy kiinnittää huomiota siihen, että valittavien vaihtoehtojen lukumäärä on ilmoitettava selvästi. Strukturoitujen kysymysten etuja ovat nopea vastaaminen sekä tulosten tilastollisen käsittelyn helppous. Mahdollisia haittoja strukturoitujen kysymysten osalla on se, että jokin vaihtoehto saattaa puuttua, vastaukset on mahdollista antaa harkitsematta asiaa sen enempää tai vaihtoehto ”en osaa sanoa” on houkutteleva. (Heikkilä 2014, 49.)

Mielipidetiedusteluissa, jota tässäkin kehittämistehtävässä on hyödynnetty, on usein monia strukturoitujen kysymysten muodossa esitettyjä väittämiä, joihin vastataan asteikkotyypisin

vastausvaihtoehtoin. Asteikkotyypistien kysymysten etuna on, että niiden avulla saadaan mahdollisimman paljon tietoa pieneen tilaan. Heikkoutena koetaan se, ettei vastauksista pysty päättämään mikä painoarvo kohteilla on eri vastaajille. Toisena heikkoutena voidaan pitää sitä, että väittämien vastauksiin voi vaikuttaa se miten vastaaja on aikaisempiin kysymyksiin vastannut. Tätä selitetään sillä, että vastaaja pyrkii saamaan mahdollisimman loogisia vastauksia. Yleisimmin käytettyjä asenneasteikkoja ovat Likertin asteikko sekä Osgoodin asteikko. Tässä kyselyssä on hyödynnetty Likertin asteikkoa, joka on tavallisesti 4-5 portainen asteikko. Toisena ääripäänä on useimmiten täysin samaa mieltä ja toisena ääripäänä taas täysin erimieltä- vaihtoehtot, jossa vastaaja valitsee parhaiten omaa käsitystään vastaavan vaihtoehton. Kyselyissä suositellaan olevan myös neutraali vaihtoehto sellaisille vastaajille, joilla ei ole joko mielipidettä tai kokemusta kyseisestä aihealueesta. Tällöin täytyy kuitenkin kysymys esittää niin selkeästi, ettei epäselvyyksiä pääse syntymään. En osaa sanoa - vaihtoehto ei saa olla houkutteleva vastaus epävarmalle vastaajalle, sillä se heikentäisi tulosten luotettavuutta. (Heikkilä 2014, 51-52.)

Kyselytutkimuksissa on usein mukana joitakin avoimia kysymyksiä, jotta strukturoitujen kysymysten vastauksiin saataisiin tarkennuksia avointen kysymysten avulla. Avoimet kysymykset ovat tarkoituksen mukaisia silloin kun vaihtoehtoja ei tunneta etukäteen. Tässä tutkimuksessa on haluttu saada asiakkaiden toiveita esille nimenomaan avointen kysymysten avulla. Avoimille kysymyksille on tyypillistä, että ne on helppoja laatia mutta vastaukset ovat työläitä käsitellä. Ne saattavat myös houkuttaa vastaamatta jättämiseen. Lisäksi avoimet kysymykset ovat kannattavinta sijoittaa joko kysymyksen aihe-alueen loppuun tai lomakkeen loppuun ja näille vastauksille on hyvä varata riittävästi vastustilaa. Avointen kysymysten etu on siinä, että niiden avulla saadaan esille uusia näkökantoja ja jopa parannus ehdotuksia. (Heikkilä 2014, 47-48.)

Internetkyselynä toteutettava kysely on nopea tapa kerätä tietoa ja soveltuu parhaiten käytettäväksi silloin kun edustava otos. Internetkyselyssä linkki kyselyyn voidaan toimittaa vastaajille useita eri tapoja käyttäen, mutta yleisimmin käytetään sähköpostia. Internetkyselyjä käytetään nykypäivänä todella paljon ja eri kohderyhmille, jolloin taustakysymyksiä kysytään tyypillisesti vastaajien sukupuoli-, ikä-, ammatti-, ansio- ja asuinpaikkatietoja luokittelun helpottamiseksi. Internet kyselyjen toteuttamiseksi on olemassa paljon tutkimus ja tiedonkeruu ohjelmia. Tyypillisesti ilmaisversio käsittää hyvin pintapuoleisen toteutuksen ja maksullisilla kyselyillä on mahdollista toteuttaa syvällisempiä tutkimuksia. Toteutetaan kysely sitten paperisena lomakkeena tai internetkyselynä, liitetään kyselyyn aina saatekirje, jossa kerrotaan tutkimuksen taustaa ja annetaan ohjeita vastaamiseen sekä motivoidaan vastaajaan täyttämään lomake. Saatekirjeen tulee olla informatiivinen ja kohtelias, mutta mielellään mahdollisimman lyhyt ja ytimekäs. Saatekirjeessä tulee mainita tutkimuksen toteuttaja ja mahdolliset rahoittajat, tutkimuksen tavoite ja tietojen käyttötapa sekä tutkijan nimi ja yhteystiedot. Lisäksi saatteella kerrotaan, miten vastaajat on valittu ja mihin mennessä vastausta odotetaan. Tärkeätä on myös muistaa kiittää kaikki vastaamisesta. (Heikkilä 2014, 59.)

4.2 Kyselyn toteutus

Lomakekyselyn kysymykset pyrittiin miettimään niin, että niistä saisi mahdollisimman laajan kuvan siitä, mitä mieltä asiakkaat ovat olleet tilausravintolan palvelusta ja mitä kehitysideoita heillä olisi. Kysymyksiä oli seitsemän, joista kuusi oli strukturoituja monivalintakysymyksiä ja näistä viiteen oli mahdollista kirjoittaa oma vastaus. Kysymyslomakkeen viimeinen kysymys oli avoin, johon oli mahdollista kirjoittaa kaikki niin risut kuin ruusutkin. Kysymysten määrä pyrittiin pitämään mahdollisimman pienenä sen vuoksi, että vastauksia saataisiin riittävä määrä, eikä kyselyyn vastaaminen veisi 10 minuuttia enempää. Kyselyn vastausajan päätyttyä vastaukset koottiin ja analysoitiin sekä näistä saaduista vastauksista koottiin yhteen kehitysehdotuksia. Kyselylomake löytyy liitteestä 1.

Aineistonhankintamenetelmänä käytettiin tässä opinnäytetyössä internetkyselyä, joka toteutettiin 22.2. - 13.3.2016 välisenä aikana. Kyselyn linkki lähetettiin 69:lle tilausravintola X:n palveluita käyttäneelle vastaanottajalle. Kohdejoukko käsitti tilausravintola X:n asiakasrekisterissä olevat henkilöt, jotka olivat ostaneet tai käyttäneet yrityksen palveluita viimeisen vuoden aikana. Erityistä vastaajajoukon valintaa ei siis tehty vaan mukaan kyselyyn otettiin kaikki asiakkaat. Internetkysely siis kohdennettiin yrityksen nykyisille asiakkaille ja kyselyllä kartoitettiin heidän kokemuksiaan palvelutuotannosta sekä toiveista palvelun kehittämiseksi nykyisestä.

Lomakekysely toteutettiin Kyselynetti.comin palvelun avulla. Kyselylomakkeen suunnittelu vaiheessa kyselyä testattiin useammalla eri palvelutuottajan vastaavalla ohjelmalla ja Kyselynetti.com:iin päädyttiin sen parhaimman muokattavuuden sekä ilmaisen opiskelija tarjouksen vuoksi. Muutoin palvelu olisi ollut maksullinen, mutta tiettyjen oppilaitosten päättötyötä tekevät opiskelijat saivat palvelun käyttöönsä veloitusetta. Lomakekysely saatekirjeineen testattiin viidellä testivastaajalla ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista. Internetkysely lähetettiin vastaanottajille 22.2.2016, sekä muistutusviesti lähetettiin noin puolitoista viikkoa ennen kyselyn sulkeutumista 13.3.2016. Kysely lähetettiin 69:lle, joista 29 täytti vastauslomakkeen toiveiden mukaisesti.

4.3 Tulokset

Kyselyn tulokset esitetään samassa järjestyksessä kun ne kyselylomakkeella (liite 1) on esitetty. Tulokset on esitetty sellaisenaan kyselyn tulokset osiossa (liite 2). Kaikki vastaajien avoimet vastaukset on esitetty kyselyn tulokset osion lopussa. Avoimet vastaukset antavat tarkennuksia vastauksiin sekä suoria kehitysehdotuksia.

Kysymyksessä 1 kysyttiin Tilausravintola X:n käyttöä viimeisen vuoden aikana. Vastaajista valtaosa (25/29) oli käyttänyt viimeisen vuoden aikana tilausravintolan palveluita 1-5 kertaa. Kolmen vastaajan osalta käyttökertoja oli 6-10 välillä ja yksi vastaajista oli käyttänyt palveluita jopa yli 10 kertaa.

Kysymyksessä 2 kysyttiin kokemuksia tilausravintola X:n palveluista. Vastaajat arvioivat tilausravintolan palveluita tilausten tekemisen sujuvuuden, asiakaspalvelun, tarjoilujen, ravintolatilin ja viihtyvyyden osalta seuraavasti:

Tilausten tekemisen sujuvuuden osalta lähes kaikki (27/29) vastaajista olivat vähintään sitä mieltä siitä, että tilausten tekeminen hoitui vaivattomasti. Yksi vastaajista oli osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä tilauksen tekemisen sujuvuudesta. Tilaukseen liittyvistä asioista sopimisen osalta (22/29) oli sitä mieltä, että sopiminen oli sujuvaa, mutta kaksi vastaajista koki olevansa sujuvuudesta osittain eri mieltä. Yhteystietojen löydettävyyden osalta vastaajat (22/29) olivat sitä mieltä, että yhteystiedot olivat helposti löydettävissä. Vastaajista kuusi (6/29) oli osittain samaa mieltä ja yksi osittain eri mieltä.

Asiakaspalvelun osalta vastaajat vaikuttivat olevan hyvin samanmielisiä siitä, että asiakaspalvelu on ammattitaitoista, ystävällistä ja sujuvaa. Vastaajista 26/29 piti henkilökuntaa ammattitaitoisena. Vastaajista 4/29 mielestä palvelun sujuvuudessa olisi jotakin kehitettävää.

Tarjoiluista kysyttäessä kysyttiin erikoisruokavalioiden huomioimista, tilauksen mukaisista tarjoiluista sekä tarjoilujen hinta-laatusuhteesta. Vastaajat vaikuttivat olevan myös tarjoiluista hyvin samaa mieltä. Erikoisruokavalioidenhuomioimisesta samaa mieltä oli 23/29 ja osittain samaa mieltä yksi vastaaja. Viiden vastaajan kohdalla tilanne ei ole ilmeisesti tullut vastaan, sillä eivät osanneet sanoa kysymykseen mitään. Tarjoilut olivat tilauksen mukaiset lähes kaikkien mielestä (28/29) ja yhdellä ei ollut asiasta käsitystä. Tarjoilujen hinta-laatusuhdetta piti hyvänä 24/29 vastaajaa ja kolmen vastaajaa olivat asiasta osittain samaa mieltä. Yksi vastaajista oli hinta-laatusuhteesta osittain eri mieltä.

Ravintolatila jakoi tästä kysymysten sarjasta eniten vastaajien mielipiteitä. Kysyttäessä oliko ravintolatiloihin helppo löytää perille, täysin samaa mieltä helppoudesta oli kahdeksan vastaajaa (8/29). Osittain samaa mieltä oli noin puolet (15/29) vastaajista ja viisi vastaajaa olivat osittain eri mieltä löydettävyyden helppoudesta. Ravintolatila oli tarkoitukseen hyvin soveltuva 20/29 vastaajan mielestä ja osittain samaa mieltä oli seitsemän vastaajaa. Osittain eri mieltä vastaajista oli yksi vastaaja. Kysyttäessä kulun vaivattomuutta, oli 4/29 vastaajan mielestä kulku ravintolaan oli vaivatonta. Vastaajista 11/29 oli osittain samaa mieltä ja 11/29 osittain eri mieltä vaivattomasta kulusta. Kyselyn lopussa olleessa avoimessa vastauskentässä useampi oli toivonut, että ulko-ovelle voisi laittaa jotain huomiota kiinnittävää kuin myös kulku hissille.

Viihtyisyyttä kartoittavasta kysymyksessä kysyttiin asiakkaiden kokemuksia ravintolatilojen siisteydestä, riittävästä vaatesäilytystiloista sekä saniteettitilojen siisteydestä. Vastaajista 26/29 oli sitä mieltä, että sekä ravintolatilat että saniteettitilojen siisteys on hyvällä tasolla. Ravintolan vaatesäilytystilojen riittävyys jakoi vastaajien mielipiteitä enemmän. Kuitenkin suurin osa (16/29) oli sitä mieltä, että säilytystilat ovat riittävät. Kahdeksan vastaajaa olivat osittain samaa mieltä ja kolme vastaajista osittain mieltä säilytystilojen riittävydestä.

Kyselyn kolmas kysymys 3 käsitteli alkoholitarjoiluoikeuksia ja alkoholivalikoiman kuulumista palveluvalikoimaan. Vastaajista viides osa (6/29) piti erittäin tärkeänä alkoholitarjoiluoikeuksien kuulumista palveluvalikoimaan ja vastaajista 4/29 piti tarjoilujen kuulumista ravintolan palveluvalikoimaan tärkeänä. Jonkin verran tärkeänä piti vastaajista 10/29. Vastaajista 6/29 oli sitä mieltä, että he eivät pidä alkoholioikeuksia palveluvalikoimassa tärkeänä lainkaan. Avoinmet kysymykset vahvistivat kuitenkin alkoholioikeuksien tärkeyttä palvelukonseptissa. Kyselystä selvisi, että useampi toivoi ravintolalle pientä listaa laadukkaista viineistä sekä muutama hyvä olut ruoan kanssa. Tilaisuuksiin olisi myös hyvä saada alkoholijuomat ravintolan puolelta.

Kysymyksessä 4 kysyttiin ravintolapalveluista, joihin olisi mahdollisesti kiinnostusta tulevaisuudessa. Kysymyksessä oli mahdollista vastata useampaan kuin yhteen kohtaan ja vastauksia tuli tähän kysymykseen yhteensä 57 kappaletta. Vastaajat olivat eniten kiinnostuneita erilaisista sesongin mukaisista teemaillallisista (19/57), kuten esimerkiksi blini-, parsa- ja rapuillalliset. Toiseksi eniten (13/57) vastaajia kiinnostivat ohjelmaillalliset kuten esimerkiksi jazz-illallinen. Kolmanneksi kiinnostavin oli viikonloppubrunssi, joka keräsi kaikkiaan yhdeksän vastausta.

Kysymyksessä 5 kysyttiin, kuinka vastaaja oli saanut tiedon tilausravintola x:n toiminnasta. Vastaajista valtaosa (23/29) oli saanut tiedon tuttavien kautta. Vain 4/29 oli löytänyt tiedon internetin kautta.

Vastaajilta kysyttiin kysymyksessä 6, kuinka tilausravintola X oli täyttänyt odotukset palvelusta. Valtaosa vastaajista (21/29) oli vastannut palvelun täyttäneen odotukset erinomaisesti ja seitsemän vastasi kysymykseen hyvin.

Viimeisessä kysymyksessä vastaajilla oli mahdollisuus kertoa omin sanoin toiveita ja odotuksia toiminnan kehittämiseksi. Avoimia vastauksia saatiin kaikkiaan 29, joista kehitysideoita ja toiveita sisältäviä vastauksia oli 14. Muut vastaukset olivat lähinnä kiitoksia tai ”ei kommentoitavaa” -kommentteja. Varsinaisia kehitysideoita sisältävät vastaukset löytyvät liitteestä 2, kysymyksestä 7. Avoimissa vastauksissa oli joitakin kohtia, jotka saivat useamman maininnan, näitä olivat mm. yhteystiedot, tarjouspyynnöt ja niihin vastaaminen, ravintolan saavutettavuus sekä anniskelu oikeudet.

4.4 Palvelun kehittämiskohteet ja ideat

Asiakkaiden mielipiteitä kartoitettiin nettipohjaisen asiakaskyselyn avulla ja tuloksen tuovat esille tärkeitä tietoa yrityksen asiakkaiden kokemuksista tilausravintola X:lle, jota he voivat käyttää hyödykseen kehittäessään liiketoimintaa.

Tuloksien perusteella kolme tärkeintä kehittämiskohdetta olivat;

1. paikalle löytäminen ja kulku ravintolaan (ravintolan saavutettavuus, ohjeet, opasteet yms)
2. yhteystiedot / tilauksen tekemisen sujuvuus (tarjouspyynnöt ja niihin vastaaminen)
3. anniskeluoikeudet

Näiden tärkeimmiksi kehittämiskohteiksi valittujen osa-alueiden perusteena ovat sekä strukturoitujen kysymysten esille nostamien vastausten jakautuminen että avoimien kysymysten kautta saadut vastaukset kehittämiskohteiksi. Vastausten myötä tässä työssä nostetaan esille nämä kolme kohdetta tärkeimpinä kehityskohteina tämän kyselyn vastausten perusteella.

Nykyisten asiakkaiden kokemukset ravintolan sijainnista, löydettävyydestä ja kulusta kertovat toiveita tilanteen kehittämiseksi. Tilanne huomioiden on helppo ymmärtää asiakkaiden kokemuksia ja toiveita tilanteen kehittämiseksi. Ravintolan tilat sijaitsevat kulttuurihistoriallisesti merkittävässä miljöössä Verkatehtaan sisäpihalla vanhassa tehdasmiljöössä ja se asettaa olosuhteille tiettyjä rajoituksia. Ravintola sijaitsee kolmannessa kerroksessa ja pääasiallinen kulku on portaikon kautta. Ravintolaan pääsee myös hissillä, mutta se edellyttää kulkua tavarahissillä toista kautta, joka ei varmasti avaudu asiakkaille kovinkaan helposti. Joka tapauksessa selkeämpiä opasteita kannattaa miettiä ja ainakin neuvotella sekä miettiä keinoja yhdessä kiinteistön omistajan kanssa. Myös opasteita kulusta hissille olisi hyvä kehittää nykyisestä. Valomainosten hankkiminen talon Viipurintien puoleiselle kulmalle olisi hyvä keino lisätä sekä löydettävyyttä että näkyvyyttä markkinointimielessä.

Tilausravintolan palveluiden saavuttamista ja yhteystietojen löydettävyyttä voisi kehittää näkyvyyden lisäämisellä mm. mainonnan ja markkinointiviestinnän keinoin. Lisäksi markkinoinnissa olisi tärkeitä luoda helppo kanava yhteydenottoa varten sekä antaa palvelulupaus, jonka mukaan yritys on yhteydessä asiakkaaseen mahdollisimman pian. Käytännössä ensimmäisen yhteydenoton pitäisi tapahtua viimeistään seuraavana päivänä. Yrityksen kannattaisi aktiivisemmin panostaa näkyvyyteen esim. Hämeenlinnan paikallisjulkaisuissa julkaistavilla mainoksilla tai julkisilla paikoilla näkyvällä mainonnalla. Näkyvyyteen kannattaisi panostaa myös toimivien ja helppokäyttöisten kotisivujen avulla sekä sosiaalisen median kanavien kautta esim. ravintolan omat Facebook-sivut. Sähköiset kanavat toimivat nykypäivänä ensisijaisena markkinointi- sekä palvelun etsimisen kanavana kuluttajien keskuudessa. Koska ravintola sijaitsee keskeisellä paikalla, voisi miettiä mahdollisuutta esimerkiksi näkyvällä paikalla olevaan valomainokseen. Nä-

kyvydellä on selvästi merkitystä niin nykyisten asiakkaiden keskuudessa kuin uusien, potentiaalisten asiakkaiden hankinnassa. Asiakasvirran kasvattaminen oli yksi yrityksen tavoitteista ja näkyvyyden lisääminen on yksi tärkeimpiä kohtia liiketoiminnan kasvattamisessa. Lisäksi yrityksen kannattaa panostaa tasaiseen asiakasvirtaan, jotta mahdollisuudet yrityksen tuottojen kasvattamiseen ja sitä kautta myös toiminnan kehittämiseen olisi mahdollista. Tasainen asiakasvirta jo olemassa olevan asiakasuskollisuuden lisäksi tarkoittaa myös uusien asiakkaiden hankintaa, sillä aina osa asiakkaista myös ohjautuu toisaalle syystä tai toisesta.

Anniskeluoikeudet ravintolan tulisi hommata, jotta juomalistan voisi tehdä. Anniskeluoikeuksien hakeminen tulevaisuutta ajatellen olisi mielestäni viisasta, sillä se mahdollistaa silloin myös paremmin erilaisten tilaisuuksien järjestämisen. Juomalistan ei tarvitse olla pitkä, mutta se voisi sisältää muutaman laadukkaan kuohu-, puna- ja valkoviinin ja muutaman olut sekä siideri vaihtoehdon. Juomalista voisi vaihtua sesongeittain, jolloin se palvelisi muuttuvat trendit ja perinteet.

5 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää asiakaskokemuksen merkityksen kautta Tilausravintola X:n nykyisten asiakkaiden kokemuksia palvelusta ja toiveita toiminnan kehittämiseksi. Kiinnostuksen kohteena tässä opinnäytetyössä olivat asiakkaiden kokemukset sekä toiveet palvelun kehittämiseksi, joita heillä mahdollisesti on. Tietoperustassa käsiteltiin asiakaskokemuksen merkitystä asiakassuhteen kehittymisessä sekä palveluliiketoiminnan mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämisessä. Tavoitteena opinnäytetyössä oli selvittää asiakaskokemuksen sekä palvelujen kehittämisen mahdollisuuksia tilausravintola X:n liiketoiminnan kehittämisessä. Yritykselle tärkeää on tunnistaa asiakaskokemuksen vahvistamisen merkitystä liiketoiminnan kehittämisessä.

Opinnäytetyöhön liittyvällä kyselyllä kartoitettiin asiakkaiden näkemystä tilausravintola X:n palvelujen nykytilasta, sekä toiveita palvelutuotannon ja toiminnan kehittämiseksi. Keskeisiä teemoja opinnäytetyössä olivat asiakaskokemuksen merkitys asiakassuhteen kehittymisessä, sekä palvelujen liiketoiminnan kehittämisen mahdollisuudet. Opinnäytetyöhön liittyvä kysely toteutettiin tilausravintola X:n nykyisille asiakkaille, joita oli kaikkiaan 69. Kyselyyn vastasi 29 vastaajaa, joten vastausprosentti oli 42%.

Tämän kyselyn tulosten perusteella asiakkaat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä palvelukonsepttiin sekä palveluun, mutta kehittämiskohteitakin saatiin esille. Saaduista vastauksista tuli myös ilmi, että asiakkaat mielellään vastasivat kysymyksiin asiakaskokemuksesta ja kehittämistarpeista koskien, joka vahvistaa asiakaskokemuksesta entisestään. Yrityksen kannattaakin siis ottaa asiakkaat mukaan toiminnan kehittämiseen, sillä asiakkaan kuuntelu vahvistaa asiakaskokemuksesta ja vaikuttaa sitä kautta asiakassuhteen että yrityksen liiketoiminnan kehittymiseen. Tässä työssä

kehittämisehdotuksiksi tuotiin esille kolme tärkeintä kyselyn kautta esille tullutta kehittämiskohdetta. Näiden kehittämiskohteiden lisäksi tuloksista on saatavissa enemmänkin ideoita toiminnan edelleen kehittämiseksi ja niitä kannattaakin hyödyntää jatkossa. Kehittäminen kannattaa kuitenkin aloittaa niistä kohdista, jotka korostuivat kyselyn vastauksissa.

Tämän kehittämistyön tuloksilla on hyödynnettävyyttä tilausravintola X:n palvelujen kehittämisessä. On tärkeää saada esille asiakkaiden näkemyksiä ja kokemuksia heidän mielestään merkittävistä kehittämiskohteista. Tuloksista on nostettavista kehitysehdotuksia, joita kehittämällä voidaan vaikuttaa positiivisesti liiketoimintaan.

Lähteet

Arantola, H. & Korkman, O. 2009. Arki: Eväitä uuteen asiakaslähtöisyyteen. Juva: WSOY pro.

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja Kirjoita. 3. painos. Tampere: Tammerpaino Oy.

Kortesuo, K. & Löytänä, J. 2011. Asiakaskokemus. Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Lehtinen, J. 2004. Asiakkuuksien aktiivinen johtaminen. Helsinki. Edita.

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

Storbacka, K. Blomqvist, R. Dahl J. & Haeger, T. 2003. Asiakkuuden arvon lähteellä. Juva: Bookwell Oy

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Talentum

Viitala, R. & Jylhä, E. 2013. Liiketoimintaosaaminen: menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita.

Internet-lähde

Onnistu yrittäjänä. Liiketoimintasuunnitelma. Viitattu 16.8.2016

<https://www.onnistuyrittajana.fi/liiketoimintasuunnitelma-ohje>

Kuviot

Kuvio 1: : Asiakkuuden kolme ulottuvuutta ja tasoa kuvaavat asiakkuusajattelua noudattavan yrityksen työkenttää (Storbacka ym. 2003, 30.) 11

Liitteet

Liite 1: Asiakaskysely.....	31
Liite 2: Tulokset.....	33

Liite 1: Asiakaskysely

Hei,

Olet saanut vastattavaksesi tämän kyselyn, sillä olet käyttänyt tilausravintola X:n juhla- tai tapahtumajärjestelyissä.

Tämä kysely liittyy Laurea-ammattikorkeakoulun hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto -koulutusohjelman opinnäytetyöhön, jonka aihe on Palvelumuotoilun merkitys asiakassuhteiden kehittämisessä, case: tilausravintola X.

Opinnäytetyön näkökulma on nykyisten asiakkaiden kokemuksissa eli miten he ovat kokeneet palvelut ja mitä toiveita heillä on palveluiden kehittämisen suhteen. Tavoitteena on kehittää edelleen tilausravintolan asiakassuhteita palvelumuotoilun avulla.

Teen tutkimustani yhteistyössä tilausravintola X:n kanssa, joka hyödyntää tutkimuksen tuloksia Palvelutoiminnan kehittämisessä.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa noin 5 minuuttia. Sinulla on aikaa vastata tähän kyselyyn sunnuntaihin 13.3.2016 klo 22 mennessä, jonka jälkeen kysely sulkeutuu. Kiitos vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin,

Jenni Kokko

Puh. xxx xxx xxxx

1. Kuinka monta kertaa viimeisen vuoden aikana olette käyttäneet tilausravintola X:n palveluita?
 - 1-5 kertaa
 - 6-10 kertaa
 - Yli 10 kertaa

2. Miten arvioisit X:n palvelua oheisten osa-alueiden osalta? (samaa mieltä, osittain samaa mieltä, osittain erimieltä, täysin erimieltä, en osaa sanoa)
 - a. Tilauksen tekemisen sujuvuus
 - tilavarauksen tekeminen hoitui vaivattomasti
 - tilaukseen liittyvistä asioista sopiminen oli sujuvaa
 - yhteystiedot helposti löydettävissä

 - b. Asiakaspalvelu
 - henkilökunta oli ammattitaitoista
 - palvelu oli ystävällistä
 - palvelu oli sujuvaa

- c. Tarjoilut
 - erikoisruokavaliot oli huomioitu tarjonnassa
 - tarjoilut olivat tilauksen mukaiset
 - tarjoilun hinta-laatusuhde oli kohdallaan
 - d. Ravintolatila
 - ravintolaan oli helppo löytää perille
 - ravintolatila oli tarkoitukseen hyvin soveltuva
 - kulku ravintolassa oli vaivatonta
 - e. Viihtyisyys
 - ravintola oli siisti
 - ravintolan vaatesäilytystilat olivat riittävät
 - ravintolan saniteettitilat olivat siistit
3. Miten tärkeänä pidät alkoholitarjoiluoikeuksien kuulumista tilausravintolan palveluvalikoimaan?
- Erittäin tärkeänä
 - Tärkeänä
 - Jonkin verran tärkeänä
 - Ei lainkaan tärkeänä
 - En osaa sanoa
 - VAPAASANA - KENTTÄ TÄHÄN
4. Mistä seuraavista ravintolapalveluista olisit kiinnostunut tilausravintolan nykyisen valikoiman lisäksi?
- Viikonloppubrunssit
 - Sesongin mukaisista teemaillallisista esim. blini-, pars-, rapuillalliset ym.
 - A´la carte valikoimasta
 - Ohjelmaillat esim. Jazz-illallinen
 - Viini-illat esim. Pinot Noir ilta
 - Muuta mitä? VAPAASANA - KENTTÄ TÄHÄN
5. Mitä kautta olette saanut tiedon tilausravintola Verka & Sarkan toiminnasta?
- a) internetistä
 - b) tuttavilta
 - c) sosiaalisesta mediasta
 - d) lehdistä
 - e) ei mikään näistä, mistä? TÄHÄN VAPAASANA - KENTTÄ
6. Miten tilausravintola X on täyttänyt odotuksesi palveluun?
- Erinomaisesti
 - Hyvin
 - Tyydyttävästi
 - Heikosti
 - En osaa sanoa
 - Muu, mikä? VAPAASANA -KENTTÄ TÄHÄN
7. Mitä toivoisit tilausravintola X toiminnassa kehitettävän, jotta se vastaisi paremmin odotuksiasi? Tähän voit kirjoittaa myös risuja ja ruusuja palvelusta.

Liite 2: Tulokset

1 Kuinka monta kertaa viimeisen vuoden aikana olet käyttänyt tilausravintola X:n palveluita?	Vastausten lukumäärä
1-5 kertaa	25
6-10 kertaa	3
Yli 10 kertaa	1
Yhteensä	29

2 Miten arvioisit tilausravintola X:n palveluita oheisten osa-alueiden osalta?	Samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain erimieltä	Täysin erimieltä	En osaa sanoa	Yhteensä
a) Tilauksen tekemisen sujuvuus						
Tilavarauksen tekeminen hoitui vaivattomasti?	27	1	1	0	0	29
Tilaukseen liittyvistä asioista sopiminen oli sujuvaa?	26	1	2	0	0	29
Yhteystiedot olivat helposti löydettävissä?	22	6	1	0	0	29
b) Asiakaspalvelu						
Henkilökunta oli ammattitaitoista?	26	2	0	0	1	29
Palvelu oli ystävällistä?	28	0	0	0	1	29
Palvelu oli sujuvaa?	24	3	1	0	1	29
c) Tarjoilut						
Erikoisruokavaliot oli huomioitu tarjonnassa?	23	1	0	0	5	29
Tarjoilut olivat tilauksen mukaiset?	28	0	0	0	1	29
Tarjoilun hinta-laatusuhde oli kohdallaan?	24	3	1	0	1	29
d) Ravintolatila						
Ravintolaan oli helppo löytää perille?	8	15	5	0	1	29
Ravintolatila oli tarkoitukseen soveltuva?	20	7	1	0	1	29
Kulku ravintolaan oli vaivatonta?	4	11	11	2	1	29
e) Viihtyvyys						
Ravintola oli siisti?	26	2	0	0	1	29
Ravintolan vaatesäilytystilat olivat riittävät?	16	8	3	0	2	29
Ravintolan saniteettitilat olivat siistit?	26	2	0	0	2	29

3 Miten tärkeänä pidät alkoholitarjoiluoikeuksien kuulumista ravintolan palveluvalikoimaan?	Vastausten lukumäärä
Erittäin tärkeänä	6
Tärkeänä	4
Jonkin verran tärkeänä	10
En lainkaan tärkeänä	6
En osaa sanoa	1
Muuta	2
Yhteensä	29
<i>"nykyinen alkoholitarjoilu on erittäin hyvä"</i>	
<i>"tilaisuuksiin olisi hyvä saada alkoholitarjoilu mukaan ravintolan puolelta"</i>	

4 Mistä seuraavista ravintolapalveluista olisit kiinnostunut tilausravintolan nykyisen valikoi- man lisäksi? <i>*voit valita useamman</i>	Vastausten lukumäärä
Viikonloppubrunssit	9
Sesongin mukaisista teemaillallisista esim. blini, - parsia- ja rapuillalliset yms.	19
A'la carte valikoimasta	3
Ohjelmaillat esim. Jazz-illallinen	13
Viini-illat esim. Pinot Noir ilta	7
Muuta	6
Yhteensä	57
<i>"lasten ja nuorten erilaiset teemajuhlat"</i>	
<i>"yksityistilaisuuksien pito"</i>	

5 Mitä kautta olet saanut tiedon tilausravintola X:n toiminnasta?	Vastausten lukumäärä
Internetistä	4
Tuttavilta	23
Sosiaalisesta mediasta	0
Lehdistä	0
Ei mikään näistä, mistä?	2
Yhteensä	29

6 Miten tilausravintola X on täyttänyt odotuk- sesi palveluun?	Vastausten lukumäärä
Erinomaisesti	21
Hyvin	7
Tyydyttävästi	0
Heikosti	0
En osaa sanoa	1
Muuta	0
Yhteensä	29

7 Mitä toivoisit tilausravintola X:n toiminnassa kehitettävän, jotta se vastaisi paremmin odotuksiasi? <i>Poimittu vain kehitysehdotuksia...</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Tilan jatkuminen Viipurintien puolen päätyyn antaisi upean näköalan ja avaruuden ravintolan tilaan. - Kulku hissille on oltava selvemmin esillä. - Mainonta näkyvämmäksi, yhteystiedot saataville ja nopea vastaus kyselyihin. Voisi markkinoida itseään kokousravintolana yrityksille, koska Hämeenlinnassa on hyvin vähän tällaisia tiloja. Facebook sivut ja uutiskirje yritysasiakkaille. - Koska ravintola toimii ainoastaan tilausravintolana ilman alkoholianniskelu-oikeuksia, on sen palvelukonsepti tältä osin hieman vajavainen. Listalta voisi löytyä laadukkaat viinit ja muutama hyvä olut ruokailujen pariin. Viinit voisivat olla valikoituja tuotteita, lyhyt lista, mutta laadukkaat viinit. - Hissi. - Kalusteiden valinta esteettisemmäksi. - Pienen ryhmän kanssa siellä käynti on hinnaltaan arvokasta, joten ravintola ei pysty silloin pitkän päälle kilpailemaan. Olisiko sellainen ratkaisu käytännöllinen, että ravintola käyttäisi alihankkijaa, joka toisi päämenun tai vaikka kulinäärisen puolen tullessaan ja ravintola hoitaisi muut. Isommissa yli 20 hengen tilaisuuksissa ravintola pystynee kilpailemaan, koska interiööri on erinomainen ja ruoan laatu kokemukseni mukaan hyvä. - Ravintolan löytäminen helpommaksi, ulko-ovelle jotain huomiota kiinnittävää. - Ulkoterasi/parveke ja hissi. - Melutekijät saatava pois. - Valmiita menu-ehdotuksia nettisivuille. - Teknisten laitteiden osaaminen vaikutti arpapeliltä.