

Kirsi Ekola

# **Suomalaisen kylpyläravintolan ruoka- ja palvelutuotteen tulevaisuuden haasteet ja toiminnan kehittäminen**

Case Härmän Kylpylä

Opinnäytetyö

Kevät 2017

SeAMK Elintarvike ja maatalous, ravitsemisala

Restonomi (YAMK), Ruokaketjun kehittäminen

## SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

### Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: Seinäjoen Ammattikorkeakoulu, Elintarvike ja maatalous, ravitsemisala

Tutkinto-ohjelma: Ylempi AMK- tutkinto, Restonomi (ylempi AMK), Ruokaketjun kehittäminen

Suuntautumisvaihtoehto:

Tekijä: Kirsi Ekola

Työn nimi: Suomalaisen kylpyläravintolan ruoka- ja palvelutuotteen tulevaisuuden haasteet ja toiminnan kehittäminen, Case Härmän Kylpylä

Ohjaaja: Tuija Pitkäkoski

Vuosi: 2017

Sivumäärä: 82

Liitteiden lukumäärä: 6

---

Ruoka on tärkeä osa ihmisten kokonaisvaltaista hyvinvointia ja nautittavuus on nykypäivän kiireisille kuluttajille tärkeä arvo. Yritysten palvelutoiminnalleen asettamat tehokkuusvaatimukset, saattavat kuitenkin olla ristiriidassa asiakkaiden ravintolaelämys odotusten kanssa. Kuinka maukas, terveellinen ja turvallinen ruoka ja siihen kiinteästi kuuluva hyvä palvelu voisivat toimia vetovoimatekijöinä, joiden perusteella asiakkaat valitsisivat kuntoutus-, rentoutus- tai viihtymispaikkansa.

Härmän Kylpylän ravintolan asiakkaiden ja henkilökunnan sekä yrityksen johdon kokemuksia, odotuksia ja tuntemuksia selvitettiin kolmesta näkökulmasta kirjallisen kyselyn avulla keväällä 2017. Asiakkaille tehty kysely, joka kohdistui lauantaipöytään, oli osatutkimus. Sen otoskoko oli 176. Ravintolaosaston henkilökunnalle tehty kysely oli kokonaistutkimus, jonka otoskoko oli 15. Yrityksen johto antoi näkemyksensä kysymyspatteristoon sähköpostilla. Koko tutkimusaineisto käsiteltiin manuaalisesti ja laadullisen analyysin keinoin.

Tutkimuksessa selvisi, että asiakkaat odottavat yksilöllistä huomiointia ja he haluavat palvelua. Tulevaisuudessa kilpailu asiakkaista tulee aina vain kiristymään ja kilpailukenttä laajenemaan. Kilpailukykytekijät, joilla erottaudutaan positiivisesti myös kansainvälisten asiakkaiden silmissä, tulevat yrityksille yhä tärkeämmiksi. Nautinnollisuuden, elämyksellisyyden ja kokemuksellisuuden odotukset tulevat kaiken ikäisissä asiakkaissa yhä vain korostumaan.

Tämä tutkimus tarvitsee jatkukseen vielä seurantaosion, jolla voidaan selvittää, kuinka Härmän Kylpylän ravintola on pysynyt kehittämään toimintaansa tässä tutkimuksessa saatujen tulosten ja havaintojen avulla.

Avainsanat: asiakaspalvelu, ruoka, tulevaisuus, kehittäminen

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

## **Thesis abstract**

Faculty: Seinäjoki University of Applied Sciences

Degree programme: Master's Degree, Food and Hospitality

Specialisation:

Author: Kirsi Ekola

Title of thesis: Future Challenges and Development of the Food and Service Product of the Finnish Spa Restaurant, Case Härmän Kylpylä

Supervisor: Tuija Pitkääkoski

Year: 2017

Number of pages: 82

Number of appendices: 6

---

Food is an important part of people's overall well-being. Tasty, healthy and safe food and good service could be the main attractions to the consumers today. Based on this, the customers would be able to choose their rehabilitation, relaxation or entertainment venue. Enjoyment is an important value for today's busy consumers. However, the effectiveness demands of the companies often contradict the customers' experience expectations.

The customers, personnel and the management of the spa restaurant Härmän Kylpylä were interviewed in the spring of 2017. They were asked about their restaurant experiences, expectations and feelings. The questions concerned the buffet table food and the customer service of the restaurant. Altogether 176 replies were received. The questionnaire for the department personnel of the restaurant got 15 responses. The management of the company answered the questionnaire by e-mail. The entire research material was handled manually.

The study found that the customers want to be considered as individuals. In the future, the competition in the restaurant field will be increasing and the competition field will expand. Competitiveness factors, which are positively distinguishing in the eyes of international customers, will become even more important. Customers want to get service. Customers of all ages are expecting more and more enjoyment and experiences.

Further research is needed to find out how the restaurant of Härmän Kylpylä has been able to develop its activities through this study.

Keywords: Customer service, food, future, development

## SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä.....	2
Thesis abstract.....	3
SISÄLTÖ.....	4
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluettelo.....	6
Käytetyt termit ja lyhenteet.....	7
1 JOHDANTO.....	9
2 ALAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT.....	11
2.1 Ravintolapalveluiden muutokset ja niiden vaikutukset.....	12
2.1.1 Muutokset asiakkaissa.....	14
2.1.2 Muutokset toimintaympäristössä ja ruokailukulttuurissa.....	15
2.1.3 Muutokset ravitsemispalveluissa.....	18
2.2 Ravintolakulttuurin tulevaisuuden trendit.....	20
2.2.1 Nautinnollisuus ja kokemuksellisuus.....	21
2.2.2 Terveellisyys ja turvallisuus.....	22
2.2.3 Kehittyvät teknologiat ja lisääntyvä ruokamatkailu.....	23
2.3 Erottautuminen kilpailijoista.....	27
2.3.1 Asiakaskokemus kilpailukykytekijänä.....	28
2.3.2 Toimintaympäristön laatu kilpailukykytekijänä.....	31
2.3.3 Elämyksellisyys kilpailukykytekijänä.....	33
3 ASIAKAS VIERAANAMME.....	37
3.1 Asiakkaan lojaalisuuden vahvistaminen.....	37
3.2 Aistielämysten tuottaminen asiakkaalle.....	41
3.3 Konseptin rakentaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa.....	45
4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET	
HÄRMÄN KYLPYLÄRAVINTOLASSA.....	49
4.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja työn rajaus.....	49
4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus.....	50
4.3 Tulosten käsittely ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	51
4.4 Ravintolahenkilökunnan odotukset.....	52
4.5 Lounasbuffet asiakkaiden odotukset.....	63

4.6 Työnantajan odotukset.....	68
5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI .....	71
6 POHDINTA JA YHTEENVETO .....	76
LÄHTEET .....	78
LIITTEET .....	83

## **Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo**

Kuvio 1 Ravintolaruuan verotus Suomessa .....	19
Kuvio 2 Ravitsemistoiminnan SWOT-analyysi .....	20
Kuvio 3 Kouluarvosana Härmän Kylpylän ravintolaosastolle kokonaisuutena .....	67

## Käytetyt termit ja lyhenteet

<b>Biodiversiteetti</b>	Elollisen luonnon biologinen monimuotoisuus.
<b>Brändi</b>	Kaikkien niiden mielikuvien ja tietojen summa, joita ihmisellä on jostakin asiasta. Asia voi olla esimerkiksi: tuote, palvelu, yritys, ihminen, puolue, valtio, tapahtuma. Se on tavaramerkin ympärille muodostunut positiivinen maine.
<b>Digitalisaatio</b>	Toimintatapojen uudistamista, sisäisten prosessien digitalisointia ja palveluiden sähköistämistä.
<b>Famm- malli</b>	Mallin avulla voidaan kuvata esimerkiksi ravintolan palvelukokemusta. Malli koostuu viidestä eri osa-alueesta: tila, kohtaaminen, tuote, johtaminen ja organisaation hallintajärjestelmä ja ilmapiiri.
<b>Intensiteetti taso</b>	Kuvaa asiakkaan halukkuutta ja kiinnostusta tutustua vaihtoehtoihin sekä valinnan merkityksellisyyttä hänelle itselleen.
<b>Kaupallistaminen</b>	Kaupallistaminen tarkoittaa niiden toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta, joilla innovaatio muutetaan myynniksi.
<b>Kokemusluulo</b>	Luulo kokemuksen ylivoimaisuudesta, joka aiheuttaa auktorisointia ilman kykyä visiointiin.
<b>Palvelukilpailu</b>	Kilpailutilanne, jossa ydinratkaisu on menestyksen välttämättömän edellytys, mutta jossa menestyminen määräytyy varsinaisesti kokonaisvaltaisen palvelutarjooman eli ydinratkaisun ja siihen integroidusti liitettyjen palvelujen perusteella.
<b>Palvelumuotoilu</b>	Yhdessä suunnittelua, jossa palvelun käyttäjät osallistuvat kehitystyöhön. Se on palvelujen innovointia, kehittämistä ja suunnittelua muotoilun menetelmin.

<b>Siiloutuminen</b>	Siilo-käsite tarkoittaa sitä, että organisaatiossa ahertavat ihmiset umpioituvat toimimaan vain oman ryhmänsä parissa. Siiloajattelu on paheksuttavaa, koska se estää yhteistyön ja raja-aitojen kaatamisen.
<b>Synestesia</b>	Ilmiö, jossa aistiärsyke aiheuttaa havainnon toisessa aistissa. Synestetikko voi nähdä esimerkiksi tietyn sävelen aina sinisenä värinä.
<b>Tarinaidentiteetti</b>	Tarkoittaa yrityksen arvojen, osaamisen ja visioiden kuvaamista tarinamuotoon kiteytettynä.
<b>Tavoitemielikuva</b>	Kuvaus asioista, jotka ovat yritykselle tärkeitä. Yrityksen päätös millaiseksi se haluaisi oman brändinsä muodostuvan.



# 1 JOHDANTO

”Siellä missä ovat tavarat ja palvelut, siellä ovat ihmiset. Ja missä ovat ikuista mielihyvää ja terveyttä etsivät kuluttajat, siellä ovat myös brändit ja konseptit”. (Heikkinen 2008, 14; Aunola & Heikkinen 2015, 41.)

Tässä työssä on tarkoitus selvittää, kuinka Härmän Kylpylän ruoka- ja palvelutuote voisi vielä paremmin toimia tulevaisuudessa vetovoimatekijänä asiakkaiden valitessa kuntoutus-, rentoutus- tai viihtymispaikkaansa. Härmän Kylpylän ravintolan ja keittiön ei välttämättä tarvitsisi olla pelkkä tukipalvelu. Ravintolan ruoka- ja palvelutuotteen voisi konseptoida. Tuon tapahtuman tulisi olla moniaistinen, myönteinen, kokonaisvaltainen, yksilöllinen ja muistijäljen jättävä kokemus.

Kuka on tulevaisuuden asiakas? Oli hän sitten juniori tai seniori tai joku siltä väliltä, niin selvää on, että hänellä on valtaa ja hän haluaa vaihtelua ja makuelämyksiä. Mistä saadaan lisäarvo, joka voidaan asiakkaalle tarjota niin, että hän tulisi nauttimaan juuri tämän ravintolan palveluita uudelleen. Kaikessa tekemisessä tulisi keskittyä asiakkaaseen ja arvon tuottamiseen hänelle, jälkihoitoa unohtamatta. Yritysten tulisi panostaa erinomaisen asiakaskokemuksen ja sitä tuottavien toimintatapojen mallintamiseen ja jakamiseen työntekijöiden kesken, jolloin asiakaslähtöinen toiminta ei olisi yksittäisten ihmisten varassa, vaan siitä tulisi osa jokaisen työntekijän eli koko organisaation osaamista.

Asiakasuskollisuus on viime vuosina vähentynyt ja sen vuoksi asiakkaiden luottamus on ansaittava joka päivä yhä uudelleen. Sosiaalisen median kautta yksikin huono asiakaskokemus voi saada suhteettomat mittasuhteet, joten pettyneille asiakkaille tulee vastata nopeasti ja asiallisesti. Tyytyväisten asiakkaiden viestit eivät kannu yhtä kauaksi, mutta uudelleen tuleva asiakas on yritykselle parasta palautetta. Voisiko positiivisen palvelukokemuksen jakamisen taitoa opettaa, tällä nopealla sähköisen viestinnän aikakaudella? Menestyäkseen kilpailussa yrityksen liiketoiminnan tulee perustua aktiiviseen asiakassuhteen rakentamiseen. Asiakkaan kanssa on seurusteltava. Häntä on kuunneltava. Hänen ongelmiinsa ja odotuksiinsa on oikeasti paneuduttava. Uudet tuotteet ja palvelut syntyvät usein asiakkaan mieltymysten innoittamina. Ilman asiakasta ei ole kannattavaa liiketoimintaa. Kuntoutuslaitoksia on Suomessa enemmän kuin kysyntää niiden palveluille.

Sosiaali- ja terveysministeriön työryhmä toteaa selvityksessään (2010) laitoksien tarvitsevan ”pikaista kysynnän ja tarjonnan tasapainottamista”. Kuntoutuslaitosten ja kylpylöiden määrä kasvoi viime vuosikymmeninä, mutta niiden suurimman käyttäjäryhmän, veteraanien, määrä on pienentynyt. Alalle on syntynyt huomattava ylikapasiteetti ja se edellyttää laitoksilta palvelujen kehittämistä ja uudistamista vastaamaan kysyntää. (Kansan Uutiset 20.1.2010.) Kuntoutus on Hietamäen (2016) mukaan tällä hetkellä suuressa murroksessa, valtiontalouden säästötoimenpiteiden vuoksi uusia varhaiskuntoutuksen muotoja ei ole enää olemassakaan eikä niitä tällä hetkellä aloiteta missään muodossa (Hietamäki 2016). MOT-ohjelma (2009) uutisoi laitosten löytäneen 1990-luvulla uuden suunnan työelämäkuntoutuksesta. Tuolloin Kansaneläkelaitoksen (myöhemmin Kela) rahoittamat ASLAK (työikäisille kohdennettu, harkinnanvarainen ja ennaltaehkäisevä kuntoutusmuoto) - ja Tyk-kuntoutukset (työkykyä ylläpitävä ja parantava valmennus) sekä Raha-automaattiyhdistyksen tukemat kuntoremontit ja työnantajien ostamat Tyk-kuntoutukset kasvoivat mittavaksi liiketoiminnaksi. Tämä kuntoutuksen lohko kasvoi nykymittoihin tämän vuosikymmenen alussa. Vuonna 2013 Kelan järjestämiä kuntoutuspalveluja sai noin 98 900 henkilöä. Heidän määränsä on kasvanut 2000-luvulla 16 400 henkilöllä eli 20 prosentilla. (MOT 2009.) Hietamäki (2016) kertoo, että tällä hetkellä Aslak-kuntoutus on lopetettu ja Tyk-kuntoutuksesta on tullut kiila, jossa niin sanottua laitospaikkaista kuntoutusta on vähennetty ja siirretty yhä enemmän avokuntoutukseen (Hietamäki 2016).

Kauppalehdessä (2015) olleen artikkelin mukaan hallituksen säästökuurin myötä Kelan harkinnanvaraisen kuntoutuksen varoja leikataan niin, että lain mukaan käytettävä rahasumma vastaa kahta prosenttia vakuutetuilta kerättävistä sairausvakuutusmaksuista, kun se tällä hetkellä vastaa neljää prosenttia maksuista. Kela on jo ilmoittanut, että kuntoutettavien määrät tulevat selvästi laskemaan. Leikkaukset koskevat niin mielenterveyskuntoutujia kuin tuki- ja liikuntaelin sairaita ja juuri näistä sairauksista jäädään eniten työkyvyttömyyseläkkeelle. (Kauppalehti 4.1.2015.) Hietamäki (2016) toteaa, että kuntoutus on lähivuosina isojen haasteiden edessä. Kuntoutuksen vaikuttavuutta on kyseenalaistettu sillä seurauksella, että muutaman vuoden sisällä pitäisi saada aikaan kuntoutuksen kokonaisuudistus. (Hietamäki 2016.)

## 2 ALAN TULEVAISUUDEN NÄKYMÄT

Ruoka on tärkeä osa ihmisten viihtymistä sekä kotona että matkalla. Yhä useammat hakevat ruuasta tietoisesti elämyksiä. Ruoka voi olla jopa syy matkalle lähtemiseen. (Havas, Adamsson & Sievers 2015, 7; Hook 2016; Ravitsemistoiminta 2016, 57.) Asiantuntijoiden mukaan juuri matkailualan merkitys kasvaa tulevaisuudessa eniten (Luukkanen, Vehmas, Karjalainen & Ontto- Panula 2009, 26). Ravitsemistoimialaraportin (2016) mukaan ravitsemistoimiala työllisti vuonna 2014 kokonaisuudessaan lähes 13 000 toimipaikassa yli 52 000 työntekijää. Ala työllistää välillisesti myös työvoiman vuokrausyritysten kautta. Alan liikevaihtoa oli reilu viisi miljardia euroa ja suurimpana yksittäisenä alatoimialana olivat ravintolat. Hotellit, joissa on ravintola, kirjautuvat kokonaisuudessaan majoituksen toimialalle. (Ravitsemistoiminta 2016, 19, 31.) Kiinnostus hyvinvointimatkailua kohtaan on jo globaali ilmiö. Hyvinvointimatkailu mielletään sairauksia ehkäiseväksi, monipuoliseksi sielun ja ruumiin ravinnoksi. (Havas ym. 2015, 9.)

Maamme hallitusohjelmaan lisätyssä ruokapoliittisessa selonteossa ennustetaan, että: ”Vuonna 2030 suomalaiset kuluttajat syövät maukasta, terveellistä, kestävästi tuotettua ja turvallista ruokaa. Kuluttajilla on kyky tehdä tietoisia valintoja. Kysyntään vastaa läpinäkyvä, osaava, joustava sekä kansainvälisesti kilpailukykyinen ruoka- ja palvelujärjestelmä. Alan kasvua ja kehitystä tukee hyvin koordinoitu korkean tason tutkimus- ja kehitystyö”. (Launis 2016; Ruoka 2030, 2016.) Hotelli- ja ravintola-ala on erittäin suhdanneherkkä ala, johon ihmisten käytettävissä oleva raha ja vapaa-aika suoraan vaikuttavat. Onneksi ihmiset edelleen kaipaavat leivän lisäksi myös sirkushuveja, mielihyvää ja elämyksiä. (Hemmi, Häkkinen & Lahdenkauppi 2010, 11.)

Ravitsemisala on osa elintarvikeketjua, jonka muita osia ovat maatalous ja elintarviketeollisuus, joka pitää sisällään panimo-, liha-, kala-, meijeri- ja valmisruokateollisuuden sekä tukku- ja vähittäiskaupan (Heikkinen 2003, 34). Seitsemänkymmentä prosenttia suomalaisista yrityksistä toimii palvelualoilla ja saman verran suomalaisista työskentelee palveluissa. Elämme jälkiteollisessa ajassa. Elämme palveluiden maailmassa. (Tuulaniemi 2011, 21–22.)

## 2.1 Ravintolapalveluiden muutokset ja niiden vaikutukset

Tulevaisuudessa yritysten pitää osaamisellaan ja tiedollaan pystyä tarjoamaan asiakkailleen entistä asiakaslähtöisempiä ja entistä enemmän arvoa tuottavia palveluita sekä pystyä kehittämään tuotteistaan ja palveluistaan kokonaisvaltaisia palvelutarjoomia (Grönroos 2009, 35). Yritysten tulee luoda viihdyttäviä ja nautinnollisia mielikuvia, pyrkien täyttämään asiakkaiden unelmia, tavoitellen kokonaisvaltaisia elämyksiä (Heikkinen 2003, 29; Tuulaniemi 2011, 18; Kalliomäki 2014, 5).

Nykypäivän asiakkaat odottavat, että heidän odotuksensa pystytään ylittämään. Peruspalveluilla ei enää luoda kilpailuetua eikä erottauduta muista. (Grönroos 2009, 27, 33; Löytänä & Korteso 2011, 59.) Asiakkaat haluavat ostaa ratkaisuja. He haluavat tuotteiden ja palveluiden tuottamia hyötyjä, joiden arvon he puntaroivat omassa arvontuotantoprosessissaan. (Grönroos 2009, 25; Tuulaniemi 2011,18.) Asiakasymmärrys on koko yritystoiminnan kivijalka (Keskinen & Lipiäinen 2013, 308). Asiakkaat odottavat, että heidän niin sanotut sanomattakin selvät, hiljaiset odotuksensa täytetään ja ellei näin tapahdu, he pettyvät (Grönroos 2009, 134). Asiakkaan kokeminen on aina yksilöllistä ja kokonaisvaltaista (Pitkäkoski 2015, 23). Palveluistuminen jatkaa kasvuaan ainakin seuraavat 50 vuotta (Luukkanen ym. 2009, 26). Tulevaisuudessa ihmisen antaman laadukkaan palvelun ja vuorovaikutuksen merkitys asiakassuhteissa tulee entisestään lisääntymään (Grönroos 2009, 123; Hemmi ym. 2010, 11).

Liiketoiminnan johtamisessa ei enää riitä pelkkä talouden ymmärtäminen, vaan on ymmärrettävä ja ennakoitava myös asiakkaan mielen liikkeet. Asiakkaan ymmärtäminen edellyttää asiakkaan motiivien syvällistä tuntemista, asiakasempatiaa. (Mattinen 2006, 7–11.) Yrityksen henkilöstö eli ihmiset ovat edelleen yrityksen tärkein resurssi, koska juuri he luovat asiakkaalle kokemuksen (Grönroos 2009, 32; Valvio 2010, 66; Löytänä & Korteso 2011, 9–13, 170; Tuulaniemi 2011,53–54). Yrityksen menestykseen ja kilpailukykyyn vaikuttavat sekä johtajien ja päälliköiden että työntekijöiden tekemät toimenpiteet (Cathy & Enz 2010,144). Puhutaan yrityksen henkisestä pääomasta, joka ei taserivillä näy, mutta jota ilman yritys ei menesty. Henkinen pääoma voidaan jakaa yksilölliseen ja rakenteelliseen pääomaan. Yksilöllisellä henkisellä pääomalla tarkoitetaan yrityksen henkilökuntaa, yhteistyökumppaneita ja asiakkaita. Rakenteellisella henkisellä pääomalla tarkoitetaan yri-

tyskulttuuria. Yrityksen menestymisen kannalta sen on tärkeä säilyttää yksilöllinen pääoma niin johto kuin operatiivisellakin tasolla ja muuntaa sitä ajan myötä rakenteelliseksi pääomaksi eli osaamiseksi. (Grönroos 2009, 31.) Yrityksen organisatiokulttuuri voi olla sen suurin vahvuus tai sen suurin heikkous (Cathy & Enz 2010,144). Erityisesti palvelualalla, hyvinvoiva, työssään viihtyvä, työnantajaansa arvostava ja esimiestään pelkäämätön työntekijä pystyy antamaan asiakkaalle hyvää palvelua, joka puolestaan tuottaa yritykselle kasvua, kehitystä ja asiakastyytyväisyyttä (Grönroos 2009, 31; Tuulaniemi 2011, 54; Ahto, Kahri, Kahri & Mäkinen 2016,55). Sitoutuneet ihmiset työskentelevät suurella sydämellä ja sen vuoksi yrityksen henkilökunta on hyvä ottaa mukaan suunnitteluun ja sitouttaa yrityksen arvoihin jo niiden määrittely vaiheessa. Henkilöstön johtamiseen tulee panostaa. (Juuti 2015, 42, 121–124.)

Elämäntilanteensa mukaan asiakkaat arvostavat sekä itsepalvelua että pöytiin tarjoilua. Pienet ravintolat tulevat edelleen lisääntymään, koska etenkin maahanmuuttajat ovat tottuneet työllistämään itsensä ja sukulaisensa ruokaravintolan ja elintarvikekaupan avulla. (Aunola & Heikkinen 2015, 41.) Yritysten tulee ottaa huomioon myös asiakkaan puhuma kieli ja vähintäänkin englannin kieli. Kotimaisten kielten keskuksen (2017) mukaan maailmassa puhutaan noin kuuttatuhatta eri kieltä. Puhujamääriltään suurimpia kieliä ovat kiina, hindi, englanti, espanja ja arabia. Suomessakin puhutaan jo yli 150:tä eri äidinkieltä. (Kotimaisten kielten keskus 2017.) Tilastokeskuksen (2014) mukaan suurin vieraskielisten ryhmä vuonna 2013 oli venäjää äidinkielenään puhuvat, toisena viron kieltä puhuvat ja kolmantena somalin kieltä ja englantia puhuvat ihmiset (Tilastokeskus 2014). Tilastokeskuksen (2017) väestörakennetilaston mukaan Suomessa asui vuoden 2016 lopussa 353 993 äidinkieleltään vieraskielistä henkilöä. Arabia nousi vuoden 2016 aikana kolmanneksi suurimmaksi vieraskieliseksi ryhmäksi Suomessa. (Tilastokeskus 2017.)

Hemmingtonin (2007) mukaan tulevaisuudessa niin sanottu vieraanvarainen palvelu lisää yrityksen laatumielikuvaa, parantaa kilpailukykyä ja lisää näin myös yrityksen kannattavuutta (Hemmington 2007, 754). Aunolan ja Heikkisen (2015) mielestä henkilökohtaisesta palvelusta ja luksuksesta ollaan valmiita maksamaan. Mara-alalla työskentelevät niin sanotut vieraanvaraisuusammattin harjoittajat luovat

ihmisille mahdollisuuksia kohtaamisiin, viihtymisiin ja nautinnollisuuden hetkiin. Alan työntekijöille majoitus- ja ravitsemisala tulee aina pysymään fyysisesti ja henkisesti raskaana, kuplivana trendi-luksusalana. Tiukan paikan tullen majoitus- ja ravitsemisalan palveluista säästetään aina ensimmäisenä, mutta ihmiset kuitenkin kaipaavat mielihyvää, nautintoa, uusia kokemuksia ja jopa euforiaa. (Aunola & Heikkinen 2015, 52.) Yrityksen arvojen tulisi aina kuvata yrityksen todellista toimintaa, tärkeintä eli asiakasta unohtamatta (Aunola & Heikkinen 2015, 51–52; Filenius 2015, 37; Juuti 2015, 121–124).

### **2.1.1 Muutokset asiakkaissa**

Tunteet ohjaavat toimintaamme. Ensivaikutelmalla on ratkaiseva merkitys päätöksiiimme. Myönteisen asiakaskokemuksen saavuttaminen vaatii yritykseltä ja sen tuotteilta ja palveluilta paljon. (Valvio 2010, 57; Juuti 2015, 46–49.) Asiakas ei ole yrityksen omaisuutta eikä asiakas myöskään kulje yrityksen talutusnuorassa (Mattinen 2006, 37). Asiakkaan kiinnostus pitää herättää. Halukkuutta ja kiinnostusta tutustua erilaisiin vaihtoehtoihin ja valinnan merkityksellisyyttä asiakkaalle itselleen voidaan ilmentää intensiteetin tasoilla, jotka ovat: kiinnostus (interest), henkinen panostus päätökseen (involvement) ja investointi (investment). Henkilön korkea intensiteettitaso kertoo tietoisesta harkinnasta, perehtymisestä ja päätöksenteosta. Tällaiset ihmiset kokevat usein myös vahvaa yhteisöllisyyttä sekä suosittelun ja kokemusten jakamisen halua. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 48–49.)

Asiakkaat saavat nykyään internetin ja sosiaalisen median kautta nopeasti tietoonsa muiden ihmisten kokemukset (Grönroos 2009, 34; Filenius 2015, 31; Juuti 2015, 13; Keskinen & Lipiäinen 2016, 51). Digitaalisuuden myötä ihmisistä on tulleet verkkonomadeja, vaeltavia ihmisiä, joita on vaikea sitouttaa. He eivät enää sitoudu paikkaan eivätkä aikaan ja he etsivät koko ajan jotain uutta. Onko tämä kuitenkin viesti yrityksille, että asiakkaat suorastaan huutavat parempaa asiakasempatiaa, myötäelämistä ja osallistumista asiakkaan elämään eikä pelkkää satunnaisista ”treffailua”. (Mattinen & Sierla 2009, 169–174.) Sosiaalisessa mediassa jae-  
tut hyvät tai huonot kokemukset ovat tärkeitä valintaan vaikuttavia tekijöitä näissä korkean intensiteetin kategorioissa. Tässä ajassa yritysten kannattaa viestiä tuot-

teistaan ja palveluistaan viihteellisesti, inspiroivasti, opastavasti ja hauskaasti, koska asiakkaat kokevat tämän tyyppisen sisällön heitä palvelevaksi, viihdyttäväksi ja arvokkaaksi. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 50.) Asiakkaiden tarpeiden ja motiivien ymmärtäminen sekä heidän toiminnan ennakoiminen ajoissa, luo yritykselle hyvät toimintaedellytykset ja pitää kilpailijat sopivasti takamatkalla (Mattinen 2006, 9; Juuti 2015,129; Ahto ym. 2016,19–20, 89).

Palvelutapahtumaan liittyy yleensä paljon tunteita ja ihmiset kokevat sen kukin tavallaan ja pettyessään he äänestävät herkästi jaloillaan (Valvio 2010,57; Löytänä & Korteso 2011, 9-13, 170; Juuti 2015, 13–14). Sen vuoksi yrityksen tulee tänä virtuaaliaikakautena seurata ja johtaa myös mainettaan (Tuominen 2013, 14). Perinteisesti vaatimattomina pidetyt suomalaiset ovat oppineet, että yritykset ovat olemassa asiakkaita varten eikä päinvastoin. Asiakkaan tarve on menestyvän liiketoiminnan perusydin. (Löytänä & Korteso 2011, 87, 155; Ahto ym. 2016,17.) Globaali sosiaalinen media on antanut asiakkaille aivan uudet mahdollisuudet viestiä yritysten epäonnistumiset ja täyttämättömät lupaukset. Tämä kannattaa kuitenkin nähdä mahdollisuutena ja huolehtia siitä, että yrityksessä asiakaspalvelutilanteet hoidetaan hyvin ja asiakkaan saamat kokemukset ovat positiivisia. (Löytänä & Korteso 2011, Tuulaniemi 2011, 19; 137, 225; Keskinen & Lipiäinen 2013, 31; Tuominen 2013, 84; Ahto ym. 2016, 26–27.) Julkisuuden tuottamia hyötyjä on vaikea tunnusluvuilla osoittaa, mutta huonomaineiseen yritykseen ei kukaan asiakas halua tulla (Tuominen 2013, 178–180). Tuote- ja palvelutarjonnassa tulisi huomioida ravintoloiden asiakaskunnan nuorentuminen. Nettisukupolven eli milleniaalien odotukset kuten yksilöllistyminen ja elämyshakuisuus, ovat muuttaneet ravintolaasiakkaiden odotuksia huomattavasti.

### **2.1.2 Muutokset toimintaympäristössä ja ruokailukulttuurissa**

Laadukkaan mielikuvan tavoittaakseen yrityksen on oltava helposti ja nopeasti tavoitettavissa sekä oltava sähköisessä muodossa hyvin näkyvissä. Nykypäivänä asiakkaan tiedusteluihin tulee vastata kahdenkymmenenneljän tunnin sisällä tai viimeistään seuraavana työpäivänä. (Valvio 2010, 24.) Vihastunut asiakas kohdistaa kiukkunsa aina asiakaspalvelijaan eikä suinkaan yrityksen johtajaan. Rekla-

maatiotilanteet on hyvä aina käydä henkilöstön kanssa läpi, ettei samoja virheitä toisteta vastaisuudessa ja, että niihin osataan myös vastata niin työntekijä- kuin johtotasollakin. (Tarssanen 2005, 34–35.) Tekeville sattuu kuitenkin virheitä ja Ah-ton ym. (2016) mielestä viestintä vaatii silloin hyvää julkisuuden hallinnan osaa-mista, jonka parhaiten hallitsevat yrityksen viestintähenkilöt tai ylin johto (Ahto ym. 2016,51). Kaikki asiakkaat eivät vaivaudu tekemään yritykselle reklamaatiota, vaikka ovat pettyneet saamaansa tuotteeseen tai palveluun vaan ”äänestävät niin sanotusti jaloillaan”. Tutkimusten mukaan jokaista reklamaatiota kohden on kaksi-kymmentäviisi muuta valitusta, josta asianomaiselle yritykselle ei ole kerrottu, mut-ta kaikki muut ovat siitä jo saaneet tietää. Sen vuoksi kaikilla asiakasrajapinnassa työskentelevillä henkilöillä tulisi olla riittävät valtuudet reklamaatioiden joustavaan hoitamiseen. Asioiden ripeä hoitaminen tuo asiakkaalle tunteen välittämisestä. Hyvityksen voi tarjota asiakkaalle vaihtoehtoisilla tavoilla. Se voi olla taloudellinen, aineellinen tai aineeton. Näin asiakas voi itse tehdä päätöksen, kuinka hänen ko-kemansa mielipaha voidaan korjata häntä miellyttävällä tavalla. (Valvio 2010,147–151; Löytänä & Korteso 2011, 211–223.)

Kansallinen ja kansainvälinen kilpailu muuttaa markkinoita ja asiakkaita nopeasti. Tarvitaan uudenlaista johtamista tuotokeskeisyydestä asiakaskeskeisyyteen. Jär-jestelmällisyys, intensiivisyys ja operatiivinen suorituskyyky ovat arvokkaita johtami-sen attribuutteja, mutta ne tarvitsevat rinnalleen uudenlaista ajattelua ja luovuutta, kuten rohkeita ensimmäinen laatuaan - tyyppisiä innovaatioita ja ilmiöitä. (Keski-nen & Lipiäinen 2013, 307–308.) Vanhojen totuttujen tapojen orjallinen noudatta-minen ja auktorisoiva kokemusluulo voivat usein estää uusien hiljaisten signaalien kuulemisen (Mattinen 2006, 27). Osaamista ja näkemyksellisyyttä kaventavat myös jäykät, siiloutuneet ja lokeroituneet organisaatiot, jotka eivät enää pysy muu-tosvauhdissa mukana (Mattinen 2006, 28; Keskinen & Lipiäinen 2013, 307–308). Todellista lisäarvoa asiakkaalle tuottava tuote tai palvelu todennäköisesti menes-tyy, vaikka sen myyntiponnistelut ja markkinointiviestintä olisivatkin heikkoja (Juuti 2015,129; Ahto ym. 2016,19–20, 89). Ihmisten halua kertoa kokemuksistaan muil-le käytetään markkinoinnissa nykyisin tehokkaasti hyväksi. Bloggaajia ja toimittajia kutsutaan tuotteiden ja palveluiden ilmaisiksi testaajiksi. Ja kun korkea intensiteetti on saavutettu he mainostavat mielellään yrityksen tuotteita ja palveluita, koska uskotaan, että sosiaalinen pääoma kasvaa jaettaessa. Taloudellista hyötyä ei ole,



mutta jakajan henkilöbrändi rakentuu ja kiinnostus häntä kohtaan kasvaa. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 52–53.)

Suomalainen ravintolaruokailu eroaa eurooppalaisesta siinä, että suomalaiset kutsuvat vieraansa kotiin syömään ja eurooppalaiset tapaavat ystävänsä ravintolassa (Rauramo 2014, 329). Digitalisaation myötä on virinnyt keskusteluja: Mitä ravintolat oikeastaan ovat ja ovatko ne edes enää tarpeellisia? Ravintolatasoista ruokaa, muutakin kuin vain pitsaa, on erilaisten digitaalisten tilaus- ja kuljetuspalveluiden myötä nykyisin saatavissa suoraan kotiin. Ruokaelämys voidaan jakaa sosiaalisessa mediassa omasta olohuoneesta tai työpaikalta vain haluttujen seuralaisten kanssa. (Ahvenainen-Rantala 2016.) Asiakasempatian toteuttaminen on nykyisin todella haasteellista, koska nuori sukupolvi ei välttämättä enää halua palvelua. Se on oppinut löytämään haluamansa vastaukset itse. Yrityksen tulee kuunnella herkällä korvalla asiakasta ja olla valmiina tarjoamaan sekä itsepalvelua että henkilökohtaista opastusta. (Mattinen 2009, 160–161.)

Gastronationalismilla eli ruokakulttuuriin liittyvällä kansallisella tai kansallismielisellä oman maan ruuan korostamisella tai ylpeilyllä, emme vaatimattomuuttamme, valitettavasti koskaan ole osanneet leveillä. Muut maat ovat osanneet nimisuojata ruokansa ja juomansa alkuperää ja autenttisuutta korostaen. Määritellen mitä esimerkiksi saa kutsua neitsytoliiviöljyksi, samppanjaksi tai fetajuustoksi. (Purhonen, Gronow, Heikkilä, Kahma, Rahkonen & Toikka 2014, 178.) WFTA:n (World Food Travel Association) Food Travel Monitor 2016- tutkimuksen mukaan suomalaista tai edes skandinaavista ruokakulttuuria ja pohjoismaisia ruokia ei juurikaan tunnettu tai pidetty edes kiinnostavina. Kaiken huomion veivät vanhat, jo entuudestaan kulinaristisina pidetyt maat. Siitä huolimatta tai oikeastaan juuri sen vuoksi alueellisen ruokakulttuurin, suomalaisuuden ja suomalaisen elämäntavan esiin tuominen ruuan ja ruokaan liittyvien elämysten kautta vaatii paljon sitkeää yhteistyötä kaikilta alan toimijoilta. Tämä työ on jo aktiivisesti aloitettu, kun suomalaisten elintarvikke- ja ruokamatkailuyritysten kansainvälistymistä ja näkyvyyttä ruokamatkailijoiden houkuttelemiseksi maahamme on aktiivisesti ruvettu edistämään Finpro:n ja Visit Finlandin toimesta. Yrityksille on luotu mahdollisuuksia osallistua muun muassa Saksan suurimmille Berliinissä pidettäville Grüne Wochelle ruoka-alan messuille tai Torinossa Slow Food ideologiaa viestiville Pohjois-Italian merkittävimmille Terra

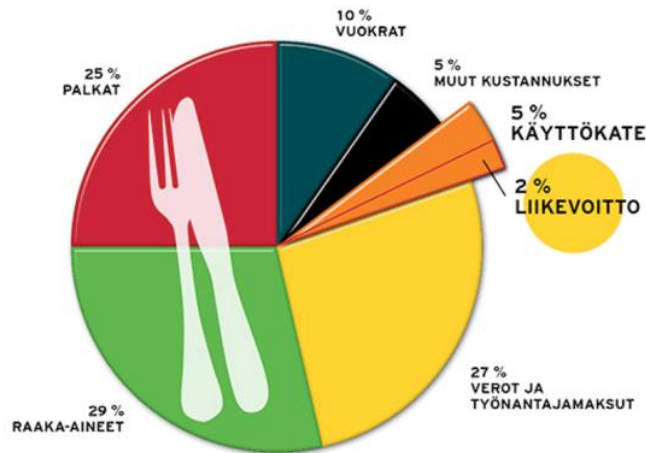
Madre Salone de Gusto ruokafestivaaleille. (Hook 2016.) Suomalaisten kylpyläravintoloiden olisi hyvä olla näkyvillä näillä messuilla kansainvälisiä asiakkaita kalastelemassa.

Ilmastossa tapahtuvat muutokset kuten biodiversiteettin köyhtyminen ja elinympäristöjen häviäminen aiheuttaa tulevaisuudessa paineita, mutta luo myös uusia mahdollisuuksia, tuotteiden ja palveluiden kehittämisessä luonnon vetovoimaan nojaavissa yrityksissä (Tonder 2013, 27). Maaseudulla sijaitseville kylpyläravintoloille tämä voisi olla niin sanottu hiljainen signaali: Tuotetaan vähemmän, mutta parempaa laatua. Tuotetaan oikeudenmukaisesti, eettisesti ja ympäristöystävällisesti. Tuotetaan arvostuksen ansaitsevaa ruokaa ja palvelua, joka käytännössä tarkoittaa vastuullisuutta tulevaisuudestamme.

### **2.1.3 Muutokset ravitsemispalveluissa**

Ravintolapalveluiden kysyntään ovat suuresti vaikuttaneet toimintaympäristömme muutokset kuten lama, globalisaatio, teknologistuminen, väestön polarisoituminen eli toisistaan etäännyminen/kahtia jakautuminen sekä väestön ikääntyminen. Laman seurauksena vientiteollisuus, palveluiden kysyntä ja matkailu Suomeen on vähentynyt. Vaikka globalisaatio ja teknologistuminen ovat lisänneet mahdollisuuksia matkailuun, niin väestön polarisoituminen ja ikääntyminen ovat heikentäneet ostovoimaa ja sen seurauksena myös ravitsemispalvelujen kysyntä on laskeutunut. (Aunola & Heikkinen 2015, 39.)

Ravitsemispalveluiden tuottaminen on maassamme varsin säännösteltyä. Toimialaa koskevat muun muassa elintarvikelaki, laki ravitsemus- ja majoitustoiminnasta, alkoholilaki, tupakkalaki ja pelastuslaki sekä joukko asetuksia ja ohjeita lupa- ja ilmoitusvelvollisuuksineen. Verotuksen osuus ravitsemisalalla on maassamme suuri. Matkailu- ja ravintolapalvelut Mara ry:n laskelmien mukaan sadan euron illallisesta yritykselle jää voittoa keskimäärin kaksi euroa. (Ravintolaruokailun trenditutkimus 2016, 41–42.)



Lähde: Mara ry.

Kuvio 1 Ravintolaruuan verotus Suomessa  
(Lähde: Ravitsemistoiminta 2016)

Vaikka rikkaudet ja ravinto valitettavasti ovatkin jakautuneet ihmisille epätasaisesti, niin kuitenkin Tuulaniemen (2011) mielestä omistamisen merkitys on vähentynyt, koska materialistiset tarpeemme ovat pitkälti tyydytetyt ja siksi odotukset palveluita kohtaan ovat lisääntyneet (Tuulaniemi 2011, 22). Ravintolaruokailun trenditutkimuksen (2016) mukaan, ravintoloissa asioidaan tällä hetkellä keskimäärin 3,5 kertaa viikossa. Innokkaimpia ravintolaruokailijoita ovat nuori millenia-sukupolvi, johtavassa asemassa työskentelevät ja hyvin ansaitsevat pääkaupunkiseudun asukkaat. Lounasruokailu nostaa tilastollisesti sekä toimihenkilöiden, johtajien että opiskelijoiden ravintolassa käyntiä. Ravintolaruokailun painopiste on kuitenkin selvästi siirtynyt lounasruokailusta iltaan ja vapaa-ajan ruokailuun. Asiakkaat valitsevat ruokailupaikkansa yhä selkeämmin ravintolan palvelun, imagon ja laadun perusteella. Ruokailupaikaksi valitaan enää yhä harvemmin henkilöstö- tai opiskelijaravintola. Lounasruokailun merkitys on kuitenkin ravintoloille edelleen suurempi kuin työajan ulkopuolelle sijoittuva vapaa-ajan ruokailu. (Ravintolaruokailun trenditutkimus 2016.)

Ravitsemistoiminnan SWOT- analyysistä voidaan nähdä suomalaisen ravitsemistoiminnan vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia (Ravitsemistoiminta 2016, 70).

VAHVUUDET	HEIKKOUEDET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alalla on hyvä ja tuoteturvallinen raaka-aine- ja hygieniataso</li> <li>• Koulutuksen taso tarjoaa hyviä osaajia alalle</li> <li>• Toimiala on kansainvälistynyt ja monikulttuurinen sekä kasvava ja kehittyvä</li> <li>• Ala työllistää hyvin, erityisesti nuoria</li> <li>• Liikeidean elinkelpoisuus näkyy nopeasti</li> <li>• Pienyritykset ovat joustavia ja muutoskykyisiä</li> <li>• Pienyritykset omaavat erinomaiset mahdollisuudet personoitua ja yksilölliseen asiakaspalveluun</li> <li>• Kilpailu nostaa tasoa ja kysyntää</li> <li>• Toimiala on luvanvarainen ja sillä on tietyt laatustandardit</li> <li>• Alalla on monipuolinen omistusrakenne: kansainväliset operaattorit, osuustoiminnallisuus, pk-yrittäjävaltaisuus, julkis- ja kolmassektorimaisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liikeideoiden lyhytikäisyys vaatii jatkuvaa uusiutumista</li> <li>• Pienillä ja yksityisillä yrityksillä ei taloudellisia voimavaroja kehittämiseen</li> <li>• Alalle tulon kynnyks edelleen matala</li> <li>• Yrityskenttä heterogeeninen</li> <li>• Päätökset tehdään useimmiten tunnepitoisesti, ei faktoja hyödyntäen</li> <li>• Kannattavuus on heikohko, työn tuottavuus on heikko</li> <li>• Eri verojen osuus on suuri</li> <li>• Alan houkuttelevuus ammattina matalalla tasolla</li> <li>• Työvoimapula uhkaa varsinkin sesonkiaikoina: alalla ollaan vain lyhyen aikaa</li> <li>• Osaaminen kapea-alaista – tarvitaan moniosaajia</li> <li>• Tarjonnan laajuus vaihtelee eri alueiden välillä huomattavasti</li> <li>• Ruoka- ja ravintolakulttuuria ei arvosteta kulttuurin osa-alueena</li> <li>• Tutkimuksellisyys sekä konsepti-, palvelu- ja tuotekehitys on vähäistä</li> </ul>
MAHDOLLISUUDET	UHAT
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakkaiden arvojen ja odotusten huomioiminen, palvelun laadun kehittäminen</li> <li>• Voimakkaampi brändiajattelu (esim. ruokamatkailu ja ruuan tekemisen trendikkyys, paikallisuuden korostaminen, lähi- ja luomuruoka)</li> <li>• Erikoisruokaväliosaaminen</li> <li>• Digitaalisuuden nopeampi hyödyntäminen</li> <li>• Pienten yritysten yhteisösten lisääminen</li> <li>• Henkilöstön hyvä ja innostava johtaminen</li> <li>• Erikoistuminen</li> <li>• Yksilöllisyyden korostaminen</li> <li>• Luomu- ja lähiruoka</li> <li>• Kansainvälisesti kiinnostavien ruokailmiöiden vahvistuminen ja lisääntyminen</li> <li>• Toimialat ylittävä yhteistyö</li> <li>• Aukioloaainsäädännön ja lupapolitiikan helpottuminen</li> <li>• Konseptivienti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talouskehityksen häiriöt</li> <li>• Alan hallitsematon kasvu</li> <li>• Yritysten niukat taloudelliset resurssit toiminnan ja henkilökunnan kehittämiseen</li> <li>• Ilmastonmuutoksen nopeutuminen ja kohoavat ympäristöverot</li> <li>• Kansainvälinen uustaantuma ja kotimaisen laman jatkuminen</li> <li>• Verotuksen kiristyminen</li> <li>• Alan ammatillisen koulutuspaikkojen vähentyminen</li> </ul>

Kuvio 2 Ravitsemistoiminnan SWOT- analyysi

Lähde: Ravitsemistoiminta 2016

## 2.2 Ravintolakulttuurin tulevaisuuden trendit

Nykypäivän ravintola asiakkaalle ruuan maku, ulkonäkö, terveellisyys ja ruokaan liittyvät ympäristöseikat ovat tärkeitä. Koko prosessin pitää olla läpinäkyvä, eettisesti hyväksyttävä ja hyvällä tarinalla varustettu. Tarjoilijoiden tulee tietää mistä raaka-aine on peräisin ja miten se on tuotettu. Paikallisten raaka-aineiden näkyminen menussa antaa ravintoloille mahdollisuuden erilaistumiseen ja erottautumi-

seen kilpailijoistaan. (Ravitsemistoiminta 2016, 40.) Ruuan turvallisuutta pidetään Suomessa myös itsestäänselvyytenä.

Ravintolat tulevat olemaan kaikkialla maailmassa hyvin merkittävässä roolissa, koska kodin ulkopuolinen syöminen tulee kasvamaan työ- ja vapaa-ajan matkailun lisääntymisen seurauksena, kiireisen työelämän takia, kuluttajan laiskuuden seurauksena, kaupunkilaisen elämäntyylin muutoksen seurauksena, perheiden koon pienenemisen vuoksi ja varakkaiden 50 plus -vuotiaiden väestön määrän nousumisen vuoksi. (Heikkinen 2008, 14–17; Aunola & Heikkinen 2015, 43.) Kaupungistuminen lisääntyy edelleen ja ihmiset muuttavat yhä enemmän kasvukeskuksiin. Ruoka kannattaa valmistaa lähellä kuluttajia, jotta logistiset kustannukset saadaan pidettyä mahdollisimman alhaalla. (Aunola & Heikkinen 2015, 41; Launis 2016.) Ennusteiden mukaan tulevaisuuden suurimpina matkailumagneetteina tulevat säilymään: Helsinki-Vantaan lentoasema, Helsingin keskusta, Ruotsin ja Viron laivat, Viron kylpylät, Rovaniemi ja Lapin hiihtokeskukset sekä Itä-Suomen kauppakeskukset. (Aunola & Heikkinen 2015, 42.)

### **2.2.1 Nautinnollisuus ja kokemuksellisuus**

Hyvä, eikä edes erinomainen tuote tai palvelu, enää riitä nykypäivän asiakkaalle. Asiakas on kiinnostunut saamastaan hyödystä tai ratkaisusta, jonka tuotteen tai palvelun hankkiminen hänelle antaa. (Ahto ym. 2016,31; Tonder 2013, 14.) Maailma muuttuu monimutkaisemmaksi. Ihmiset kuuluvat erilaisiin ryhmiin ja käyttäytyvät monimuotoisemmin haluten välillä syödä etnistä ruokaa ja välillä gourmet-ruokaa. Arvo, jonka mukaan ruuan hinnasta halutaan säästää, saattaa ohjata heitä. Silloin asiakkaat odottavat ilmaisia niin sanottuja kaupantekijäisiä kuten ”osta yksi, saat toisen ilmaiseksi”, ”Happy Hours- tapahtumia” tai ”lapset syövät ilmaiseksi”. (Ravitsemistoiminta 2016, 63.)

Suomen ensimmäinen ruokamatkailustrategia nostaa keskeisiksi trendeiksi yksinkertaisen elämäntyylin (back to basics), tutustumisen kohdemaan kulttuuriin ja paikallisuuteen (live like locals), osallistumisen ja kodinomaiset maut (taste of home). (Ravitsemistoiminta 2016, 40.) Viimeaikaisten tutkimusten valossa voidaan päätellä, että suomalainen ruokakulttuuri on myös siirtymässä kasvisruokatalouk-

siin ja kohti kevyempiä, etnisiä ja globaaleja ruokalajeja (Purhonen ym. 2014, 178). Ravintolaruokailun trenditutkimuksen (2016) mukaan ravintola-asiakkaiden pääruokalautaselta löytyy todennäköisimmin kanaa tai muuta linturuokaa. Kakkosijalle ovat nousseet hampurilaiset ja pitsat, ohi perinteisten liha- ja kalaruokien. Itse ruoka nautitaan entistä harvemmin ravintolassa, sillä take away- ruokailun osuus on kasvanut selkeästi kahden viimeisen vuoden aikana. (Ravintolaruokailun trenditutkimus 2016.)

Asiakaskokemuksellisuuden lisäämiseksi ravintoloita ja aulabaareja stailataan olohuonetyyppisiksi moniaistisemmiksi ja rennommiksi (casual). Vastaavasti hyvin vaativille, luksusta tavoitteleville asiakkaille, on ruvettu suunnittelemaan erittäin korkealuokkaisia premium-palveluita. (Ravitsemistoiminta 2016, 60–61.) Heikkinen (2008) ennusti, että ruokailutapahtuman elämyksellisyys ja ruuan hyvinvointikulu- tus tulevat entisestään lisääntymään, jolloin menestys tulee kestävin tarinoin ja toimintaperiaattein. Hotels, Restaurants ja Catering- (HoReCa) sektorilla tämä tarkoittaa sekä strategiassa että myynnin kehittämisessä kahta polkua: postmodernia, ketterän strategian polkua tai transmodernia, kestävän strategian polkua. (Heikkinen 2008, 14–17.) Nopeasyklisessä postmodernissa pelikentässä asiakkaat löytyvät kasvukeskuksista. Siellä elintarvikeyrityksen ja tuotevalikoiman on oltava aina ajanhermolla. (Heikkinen 2008, 14–17; Aunola & Heikkinen 2015, 67.)

## **2.2.2 Terveellisyys ja turvallisuus**

Terveellinen ruoka, puhtaus ja turvallisuus ovat suomalaisen ruokamatkailun veto-voimatekijöitä (Hemmi ym. 2010, 12). Nykypäivän ravintola-asiakkaille ei enää riitä, että ruoka on hyvää. Sen pitää aina olla myös terveellistä. (Mertanen 2007, 274.) Maailmalla Suomi on turvallisen ja rauhallisen maan maineessa (Ravitsemistoiminta 2016, 60; Tonder 2013, 34–35). Ympäristönmuutokseen liittyvät ongelmat huolestuttavat kaikkia maailman ihmisiä ja siksi majoitus- ja ravitsemisalan tulee ottaa uudeksi kilpailustrategiakseen ekologisen toiminnan, vastuullisen ympäristön suojelun ja hiilidioksidipäästöjen vähentämisen (Aunola & Heikkinen 2015, 50). Ihmiset ovat entistä enemmän kiinnostuneita tuotteiden ja raaka-aineiden alkuperästä sekä niiden vaikutuksista ympäristöön ja ympäröivään yhteisöön. Tuotteilta

ja palveluilta vaaditaan turvallisuutta ja jännittävienkin elämysten odotetaan olevan kontrolloituja ja onnettomuusriskittömiä. (Tonder 2013, 33.) Matkailijoiden turvallisuuden tunnetta, joka ei nykypäivänä ole ihan itsestään selvyys, voi Ritvasen ym. (2011) mielestä osaltaan lisätä myös tieto siitä, että vuosittain julkaistavan korrup-tioindeksin (Corruption Perceptions Index, CPI) mukaan Suomi oli vuonna 2010 maailman neljänneksi vähiten korrup-toitunut maa (Ritvanen, Inkiläinen, von Bell & Santala 2011, 178–179).

Keskiluokkaiset kuluttajat haluavat Heikkisen (2008) mukaan nauttia hitaasti. Täs-sä transmodernissa, yhteiskuntaa, luontoa ja yrityksen hyvinvointia tukevassa stra-tegiassa toteutetaan Food Slow'ta eli rentoa, maltillista ruokailutyylä sekä tarjo-taan laadukkaita ruokatuotteita sopivalla hinnalla. Ruuan raaka-aineet tulevat lähi-alueelta, joka tällöin tarkoittaa myös Baltiaa, Eurooppaa ja Venäjää. Transmoder-niudessa kestävät arvot kuten, kannattavuus, kohtuus ja tarkoituksenmukaisuus korostuvat ja ruuan valmistamiseen, esille laittamiseen sekä ruuan ja juoman naut-timiseen käytetään oikeasti aikaa ja siitä iloitaan yhdessä toisten ihmisten kanssa. Tässä ruoka- ja ravintolakulttuurissa hyvä ruoka ei tuota pelkästään hyvää mieltä, vaan terveyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, jota Heikkinen kuvaa sanalla *well being*. (Heikkinen 2008, 14–17; Aunola & Heikkinen 2015, 67–68.) Mertanen (2007) on tutkimuksessaan todennut, että ravintolaruuan terveellisyydellä on aikai-semmin oletettua suurempi merkitys ihmisen kokonaisravitsemukseen, koska ra-vintoloissa syöminen on nykyisin melko yleistä (Mertanen 2007, 270). Local food ja Slow food ovat trendikkäitä ympäri maailmaa (Ravitsemistoiminta 2016, 38). Slow food- filosofia perustuu rauhaan, lämpöön ja levollisuuteen (Pitkäkoski 2015, 60). Ruuan nauttiminen rauhassa ja hitaasti vähentää myös ahmimisreaktiota ja on siten myös terveellinen ja turvallinen tapa ruokailla.

### **2.2.3 Kehittyvät teknologiat ja lisääntyvä ruokamatkailu**

Asiakkaiden ostokäyttäytymisen tutkimisessa digitaalisuus on viimevuosina voi-makkaasti lisääntynyt. On hyvä muistaa, että määrä ei korvaa laatua. Digitaaliset viestintämuodot luovat myös tietyn välimatkan yrityksen ja asiakkaan välille. Läsnä olevuutta korostavan havainnoivan etnografisen metodin avulla voidaan päästä

lähelle asiakkaan elämää ja toimintaa ja näin syvällisemmin ymmärtää ja ennakoida hänen arvoja ja valintojaan. (Mattinen & Sierla 2009, 53.) Digitalisaatio tarjoaa yrityksille monia uusia mahdollisuuksia. Asiakkaita voidaan palvella tilaus- ja kuljetuspalveluiden avulla ilman, että he kuluttavat ravintolan istumapaikkoja. Sovellusten kautta saatavan big datan avulla ravintoloilla on mahdollisuus saada tietoa asiakkaiden mieltymyksistä, jolloin ravintolat pystyvät kohdentamaan palveluitaan ja markkinointiaan paremmin oikeille asiakasryhmille. Kiireisessä ravintolassa tabletin kautta tehty tilaus ja maksaminen voisivat myös nopeuttaa asiointia. Ravintolan tulee tietenkin itse päättää, millaisia palveluita se haluaa asiakkailleen tarjota. Uusien innovaatioiden kohdalla kannattaa kuitenkin olla hereillä, etteivät kilpailijat ehdi viedä kaikkia potentiaalisia asiakkaita. Uusien digitaalisten palveluiden käyttöönotto edellyttää luonnollisesti investointeja ja henkilökunnan kouluttamista. (Ahvenainen-Rantala 2016.)

Yrityksissä on hyvä huomioida, että yhä laajemmat mittasuhteet saava digitalisaatio antaa myös asiakkaille välineet tuotteiden ja palveluiden vertailemiseen, joka ei ainakaan vähennä strategisten valintojen ja asiakaslähtöisen erottuvuuden merkitystä. Digitaalisuus myös nopeuttaa palautteen antamista sekä asiakkaan odotuksia reklamaatioihin vastaamisessa. (Mattinen & Sierla 2009, 40; Filenius 2015, 18; Ahto ym. 2016,20–31.) Yhä edelleen monet yritykset lähettävät asiakkailleen bulkkiestejä eli kaikille samaa, vaikka digitaalisuus antaa yrityksille loistavat mahdollisuudet henkilökohtaisen palvelukokemuksen antamiseen ja asiakasarvon luomiseen. Toki jotkut asiakkaat saattavat kokea laajan tarjoaman viihteellisenä ja jopa inspiroivana. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 153.)

Älykkäät keittiöt, teknologia, hiotut tuotantoprosessit ja osaava henkilöstö tehostavat palvelutuotantoa. Teknologiat ovat länsimaissa nopeasti kehittyneet, mutta vastaavasti myös työntekijöiden palkat ovat huimasti kohonneet. Tulevaisuuden tuottavuushaasteet saattavat ohjata yritysten palvelukehitystä yhä enemmän kohti digitaalisia ratkaisuja. Tehokkuusajatteluun ja jatkuvaan ajansäästöön tottuneet ihmiset saattavatkin odottaa järkiperaistä, toimivaa ja tehokasta palvelua tai jopa itsepalvelua, johon heidät on jo totutettu. Palveluteknologiat saattavat syrjäyttää perinteisen asiakaspalvelun ja yhteiskuntamme saattaa muuttua teknokraattisen suorittamisen pelikentäksi. Digitalisoitumisen myötä palveluiden ostaminen, myy-



minen ja maksaminen helpottuvat. Hinta-, imago- ja palvelutaistelu tulee kuitenkin edelleen kiihtymään, koska asiakkaat etsivät palvelukohteita suurten hakukoneiden kuten esimerkiksi Googlen sekä varaus- ja suosittelevjärjestelmien Ebooker-sin, Hotels.comin, TripAdvisorin ja Trivagon avulla, joihin vain varakkaimmilla yrityksillä on varaa panostaa. Pienet palveluyritykset yrittävät parantaa näkyvyyttään yhteistyöverkostojen, erikoistumisen ja täsmämarkkinoinnin avulla. Suomalaiset matkailualan yritykset tarvitsevat idearikkaita ja taloudenpidon hallitsevia pomoja, koska pienen ja syrjässä olevan maamme matkailualueiden kehitys on kiinteästi sidoksissa paitsi kansallisiin, mutta myös kansainvälisiin matkailijoihin. (Aunola & Heikkinen 2015, 17–19, 41–42, 48.) Globalisaation ja viestintäteknologioiden jatkuva kehittyminen pienentää maailmaa. Tulevaisuudessa palvelualoilla työskentelevien ihmisten vuorovaikutus- ja verkostoitumistaidot ovat yhä tärkeämmässä roolissa, joita voidaan kartuttaa sekä koulutuksen, työssäoppimisen että kokemuksen kautta. (Tonder 2013, 36–37.)

Ravintolat kuuluvat globalisoituneen ihmiskunnan arkipäiväiseen elämään (Mertanen 2007, 18). Heikkinen (2008) ennusti jo vuonna 2008, että vuonna 2015 ravitsemisalalla menee hyvin myös kansainvälisesti. Suurimmat kasvulukemat tulevat löytymään matkailusta ja erityisesti Aasian-, kokous-, kauppakeskus-, kylpylä-, messu- ja tapahtumateollisuudesta, jonka liikevaihto kasvaa vuosittain viisi- kymmenen prosenttia. (Heikkinen 2008, 14–17; Aunola & Heikkinen 2015, 43.)

Maailman ruokamatkailujärjestö (The World Food Travel Association, WFTA) julkaisemassa FoodTrekking Monitor 2015 -julkaisussa määriteltiin kymmenen ruokaan ja juomaan liittyvää trendiä vuodelle 2015:

1. Väestörakenne muuttuu, nuorimmat ruokamatkailijat tulevat Aasiasta ja vanhimmat tulevat Pohjois-Amerikasta. Eurooppa ja Pohjois-Amerikka ovat suosituimpia ruokamatkailukohteita. Uusi ruokamatkailijatyyppe on valmis tuhlaamaan edullisempiin luksuskokemuksiin, kuten esimerkiksi kokkikursseihin tai usean ruokalajin maistelumenuun trendiravintolassa.
2. Kestävää kehitystä toteutetaan kiinnittäen entistä enemmän huomiota ylijäävään ruokaan ja juomaan sekä niiden pakkausjätteisiin, kuluttaen vähemmän, käyttäen uudelleen ja kierrättäen.
3. Suositaan paikallisia tuotteita, joita etsitään paikallisista herkkukaupoista.

4. Kaikki on entistä kalliimpaa ruuan, juoman, veden, työvoiman ja kuljetuskustannusten nousun vuoksi. Ruokaan, juomiin ja elämyksiin kulutetaan kuitenkin enemmän kuin koskaan ennen.
5. Matkailijat ovat entistä tietoisempia ja koko ajan etsitään uutta ja erilaista.
6. Aitouden ja autenttisuuden merkitys on edelleen tärkeää ruokamatkailijoille.
7. Kilpailu kohteiden välillä lisääntyy ja uusia kilpailuetuja on koko ajan kehitettävä erikoistumalla.
8. Mobiilimaailma kasvaa edelleen ja nopeita, luotettavia ja ilmaisia langattomia verkkoyhteyksiä pidetään itsestäänselvyyksinä.
9. Ruokailukokemusten vertaisverkko AirBnB houkuttelee etsimään vieläkin aiempia ruokailukokemuksia kuin vain kotona laitettu kotiruoka (muun muassa: EatWith, Feastly, MealSharing, CookApp). Vertaisverkon ajatusmallina on, että jakaminen on välittämistä (Sharing is caring).
10. Ruoka on osa hyvinvointipalvelua ja se on ruvettu yhdistämään kiinteästi ruokamatkailuun. Hotelleilta, ravintoloilta, lentokentiltä ja jopa lentokoneilta ja junilta odotetaan tuoreempia ja terveellisempiä ruokavaihtoehtoja. (Ravitsemistoiminta 2016, 60–61.) Nämä trendit ovat jo osittain toteutuneet, mutta edelleen ne laajenevat ja voimistuvat, muokaten ihmisten ruokamatkailukäyttäytymistä yhä vastuullisempaan suuntaan.

Matkailun näkökulmasta luonnonympäristössä ja ilmasto-olosuhteissa tapahtuvat muutokset vaikuttavat Tonderin (2013) mielestä tulevaisuudessa yhä enemmän ihmisten liikkumiseen. Ekologisiin arvoihin ja eettisiin kuluttajavalintoihin nojaava, kokemuksen tuntemusta painottava Slow tourism, näyttäisi yhä kasvavammalta matkailun muodolta. Slow tourismilla on läheinen suhde myös Slow food-ideologiaan. (Tonder 2013, 27.) Kansainvälisyyttä tavoiteltaessa yrityksessä on oltava selkeä tavoitemielikuva eli kaikkien on tiedettävä, millainen halutaan olla. Sen jälkeen on saavutettava tunnettuus ja vasta sitten voidaan ruveta tarjoamaan tuotteita tai palveluita, joita asiakas edes harkitsee ostavansa, uudelleen ostamisesta puhumattakaan. (Ahto ym. 2016,102.)

### 2.3 Erottautuminen kilpailijoista

Asiakas on aina oikeassa. Hän katsoo asiaa vain omasta näkökulmastaan ja hänen saama kokemus on aina yksilöllinen, jota ei toinen voi vääräksi väittää. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 40–41; Filenius 2015, 24–25.) Jokaisella yrityksellä on oma kilpailustrategia, joka on joko tuotteisiin, hintaan tai asiakaskokemukseen keskittyvä (Löytänä & Korteso 2011, 22–23). Heikkinen (2003) kirjoitti että, pienten yritysten kilpailukykytekijöitä ovat sisäinen yrittäjäisyys, yksilöllisyys ja matala organisaatio. Isojen kilpailukykytekijät muodostuvat kokonaisuudesta, johon vaikuttaa yrityksen ja ketjun koko, ohjausmallit ja tuloksetavoite sekä kustannustehokkaat prosessit, laatutyö ja brändit. (Heikkinen 2003, 8.)

Kilpailuetujen löytäminen tuotteiden ja palveluiden oheen on yhä hankalampaa. Teknologioiden kehittymisen myötä uusien innovaatioiden kopioiminen on yhä nopeampaa. Hinnalla kilpaileminen ei kannata pitkälle, vaan on löydettävä jotain uniikkia ja yksilöön vetoavaa. (Grönroos 2009, 26; Löytänä & Korteso 2011, 16–19; Filenius 2015, 16; Juuti 2015, 70; Ahto ym. 2016, 39.) Elämisperusteisen ruokapalvelun luomisessa teema on koko suunnittelun lähtökohta. Teeman avulla tapahtumaa markkinoidaan ja erottaudutaan kilpailijoista, profiloitetaan palvelukonsepti ja ruvetaan rakentamaan brändiä. Teeman avulla voidaan vedota asiakkaan aisteihin. Teeman toteutustapa riippuu siitä, millaista asiakaskokemusta tavoitellaan. Teema voi olla draamallinen, todellisuuspohjainen, kuvitteellinen tai jopa vihjaileva, riippuen kohderyhmästä, jolle sitä aiotaan tarjota. (Pitkäkoski 2015, 89.) Tulevaisuudessa ne ravintolat, jotka tarjoavat asiakkailleen henkilökohtaisia, mieleenpainuvia ja lisäarvoa tuottavia kokemuksia teatterinomaisin keinoin, menestyvät markkinoilla (Hemmington 2007, 754; Matkailun ohjelmalvelut 2016, 48).

Ylivoimaisen kilpailuedun voi saavuttaa vain ymmärtämällä asiakasta, adaptoitumalla asiakkaan matkaan (Keskinen & Lipiäinen 2013, 308). Yrityksen on koko ajan oltava tietoinen asiakkaan tarpeista, eikä sellaisiin tuotteisiin tai palveluihin kannata tuhlata resursseja, joita kukaan ei halua. Yrityksen on luotava ketterä toimintamalli, jonka avulla se pystyy nopeasti muuttamaan toimintaansa, jos markkinat, asiakastarpeet tai kilpailutilanne muuttuvat. (Juuti 2015, 18; Ahto ym. 2016, 64–72, 123.) Heikkisen (2003) mielestä yritysten kilpailukykyyn esteiksi voi muodostua osaamattomuus, kuluttajien heikentynyt ostovoima, palvelujen epätasainen

laatu, harmaa talous ja julkisen vallan tuet (Heikkinen 2003, 8). Asiakaskokemuksesta on nopeasti tullut yritysten keskeisin kilpailutekijä, koska on tiedostettu, että asiakkaat etsivät organisaatioita, joista he saavat parhaan asiakaskokemuksen (Filenius 2015,15; Juuti 2015, 40).

Asiakkuuden hoidon tulisi olla jatkuva flow - kokemusvirta, joka rakentuu tarinan avulla pala palalta ja muodostaa harkitun kokonaisuuden, sitouttaen asiakasta yritykseen (Mattinen & Sierla 2009,177). Asiakaskeskeisen yrityksen on koko ajan uudistettava toimintaansa ja tarjoamiensa tuotteiden ja palvelun laatua ollakseen jatkuvasti edellä kilpailijoitaan. Tällainen toiminta antaa asiakkaille myös kiinnostavan ja dynaamisen mielikuvan. (Juuti 2015, 75.) Pienet asiat ovat tärkeitä kilpailijoista erottautumismahdollisuuksia, kun yritysten tuotteet ja palvelut alkavat yhä enemmän muistuttaa toisiaan. Havaitut yksityiskohdat tulee myös tehdä oikein, asiakasnäkökulma huomioiden ja toteuttaa ajallaan. (Filenius 2015, 39–41.) Ainut yrityksen toimintaa tukeva kivijalka on asiakkaiden ostokäyttäytyminen (Juuti 2015, 107). Ennusteista huolimatta raha tulee nyt ja jatkossakin tavalliselta kuluttajalta eli asiakas maksaa palkkamme (Heikkinen 2008, 14–17; Valvio 2010, 58). Palvelunäkökulma vaatii suhteeseen perustuvaa lähestymistapaa, jossa arvo asiakkaalle luodaan pitkissä asiakassuhteissa ja joka pitkässä juoksussa hyvin hoidetussa yrityksessä tuo voittoa myös yritykselle ja osakkeenomistajilleen (Grönroos 2009, 32).

### **2.3.1 Asiakaskokemus kilpailukytekijänä**

Asiakaskokemuksen johtamisen päätavoite yrityksessä on tuottojen lisääminen, jota voidaan mitata monilla eri tavoilla ja menetelmillä. Tähän tavoitteeseen pääsemiseksi tärkeintä on asiakkaan halu suositella yritystä ystävilleen tai kollegoilleen. (Löytänä & Korteso 2011, 202–204.) Asiakkaan tuotteisiin ja palveluun kohdistamat kontekstit ja motiivit kannattaa tunnistaa ja tiedostaa, kun asiakaskokemuksesta halutaan vahvistaa uusia innovaatioita kehittämällä ja palveluja parantamalla (Keskinen & Lipiäinen 2013, 157). Osaavat ja vaativat asiakkaat ovat yritykselle tärkeä ja vaalimisen arvoinen resurssi. He edistävät uusien ideoiden, palvelukon-

septien, ratkaisujen, tekniikoiden ja järjestelmien kehittämistä vaatimuksillaan, visioillaan ja tietämyksellään. (Grönroos 2009, 32.)

Myyntitoimintaa alettiin arvostaa jo 1920-luvulla, mutta edelleen on yrityksiä, joissa tuotantokeskeisyys on tärkeämpää kuin asiakaskeskeisyys. Markkinoinnin merkitystä myynnin tukena ruvettiin ymmärtämään vasta toisen maailmansodan jälkeen. (Juuti 2015, 37–39.) Kiristyneen kilpailun myötä markkinointikustannusten osuus on 1940-luvun 20 prosentista noussut 50 prosenttiin 1990-luvulle tultaessa. Markkinointia on totuttu pitämään vain hyväksyttävänä kulueränä, eikä sitä ole nähty sijoituksena asiakkaisiin. (Grönroos 2009, 37.) Onnistuneessa markkinoinnissa yrityksen tuotteita ja palveluita tarkastellaan asiakkaan silmin. Lyhyen aikavälin taloudellista etua tavoiteltaessa saatetaan lipsua massamarkkinointiin, jolloin yksittäisen asiakkaan toiveet ja tarpeet saatetaan unohtaa ja myymisestä tulee tyrkyttämistä ja markkinoinnista ärsyttävien mainosten jatkuvaa rummutusta. (Juuti 2015, 37–39.) Palvelukilpailu tarjoaa yrityksille mahdollisuuden arvioida markkinointiin tehtyjä satsauksia (Grönroos 209, 38).

Myönteisen asiakaskokemuksen johtaminen on yritykselle loistava mahdollisuus. ”Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa”. Hyvin ja huolellisesti hoidettuna se tuottaa tyytyväisiä, uudelleen tulevia asiakkaita ja sen myötä kasvattaa yrityksen tuottoja. (Löytänä & Korteso 2011, 9-13, 170.) Asiakaskeskeisyyttä tavoiteltaessa myös yrityksen johdon on nöyrästi osallistuttava asiakkaiden palvelemiseen yhdessä henkilökunnan kanssa. Näin toimien, yritysjohto saa selville asiakkaiden odotukset ja toiveet, ja voi niiden ohjaamina suunnitella millaista asiakaspalvelukoulutusta henkilökunnalle olisi hyvä hankkia. (Valvio 2010,73; Juuti 2015,78–79.)

Omaa henkilökuntaa kannattaa kuunnella. He ovat päivittäin tekemisissä asiakkaiden kanssa ja saavat suoraa ja kaunistelematonta palautetta asiakaspalvelutilanteissa. Tuon suullisen palautteen kirjaamismahdollisuus, saadun tiedon lajitteleminen ja jalostaminen lisäävät asiakastarpeiden ymmärtämistä ja tuo yritykselle uusia mahdollisuuksia liiketoiminnan kehittämiseen. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 197; Ahto ym. 2016, 85.) Asiakkaat odottavat, että heiltä kerättyä tietoa myös käytetään heidän edukseen (Keskinen & Lipiäinen 2013, 157). Löytänen ja Korteson (2011) mielestä suomalaisilla yrityksillä on kyllä tahtoa ja tietoa asiakaskokemuk-

sen johtamisesta ja kehittämisestä, mutta käytännön toiminta usein puuttuu. Vuonna 2011 suomalaisyrityksille tehdyssä tutkimuksessa asiakaskokemuksen johtamisen käytäntöön jalkauttamisessa huomattiin puutteita. Suurimpina haasteina pidettiin asiakaskokemusstrategian puutetta ja muita liiketoiminnan resursseja kuluttavia toimenpiteitä sekä kompetenssin ja ammatillisen osaamisen puutetta. (Löytänä & Korteso 2011, 38–41, 155.) Ensivaikutelma on aina merkityksellinen ja sen voi luoda vain yhden kerran, joten siitä kannattaa tehdä miellyttävä ja myönteinen (Keskinen, Kääriäinen, Oravisto, Pitkänen & Tukiainen 2012, 4).

Internet-maailman laajentuminen on antanut yrityksille ja asiakkaille mahdollisuuden yhdessä luomiseen niin sanottuun avoimeen innovaatioon, jonka tavoitteena on molempien menestyminen ja yhteistyösuhteen vahvistuminen. Tällainen yhteistyö vahvistaa asiakaskannattavuutta, lisää yrityksen kilpailukykyä ja tekee yrityksestä kiinnostavan toimijan. Tällaisissa korkean intensiteetin yrityksissä myymisessä ei ole kyse pelkästään tuotteen tai palvelun hinnasta vaan myös uusien ideoiden ja inspiraatioiden myymisestä. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 53.) Asiakasta voi sitouttaa monin eri tavoin. Alkoholeja valmistavassa Kyrö Distillery Companysä tuotteiden jälleenmyyjä on sitoutettu kutsumalla heitä tuotantolaitokseen testaamaan ja valmistamaan juomia sekä mukaan tuotekehitys-workshopeihin. Kokonaisvaltaista elämystä, joka jättää hyvän muistijäljen ja houkuttaa kertomaan asiasta myös muille on täydennetty hyvällä tarinaan perustuvalla lähiruualla, perinteisellä suomalaisella saunomisella ja pienillä läksiäislahjoilla. Yrityksen vientistrategiasuunnitelmiin kuuluu muun muassa Kyrö-auto, josta festari- ja muu tapahtumaleisö voivat tulla ostamaan yrityksen drinkkituotteita. Tarjoaman tuotteet on suunniteltu tarkasti aistikkaiksi ja elämyksellisiksi drinkkikokonaisuuksiksi. Asiakaspalautetta yrityksessä seurataan aktiivisesti ja tarkasti monin eri keinoin ja mahdollisista virheistä otetaan opiksi. (Ritola 2017.)

Suomen matkailustrategia perustuu yksilön huomioimiseen eikä massaturismiin, jonka vuoksi maahamme ei oleteta syntyvän halpatuotantoa. Houkuttelemme turisteja Suomeen puhtaan luonnon, eksotiikan, hyvinvoinnin ja elämyksellisten kokemusten avulla. Uusien matkailijoiden arvellaan saapuvan Venäjältä, Englannista ja Saksasta. (Aunola & Heikkinen 2015, 45.) Saksalaiset arvostavat lähellä ja paikallisesti tuotettua ruokaa ja osallistuvat mielellään erilaisiin kokkausaktiviteetteihin.

Tämä liittyy niin sanottuun Do-it-yourself-ilmiöön, että itse tekemällä voi paremmin varmistua ruuan puhtaudesta ja alkuperästä. Britit ovat ruokamatkailun kärkimaita, mutta Suomi ei ole vielä onnistunut löytämään tarpeeksi vetovoimaisia ruokia heidän houkuttelemisekseen maahan. (Ravitsemistoiminta 2016, 37–38.) TAK Oy tekemän selvityksen mukaan venäläisiä eniten kiinnostavat harrasteet Suomessa ovat luonto- ja kansallispuistot, mökkeily, kaupunkinähtävyydet sekä sienestys ja marjanpoiminta. Hyvätuloiset venäläiset olivat erityisen kiinnostuneita myös suomalaisista ruokaravintoloista ja kylpylöistä. Maassamme venäläisiä houkuttavat erityisesti laadukkaat tuotteet. (TAK Rajatutkimus 2013.) He uskovat suomalaisen ruuan aitouteen, ruokaketjun puhtauteen ja turvallisuuteen sekä paikallisuuteen. Ruokailukokemukset kiinnostavat heitä jopa enemmän kuin muut matkailuelämykset, koska hyvinvointi on Venäjällä vahva trendi ja se heijastuu vahvasti myös ruokaan. Suomalaisia matkailuyrityksiä kannustetaan panostamaan enemmän terveelliseen, mutta maistuvaan, maukkaaseen ruokaan eli niin sanottuun healthy gourmet -tarjontaan. (Ravitsemistoiminta 2016, 37.)

Suomen ensimmäisen ruokamatkailustrategian mukaan kiinalaisten ja muiden aasialaisten kiinnostus Suomea kohtaan on viime vuosina lisääntynyt ja myös kotimaan matkailijat koetaan tärkeänä asiakaskohderyhmänä (Havas ym. 2015, 12). Helsingin Sanomissa (2016) olleen artikkelin mukaan kiinalaisten matkailu maahan on huimasti lisääntynyt, jopa 41,2 prosenttia vuoteen 2015 verrattaessa. Suomessa heitä houkuttaa erityisesti puhdas luonto, revontulet ja keskiyön aurinko sekä ruoka, kulttuuri ja Joulupukki. (Helsingin Sanomat. 30.3.2016.) He voivat innostua myös symbolisista merkityksistä sekä ihmisen ja luonnon välisistä tarinoista (Matkailun ohjelmalvelut 2016, 48). Ritvasen ym. (2011) mielestä kiinalaisten kanssa toimiessa sosiaalisiin suhteisiin kannattaa erityisesti panostaa, koska myös he arvostavat luottamuksellisuutta, läsnäoloa ja henkilökohtaisia suhteita (Ritvanen ym. 2011, 176).

### **2.3.2 Toimintaympäristön laatu kilpailukytekijänä**

Laatu on juuri sitä mitä asiakas kokee sen olevan ja miten asiakas sen kokee (Grönroos 2009, 100). Liiketoimintaa on vuosien varrella Löytänän ja Kortesuon

(2011) mukaan johdettu monien eri mallien avulla, kuten amerikkalaisten W. Edwards Demingin ja Joseph M. Juranin jo 1950-luvulla kehittämän ja 1980-luvun alussa vakiintuneen laatujohtamisen TQM- (Total Quality Management) järjestelmän avulla. Laatujohtaminen tarkastelee asioita lähinnä yrityksen näkökulmasta ja siinä huomioidaan kaikki yrityksen osa-alueet, jatkuvina kehityskohteina. Käytännössä se näkyy erilaisina laatuauditointeina, kuten esimerkiksi ISO-standardeinea. Laaturjestelmiä on kuitenkin helppo kopioida, joten lisäarvon luominen niillä ei pidemmän päälle ole mikään kilpailuetu. Asiakassuhteita ruvettiin 1990-luvun alussa johtamaan tehokkaaksi osoittautuneen CRM- (Customer relationship management) järjestelmän avulla. Tässä tavoitteena on kasvattaa yksittäisen asiakassuhteen arvoa ja näin lisätä yrityksen tuottoja, keräämällä ja analysoimalla systemaattisesti tietoa asiakassuhteista, tunnistamalla asiakastarpeita, räätälöimällä tuotteita ja palveluita, segmentoimalla asiakkaita sekä tunnistamalla kannattavimpia asiakkaita. (Löytänä & Korteso 2011, 20–22.) CRM- järjestelmä tarkasteli asiakasta yksipuolisesti eikä kuunnellut asiakasta. Sen tavoitteena olivat vain yrityksen hyödyt ja asiakkaan ohjaaminen yrityksen haluamaan suuntaan. (Mattinen 2006, 41; Grönroos 2009, 38; Keskinen & Lipiäinen 2016, 21.) Kallis työaika kului tietojen keräämiseen ja syöttämiseen yrityksen sisäisiin järjestelmiin, kun olisi pitänyt keskittyä asiakkaaseen (Juuti 2015, 37–39).

2000-luvun lopussa CRM- ajattelun rinnalle nousi strategiseen ajattelutapaan nojautuva asiakaskokemuksen johtaminen, CEM (Customer experience management). Asiakkaan saama kokemus voidaan analysoida esimerkiksi asiakastytyväisyytutkimuksilla sekä asiakkaan kuuntelu- ja palautteenhallintajärjestelmillä. Visionäärisesti johdetuilla yrityksillä on mahdollisuus uudentyypiseen, jopa vaikeasti kopioitavaan kilpailuetuun, koska asiakaskokemus muodostuu monista erilaisista asioista. (Löytänä & Korteso 2011, 20–22.) Asiakaskokemus voi olla rationaalinen, tunnetasoinen, fyysinen tai sosiaalinen tai jotain näiden yhdistelmiä. Asiakkaat haluavat tuotteita ja palveluita, jotka ratkaisevat heidän ongelmansa. Asiakaskokemuksen johtaminen vaatii jokaiselta toiminnan toteutuksessa mukana olvalta luovuutta ja innovatiivisuutta. Luovuus on uusien ajatusten ja toimintamallien esittämistä ja innovatiivisuus on niiden käyttöönottamista. (Juuti 2015, 40–41, 69–70). Rajat ylittävä luovuus on merkittävä innovaation mahdollisuus (Keskinen &



Lipiäinen 2013, 310). Henkilökunnan asiakastuntemuksen käyttäminen innovoinnissa voi johtaa kiinnostaviin uusiin palvelukonsepteihin.

Kuluttajat ovat luoneet omat sähköiset mediat, joissa keskustellaan nousevista suuntauksista ja toiveista. Näiden sähköisten kanavien tavoitteellinen seuranta, arviointi ja analysointi eli niin sanottu digitaalinen markkinatutkimus antaisi reaaliaikaista tietoa asiakkaiden odotuksista ja antaisi hyvän kilpailuedun. (Aunola & Heikkinen 2015, 15–16.) Ahton ym. (2016) mielestä kaupallistamista parhailaan, on asiakas – ja markkinatuntemuksen huolellinen hoitaminen ja sen jälkeen uusien tuotteiden ja palveluiden ripeä tuominen kustannustehokkaasti markkinoille. Tuote tai palvelu tulee olla sellaisessa kunnossa, että se kiinnostaa ja kelpaa asiakkaalle. Yrityksen menestymiseen tarvitaan aina tuotteen tai palvelun myynti. (Ahto ym. 2016, 20, 64.) Käytettävyydestä ja käyttökokemuksesta on tullut merkittävä kilpailutekijä (Keskinen & Lipiäinen 2013, 31; Filenius 2015, 29).

### **2.3.3 Elämyksellisyys kilpailukykytekijänä**

Elämyksellisyyden rakentaminen ja puhtaan luontomme markkinoiminen lisääntyy, mutta niiden markkinointi ja hinnoittelu ovat edelleen haasteellista pieninä pysyttelevien markkinointibudjettien vuoksi (Aunola & Heikkinen 2015, 41). Hinta ei koskaan ole ainoa tekijä, jonka perusteella asiakas tekee ostopäätöksensä. Hän on valmis maksamaan enemmän kokiessaan tuotteen tai palvelun tuovan hänelle korkeamman arvon tai hyödyn. (Tuulaniemi 2011, 229; Tonder 2013, 31; Ahto ym. 2016, 49.) Tarpeen jälkeen, brändin vahvuus, on heti toisella sijalla aktiiviseen ostopäätökseen vaikuttavana tekijänä (Keskinen & Lipiäinen 2013, 58). Palvelumuotoilun tulee olla jatkuva prosessi, jossa palvelukonseptia kehitetään yhdessä asiakkaiden kanssa (Miettinen 2011, 141; Tuulaniemi 2011, 117). Yritysten tulee, uudelleen konseptoimalla pitää tuotteensa ja palvelunsa ajan tasalla, kovan kilpailun, fyysisen kulumisen ja brändin kulumisen vuoksi (Tuulaniemi 2011, 226–227; Aunola & Heikkinen 2015, 43).

Harmoisen (2014) mielestä ruokamatkailu on nouseva trendi myös maailmalla. Naapurimaamme Ruotsi aloitti markkinointityön 2010 luvun vaihteessa, nostamalla ruoan, ulkomaille suuntautuvan viestintänsä kärjeksi. Elämyksellisyyden ja oma-

leimaisuuden tavoittelussa pelkkä ruoka ja juoma eivät riitä vaan siihen tulee liittää myös palvelu ja tarina. Ruokamatkailun kehittäminen lähtee kunkin alueen oma-leimaisuudesta ja aitoudesta, joka voi olla esimerkiksi tarinallinen ruokailu, marjantai sieniretki, osallistuminen aterian raaka-aineiden hakuretkelle tai tarjottavan ruoan valmistukseen. (Harmoinen 2014.) Tarinallistaminen voi olla osa yrityksen tuotteistamis-prosessia. Kun palvelu on tuotteistettu tarinalla, niin sitä on helpompi myydä ja monistaa, eivätkä henkilövaihdoksetkaan silloin ole niin vahvasti palveluprosessia haavoittavia. (Kalliomäki 2014, 13.) Elämys ei Grönroosin (2009) mielestä välttämättä tarvitse mitään erityisyyttä. Elämys voi olla aivan arkinenkin tavallisen elämän tapahtuma, koska on syytä muistaa, että kaikki palvelut koetaan aina joko myönteisiksi, neutraaleiksi tai kielteisiksi. (Grönroos 2009, 36.)

Ruokamatkailua on vasta viimevuosina myös Suomessa ruvettu edistämään, kehittämällä ruokamatkailupalveluja ja – tuotteita entistä enemmän asiakasnäkökulma huomioiden (Harmoinen 2014). Kaikki suomalaiset kylpylät on lueteltu ja esitelly muun muassa [www.rantapallo.fi](http://www.rantapallo.fi) sivuilla, mutta yksikään yritys ei kuitenkaan millään tavoin tuo esille ruokapalvelua vetovoimatekijänään (Suomen matkailu 2016). Suvikumpu (2014) ei myöskään kirjassaan mainitse ruokaa kuin ohi menneen, vaikka toteaa, ”Kun päivän liikunnallinen osuus on saatu pois päiväjärjestyksestä, on aika syödä ja juhlia. Tämä on sittenkin kautta aikojen ollut monille kylpylävieraille se matkan pääasia”. (Suvikumpu 2014.) Viron Pärnussa sijaitsevassa Hedon Spa & Hotelissa on Nonin (2017) mukaan kaksi ravintolaa - ravintola Raimond ja ravintola Akord. Raimond on fine dining – tyyppinen ravintola ja Akord on rento grilliravintola. Näiden kahden, erityyppistä ruokaa tarjoavan ravintolan avulla asiakkaille halutaan tarjota lisäarvoa ja valinnan vapautta. Hedonissa vierailee sekä lomailijoita että yritysasiakkaita. Spa Hedonissa asiakkaille pyritään tarjoamaan parasta mahdollista palvelua ja asiakkaiden antaman palautteen avulla palveluja myös kehitetään. He myös markkinoivat ruokaa osana palveluaan mieltäen, että ravintolat ovat kiinteä osa Hedonia. Hedon Spa tarjoaa monia erilaisia majoitus- ja kylpyläpaketteja, joihin sisältyy vierailu ravintoloissa, joka tarjoaa yritykselle mahdollisuuden esitellä ravintoloiden tarjontaa asiakkaille. (Noni 2017.) Kilpailijoista erotuaksemme olisi tuotteistettava asiakkaiden tarpeita tyydyttävällä tavalla (Juuti 2015, 75–76; Ahto ym.2016, 123).

Tähän saakka emme juuri ole osanneet arvostaa maamme erityispiirteitä, kuten hyödyntämättömiä luonnonvarojamme ja käyttämättömiä oikeuksia kuten esimerkiksi jokamiehenoikeuksia, jotka antavat mahdollisuuden marjastukseen ja sienestykseen (Harmoinen 2014). Toisin kuin ruotsalaiset, joilla on vastaavanlainen kulttuuri, ilmasto ja luonnonvarat kuin meillä, ovat oppineet hyödyntämään tuota vaurauttaan jo markkinoinnissaan (Ahto ym. 2016, 123). Tällä hetkellä keskitytään vain luonnonvarojemme vientiin huomioimatta, että paremman hyödyn saisimme, kun houkuttelisimme matkailijoita Suomeen. Suomen puhdas ja eksoottinen luonto ja sen ainutlaatuiset tuotteet tulisi ylpeänä paketoita elämyksellisiksi kokonaisuuksiksi ja markkinoida oikeille kohderyhmille. (Harmoinen 2014.) Lähiruoka ja villiruoka ovat trendejä Etelä-Euroopassa. Ruokaan liittyvät aktiviteetit kuten marjojen ja sienien poiminta sekä kalastus ovat herättäneet siellä runsaasti mielenkiintoa. Matkailijoille tarjottavien ruokapalveluiden kehittämisessä tulisi korostaa paikallisuutta ja autenttisuutta. Ruokia tai illallisia voisi tarjota suomalaisissa kodeissa ja osalistaa vieraita mukaan esimerkiksi ruuanlaittamiseen ja leipomiseen. Tutkimusten mukaan tällaisista aktiviteeteista olisivat kiinnostuneita aasialaiset ja erityisesti kiinalaiset, japanilaiset ja korealaiset matkailijat. Tällaisia kotiruokailuja järjestäviä yrityksiä, joiden tavoitteena on tuottaa suomalaista elämäntapaa esitteleviä elämyksiä erityisesti ulkomaalaisille vieraille, on Suomessa jo jonkin verran olemassa. Lisääntyneet erityisruokavalioiden tarvitsijat, erilaiset allergiat, eri syistä noudatettavat dieetit ja monet muut ei-terveyteen perustuvat syyt haastavat ravintoloiden tuotantoprosesseja monin eri tavoin, mutta onnistuessaan, lisäävät asiakkaan antamaa arvoa. Lasten ruokalistat eivät viimeisen viidenkymmenen vuoden aikana ole juurikaan muuttuneet eikä niihin ole juuri panostettu. Ruokailupaikat valitaan nykyisin kuitenkin perheen lasten ehdoilla ja se tulisi huomioida sekä tarjonnassa että palvelussa. Ruoka on jokaiselle matkailijalle tärkeä osa elämystä. Hyvä ruoka jättää mieluisia ruokamuistoja ja omanlaisella ruokakulttuuritarjonnalla on mahdollisuus erottautua kilpailijoista. (Ravitsemistoiminta 2016, 38, 39–40, 55.) Pitkässä juoksussa ruuan nautittavuus voi vielä nousta erittäin tärkeäksi tekijäksi, kun ajatellaan ihmisten terveyttä. Ranskalaisessa ravintolatutkimuksessa (Sorbonne INSEAD Behavioural Lab, Ranska) oli todettu, että ihmiset tyytyivät pienempiin annoksiin, kun ruuasta viestittiin laatua ja nautinnollisuutta eikä suinkaan terveellisyyttä korostaen. (Pohjanheimo 2016.) Ruuan maku on sen tärkein valintakriteeri (Rauramo 2014, 329). Tuotekehityksen rinnalla yritys voisi toteuttaa myös palve-

luiden kehittämistä ja siten erottua kilpailijoistaan, tarjoamalla ideoita ja vinkkejä, joilla asiakas voi ratkaista useampiakin tarpeitaan (Hovi 2008, 9; Löytänä & Korteso 2011, 56–57; Ahto ym. 2016, 67). Tuotteita ja palveluita voisi modularisoida, jolloin niistä olisi helppo koostaa uusia erilaisia, asiakasta kiinnostavia kokonaisuuksia (Tonder 2013, 106). Viron Pärnussa sijaitsevassa Hedon Spassa, jonka molemmat ravintolat sijoittuvat Viron sadan parhaan- ravintolan listalle, uskotaan omien ravintoloiden korkeatasoiseen ruokaan ja palveluun. Siellä tuotteiden ja palveluiden modularisointia on toteutettu liittämällä ravintola Raimondin à la carte -menun rinnalle vegaaneille suunnattu menu, jonka uskotaan houkuttelevan kasvisruokailijoita paikalle. Ja ravintola Akordissa asiakkaat voivat itse valita menulta, millaisen kokonaisuuden he haluavat syödä eli ”Mix a barbeque dish of your dreams”. (Noni 2017.)

Palvelujen laadullinen kehittämistyö ja tasokas asiakaskokemuksenjohtaminen vaativat resursseja, aikaa, paneutumista ja osaamista. Ammattitaitoinen ja sitoutunut henkilökunta on keskeisessä asemassa, kun asiakkaille halutaan tarjota elämyksellisiä palvelukokonaisuuksia. Valitettavan monet ravintolat ovat viimevuosina joutuneet karsimaan työvoimaa ja sen seurauksena myös palveluita kustannussäästöjä tavoitellessa. Kannattavuuden parantamiseksi vakituista henkilökuntaa on korvattu tilapäisellä vuokratyövoimalla. Nämä asiat hidastavat ja vaikeuttavat sisällöllistä ja laadullista kehittämistyötä. (Pitkäkoski 2015, 8.)

### 3 ASIAKAS VIERAANAMME

Ihmisellä on tarve tulla hyväksytyksi ja arvostetuksi. Jokainen asiakas, haluaa tulla huomatuksi, kuulluksi ja muistetuksi saapuessaan paikalle ja saadakseen asiantuntevaa ja arvostavaa palvelua. (Grönroos 2009, 540; Valvio 2010, 25, 73; Juuti 2015, 110.) Asiakkaan tuntemaa kokemusta pidetään monien kirjoittajien mielestä tulevaisuuden tärkeimpänä kilpailutekijä iästä tai sukupuolesta riippumatta ja he odottavat juuri heille henkilökohtaisesti suunnattua palvelua. Asiakkaat kokevat annettujen lupauksen ja odotusten täyttämisen tai jopa niiden ylittämisen ensiarvoisen tärkeiksi tekijöiksi. (Tarssanen 2005, 14, 26; Ritvanen ym. 2011, 171; Löytänä & Korteso 2011, 59; Kortelainen 2015; Ahto ym. 2016, 40.) Asiakasta on kohdeltava kuin vierasta. Vierailuelämys voidaan luoda hyvällä tuotteella ja palvelulla miellyttävässä palveluympäristössä sekä tarjoamalla hänelle vielä hiukan jotain ylimääräistä ja yllättävää. (Ford, Sturman & Heaton 2012, 5, 10.)

Löytänen ja Korteso (2011) mielestä hyvä asiakaskokemus vahvistaa asiakkaan minuutta, identiteettiä ja omakuvaa. Se luo positiivisen elämyksen, joka tuo hänelle ilon, onnen, oivalluksen tai ilahtumisen tunteen. Se myös jättää hänelle positiivisen muistijäljen, luo hänelle mielihyvää ja saa hänet palaamaan uudelleen. (Löytänä & Korteso 2011, 43–50.) Asiakkuutta täytyy muistaa juoksuttaa eteenpäin, kuin jatkokertomusta, ettei siitä jää asiakkaalle kertakäyttökohtaamisen maku. Yrityksen tulee uudistaa tarjoomaansa jatkuvasti, että sillä on asiakkaalle uutta ja mielenkiintoista kerrottavaa. (Mattinen & Sierla 2009, 157.) Nurmisen (2016) mielestä: "Työyhteisön ja -kulttuurin kaikki osa-alueet vaikuttavat asiakaskokemukseen. Kaiken keskiössä on aina ihminen ja se, kuinka yksilö on suhteessa itseensä ja muihin." (Nurminen 2016.)

#### 3.1 Asiakkaan lojaalisuuden vahvistaminen

Asiakkaan odotukset ja tarpeet pitää ensin selvittää, että voi ylittää hänen odotukset (Ford ym. 2012, 5). Asiakkaan kanssa on syytä pitää kiinteä ja jatkuva yhteys. Tällaisen vuorovaikutuskanavan avulla palautteen kerääminen, asiakkaan opastaminen, uusien tuotteiden tai palveluiden testaaminen ja esitleminen onnistuvat

sekä tyytymättömyyden tunnistaminen ja sen korjaaminen mahdollistuvat. (Keskinen & Lipiäinen 2013, 157.) Välinpitämättömyys asiakasta kohtaan on yksi suurimpia syitä palveluyrityksen vaihtumiseen (Valvio 2010, 54). Yrityksen tulee aina muistaa perustehtävänsä, joka yleensä liittyy asiakkaisiin eli sen mitä se lupaa strategiassaan, missiossaan, visioissaan, arvoissaan ja päämäärissään. Tuota asiakaskeskeistä ajattelua voivat haitata erilaiset kulttuurilliset ansat kuten yrityksen sisäiset ristiriidat, liika hierarkkisuus ja liiallinen itsekkyyys. Yrityksen perustehtävän hämärtyessä asiakas unohtuu ja asiakkaan sama palvelukokemus rupeaa vaihtelemaan tai unohtuu kokonaan. (Juuti 2015, 25–27, 80–81.) Lojaliteetti odotus on muuttunut. ”Olemme siirtyneet markkinoille, joilla yritysten on ansaittava oikeutus läsnäoloon asiakkaan elämässä”, eikä päinvastoin. (Mattinen & Sierla 2009, 207.)

Markkinalähtöisessä eli asiakaskeskeisessä johtamisessa asiakkaan tarpeet kuluvat kaikille organisaatiossa työskenteleville (Grönroos 2009, 41). Löytänän ja Kortesuon (2011) mielestä asiakaskokemusten luomista osataan maailmalla jo tehokkaasti käyttää kilpailustrategiana, mutta meillä suomalaisilla on siinä vielä oppimista. Yrityksen kannattaa henkilöstöä rekrytoidessaan pohtia haluaako se palkata oikeanlaista osaamista vai rekrytoidaanko oikeanlaista asennetta. Osaamista pystytään aina lisäämään, mutta asenteen muuttaminen on jo haasteellisempaa. (Löytänä & Korteso 2011, 23, 170.) On eriasia osata ja ymmärtää kuin tehdä ja toteuttaa, koska asiakaskokemus muodostuu juuri teoista, jotka usein vaativat myös rohkeutta (Löytänä & Korkeakoski 2014, 13). Hyvään asiakaspalveluun pystyy vain asiakasorientoitunut, hyvinvoiva, motivoitunut ja tehtäviensä tasalla oleva henkilökunta (Valvio 2010, 67; Juuti 2015, 28–31; Ahto ym. 2016, 46). Nurmisen (2016) mukaan on tärkeää huolehtia myös omasta jaksamisestaan. Kuten Nurminen (2016) toteaa: ”Niin luonnossa kuin taiteen parissa vietetty aika on eheyttävää. Aivan kuin tietokone, myös ihmismieli täytyy välillä putsata, koska siitä saa energiaa taas kohdata ihmisiä”. (Nurminen 2016.) Nykyorganisaatioissa asiakaspalvelutehtävissä olevat henkilöt ovat niin sanotun suorittavan alatason ihmisiä, marginaalisessa asemassa olevia, joita ei juurikaan arvosteta, saati heidän mielipiteitään kuunneltaisiin. Kuitenkin juuri he ovat lähikontaktissa yrityksen arvokkaimpiin kohteisiin eli asiakkaisiin ja saavat työssään päivittäin kuulla mitä asiakkaat yritykseltä odottavat. Asiakaskeskeisyyttä tavoiteltaessa yritysten on uskallettava

muuttaa organisaatiohierarkioitaan asiakaspalveluhenkilöstöä arvostavammiksi. (Grönroos 2009, 31; Valvio 2010, 29–31, 54; Kalliomäki 2014, 200–202; Juuti 2015, 90–92.)

Tulevaisuudessa henkilökohtainen vuorovaikutus tulee korvaamaan massamarkkinoinnin (Tonder 2013, 37). Asiakaskokemus-ajattelussa asiakas on siirrettävä keskiöön. Nykypäivän asiakas päättää itse, koska, kuinka ja kenen kanssa hän haluaa asioitaan hoitaa ja silloin menestyshaluisen yrityksen on oltava valmiina. Asiakkaan muodostamaan kokemukseen vaikuttavat kaikki yrityksen toiminnot. (Mattinen & Sierla 2009, 182; Valvio 2010, 63; Löytänä & Kortesus 2011, Keskinen & Lipiäinen 2013, 35; 24–34; Juuti 2015, 18–22, 32; Ahto ym. 2016, 17.) Valta on siirtynyt asiakkaille, kuluttajille ja yritysten sidosryhmille. Läpinäkyvyys on heille ykkösasia ja siksi he haluavat tietää kuinka yritykset toimivat. (Ahto ym. 2016, 70–71.) Menestyäkseen tulevaisuudessa yritysten on organisoiduttava asiakkaan ympärille, jolloin asiakkaasta kerätty tieto ja asiakkaan tekemät toimenpiteet ohjaavat kaikkia yrityksen toimia (Juuti 2015, 52). Kannattavaa kaupantekoa tavoiteltaessa, puhutaan niin sanotusta läsnäolomarkkinoinnista. Sen tavoitteena on olla mukana asiakkaan elämässä, ei vain hänen ajatuksissa ja sydämessä. Näin asiakkaalta saadaan aikaa hänen toimintansa tukemiseen ja hänet voidaan osallistaa mukaan yhdessä kehittämiseen. (Mattinen & Sierla 2009, 183.)

Asiakkaat arvostavat heidän yksilöllistä huomioimistaan (Valvio 2010 87–90). Asiakaskeskeisessä henkilöstöjohtamisessa tulee huomioida asiakasnäkökulma ja suunnata kaikki henkilöstöjohtamisen toimenpiteet parempien asiakaskokemusten tuottamiseen (Juuti 2015, 63). Asiakkaiden kanssa läheisesti toimivat henkilöt ovat avainasemassa asiakaskokemuksen muodostumisen kannalta (Grönroos 2009, 529; Juuti 2015, 23–24, 80–81; Kortelainen 2015). Tuotteen tai palvelun tarjoajan tulee olla jatkuvasti valppaana huomatakseen, koska asiakkaan ”ostoikkuna” on auki ja silloin hänellä tulee olla tarjolla vetovoimainen ja kilpailijoihin verrattaessa iskukykyinen tuote tai palvelu. Ostoikkuna on se hetki, jolloin tuote tai palvelu tuntuu asiakkaasta vastustamattomalta. (Tonder 2013, 39.) Suomalaisessa johtamisessa tuijotetaan usein liian kapeakatseisesti pelkkiä lukuja ja tuottavuuttakin pyritään usein parantamaan pienentämällä resursseja sekä vähentämällä yhden asiakkaan kanssa käytettyä aikaa. Asiakas ei kuitenkaan aina välttämättä halua, että

hänet palvellaan nopeasti. Ruotsalaiset diskuteeraavat ja antavat asiakkaalle laatu- aikaa, kun me suomalaiset vastaavasti hoidamme asiakkaatkin liukuhihnami- sen nopeasti ja tehokkaasti pois käsistämme. (Juuti 2015, 23–24, 80–81; Kortelai- nen 2015.) Ruotsalaiset kutsuvatkin suomalaista johtamistapaa pilke silmäkulmas- sa Management by Perkele – tyyliksi (Kortelainen 2015). Keskisen ja Lipiäisen (2013) mukaan henkilökohtaisesta viestinnästä on tulossa premiumia tällä digitaalisen viestinnän aikakaudella (Keskinen & Lipiäinen 2013, 158). Haluavatko asiak- kaat, että yritykset ovat henkilökohtaisesti läsnä heidän elämässään? Nykypäivän ihmiset ovat irtautuneet jopa omasta elämästään virtuaaliseen ympäristöön, mutta samalla he ovat myös verkostoituneet. Asiakkuusviestinnän muodot ovat muuttu- neet yhteisöllisemmiksi. (Mattinen & Sierla 2009, 49.) Menestyäkseen yrityksen on osattava kysyä asiakkailtaan kysymyksiä, jotka auttavat yritystä koostamaan itses- tään mahdollisimman laaja-alaisen ja rehellisen liiketoiminnananalyysin, tässä no- peasti muuttuvassa maailmassa (Mattinen 2006, 43–45; Ahto ym. 2016, 67–68). Ymmärtääkseen mitä asiakas ajattelee, yrityksen tulee asettua asiakkaan ase- maan (Mattinen 2006, 48; Filenius 2015, 40).

Asiakas ostaa, jos kokee tuotteen tai palvelun itselleen tarpeellisena (Keskinen & Lipiäinen 2013, 58). Onko tarjonta luonut uutta kysyntää vai onko kysyntään vas- tattu uudella tarjonnalla. Onko kyse tuotteiden/palveluiden markkinointikikasta vai ovatko maailmalla yhä enemmän matkustelevat asiakkaat oppineet vaatimaan monipuolisempia tuotteita ja palveluita, pohtii Tarssanen (2015) kirjassaan. Asiak- kaan kiinnostus on ensin saatava heräämään, että tuotetta tai palvelua päästään esittelemään ja jos se kiehtoo häntä, joko tiedostetusti tai tiedostamatta, niin hän saattaa olla valmis kokeilemaan sitä. Ja, jos tuote tai palvelu saa hänet kokemaan positiivisen elämyksen, hän saattaa olla valmis kokeilemaan sitä myös uudelleen. (Tarssanen 2005, 12–17.) Tyytyväinen asiakas tulee uudelleen. Hyvä tuote ja pal- velu kulkevat käsi kädessä ja niistä hyötyvät sekä toimittaja/tuottaja että asiakas. (Hovi 2008, 9; Valvio 2010, 69; Ahto ym. 2016, 66.) Positiivisten tunteiden koke- minen kuten ilahtuneisuus tai mukavat yllätykset tuovat asiakkaan kuitenkin var- memmin uudelleen vieraaksi.



### 3.2 Aistielämysten tuottaminen asiakkaalle

Tuote muuttuu kokemukseksi, kun siihen lisätään palvelu. Palvelu on aineetonta ja asiakaskokemus jo itsestään. (Grönroos 2009, 77; Miettinen 2011, 43; Keskinen & Lipiäinen 2013, 139–140.) Aineeton pääoma voi tulevaisuudessa olla suomalaisen talouden kantava voima (Kalliomäki 2014, 21). ”Palvelu koostuu lukuisista kontaktipisteistä, joiden avulla asiakas kokee, aistii ja näkee palvelun ja sen brändin. Kontaktipisteet ovat havaittavissa kaikilla ihmisen aisteilla; kuulo, haju, maku, näkö ja tunto”. (Miettinen 2011, 51; Tuulaniemi 2011, 80.) Tavalliseen elämään tarjotut palveluratkaisut voidaan kokea elämyksinä myös tavallisessa arkitaloudessa (Grönroos 2009, 36). Tarinankerronnan avulla viestityt yrityksen arvot voivat luoda helpommin ymmärrettävän kokonais kuvan, koska arvot liittyvät yleensä tunteisiin (Mattinen & Sierla 2009, 93). ”Elämyksellisten matkailupalveluiden tulisi tutkimuksen mukaan vedota asiakkaiden hedonistisiin eli nautintoa ja mielihyvää lisääviin ja/tai eudaimonisiin eli itsensä kehittämistä ja henkistä kasvua edistäviin motiiveihin”. (Matkailun ohjelmapalvelut 2016, 48.) Elämisperusteisen ruokapalvelun tuottamisessa ja johtamisessa kokonaisuuden hallinta on ensiarvoisen tärkeää. Se on FAMM-mallin mukaisesti tuotteen, tunnelman, tilan ja kohtaamisen tarkkaa ajoittamisen yhteensovittamista tavoitellun asiakaskokemuksen saavuttamiseksi. (Pitkäkoski 2015, 51.)

Kalliomäen (2014) mukaan tarinallistamalla voidaan luoda täysin uusia palvelukonsepteja tai lisätä jo olemassa olevien elämyksellisyyttä. Tarinallistaminen voi olla osa yrityksen strategiaa, tuotteistamista, palvelumuotoilua, markkinointia ja brändäämistä. Tarinat todentuvat asiakaskohtaamisten kautta. (Kalliomäki 2014, 14.) Elämystalouden käsite tuli yhteiskunnalliseen keskusteluun B. Joseph Pinen ja James H. Gilmoren (1999) lanseeraamina jo 1990-luvun lopulla. Sen mukaan asiakas on muun muassa valmis maksamaan elämyksellisistä kokemuksista ja aitoudesta. (Pine & Gilmore 1999, 1-4.) Asiakkaat odottavat elämyksiä, mielikuvi-en, tunteiden ja elämysten tasolla, joita ei rahassa oikeastaan voi edes mitata (Juuti 2015, 18, 71). ”Elämysteoriat korostavat moniaistisuuden, autenttisuuden, yllätysten, yksilöllisyyden, tarinoiden, harmonisuuden ja empaattisuuden merkitystä elämyksen kokemisessa” (Pitkäkoski 2015, 101). Elämysten merkitys liiketoiminnassa tulee yhä kasvamaan ja kilpailu niiden välillä kiristyy: ”Jokainen hetki,

jolloin asiakas kohtaa yrityksen, on kokemus”. Sotamaan (2016) mielestä kiinnostavaa onkin pohtia, nouseeko kokemus elämykseksi. (Sotamaa 2016.) Elämyksen elementteinä voidaan Tarssasen (2005) mukaan pitää yksilöllisyyttä, ainutkertaisuutta, ainutlaatuisuutta, aitoutta, uskottavuutta, tarinallisuutta, monin aistein koettavaa, uutta, eksoottista ja asiakkaan arkeen kuulumatonta sekä vuorovaikutusmahdollisuutta, jolloin asiakkaalle tulee tunne ja tietoisuus siitä, että kokemus on yleisesti hyväksytty ja arvostettu. (Tarssanen 2005, 9-12.)

Tarinallistaminen on elämyspalvelujen erilaistamista ja tuotteistamista (Miettinen 2011, 112; Kalliomäki 2014, 14). Tarinalähtöisessä palvelumuotoilussa eli tarinallistamisessa keskitytään kokonaisvaltaisen palvelukokemuksen luomiseen (Kalliomäki 2014, 14). Tänä asiakkaan aikakautena yrityksen osaaminen on tarinallistettava niin, että asiakas voi tuntea olevansa tarinan sankari (Juuti 2015, 96). Kalliomäki (2014) kannustaa uskallukseen erottautua muista yrityksistä, uskomaan omaan asiaansa, luomaan oman persoonallisen tyylinsä ja näin herättää asiakkaan kiinnostuksen (Kalliomäki 2014, 33). Elämyksen kokemusta voi jatkaa pienellä omaperäisellä läksiäislahjalla (Pitkäkoski 2015, 112). Kokemuksen tunteminen on aina yksilöllistä ja se syntyy aina asiakkaan itsensä tulkintana (Löytänä & Korteso 2011, 19; Miettinen 2011, 114; Kalliomäki 2014, 27; Juuti 2015, 99–101). Pitkäkosken (2015) ja Sotamaan (2016) mukaan elämysten avulla voidaan luoda lisäarvoa ja kiinnostusta. ”Elämisperusteisia ruokapalveluja kehittämällä voidaan organisaatiossa saada aikaan oppimista ja löytää uudenlainen lisäarvon luomisen logiikka alan yrityksille” (Pitkäkoski 2015, 8). ”Kun ihmiset tietävät, kuka esineen on suunnitellut ja tehnyt, tai heille on muodostunut tunnepohjainen suhde siihen vaikkapa hyvän ravintolassa vietetyn illan aikana, he ovat valmiita maksamaan siitä oikean hinnan, ja esineen valmistus voi säilyä Suomessa” (Sotamaa 2016).

Elämyksellisyyttä voidaan vahvistaa tuomalla yrityksen osaamista, visioita ja arvoja esille fiktion ja dramatisoinnin keinoin. Kalliomäen (2014) mielestä tarinaidentiteetti ei saa olla ristiriidassa totuuden kanssa, koska tarina ei tarkoita valheellisuutta vaan siinä on kyse semiotiikasta eli merkitysten ja vertauskuvien hallitsemisesta. (Kalliomäki 2014, 15–16.) Hyvät tarinat virittävät uusia ajatuksia (Mattinen 2006, 38). Palvelutuotteen tarinan tulisi pohjautua yrityksen brändiin ja sillä tulee olla aina selkeä alku ja loppu (Miettinen 2011, 110–111). Kurikan & Riukulehdon

(2015) mukaan elämystalous on vihdoinkin kohdistanut huomionsa myös ruuan tarinoihin, nimeämiseen, esillepanoon, ruokailutilanteeseen ja muihin hyödykkeeseen välillisesti liittyviin tekijöihin eikä enää vain pelkkään hintaan ja tuoteominaisuuksiin (Kurikka & Riukulehto 2015, 25). Pientislaamo Kyrö Distillery Companysä alkoholijuomat valmistetaan aidoista luonnon raaka-aineista, joilla on vahva tarina. Yrityksessä myös suomalainen puhdas vesi rankataan raaka-aine listan kärkipäähän. Luonnosta saatavat raaka-aineet poimitaan ja käsitellään juuri silloin kun ne ovat parhaimmillaan ja näin tuoksut saadaan vangittua aina lopputuotteeseen asti. Tuotteita markkinoidaan rehellisen ja vahvan tarinan sekä tuoksuttamisen avulla. (Ritola 2017.)

Tiede-lehdessä vuonna 2012 olleessa artikkelissa Kirsi Heikkinen kirjoitti, että makuaistimuksiin vaikuttavat psykologiset seikat kuten asenteet, mielikuvat ja odotukset (Rauramo 2014, 385). Maku on yksi sosiologian peruskäsite. Se on symbolisen vallan keskeinen väline, jonka avulla luokittelemme ja tulemme luokitelluksi. Maku pitää yllä eriarvoisuutta, mutta se kuitenkin yhdistää ihmisiä yhteisöihin luoden sosiaalista järjestystä ihmistä alistamatta. (Purhonen ym. 2014 13–14.) Jo pitkään on tiedetty, että kuulo- ja makuaistimuksilla on selkeä yhteys. Vasta 1980-luvulla huomattiin, etteivät kaikki ihmiset kuitenkaan ole kuulo- ja makuaistinsa suhteen synesteettisiä. Nykyisin osataan erottaa harvinainen synestesia ja kaikille tuttu aistien välinen vuorovaikutus. Kaikki ihmiset kokevat jonkinasteista aistiärsytystä eri ominaisuuksien välillä. (Tikkanen 2014.) Aistien avulla teemme myös ruokaan liittyviä valintoja. Etsimme hyviä makuja ja mielihyvakeskus ohjaa valintamme. (Rauramo 2014, 431.) Ihmisen muita aisteja on kautta aikojen tutkittu, mutta hajuaistimuksen Nobel-palkinto myönnettiin vasta vuonna 2004 amerikkalaisille tohtoreille Linda Buckille ja Richard Axelille hajureseptorigeenitutkimuksistaan. Ruuan maittavuuteen vaikuttavat aistitut aromit ja flavorit. Aromi aistitaan nenän kautta nuuhkaisemalla ja flavori nenänielun kautta hajun ja kemotunnon makukokonaisuutena. (Knaapila 2016.) Hajuaisti on niin sanottu muistiaisti, se tuo mieleemme sekä positiivisia että negatiivisia hajumuistoja (Rauramo 2014, 452).

Kautta aikojen myös kokit ovat mukailleet neurogastronomiaa, houkutellen asiakkaitaan tuoksujen avulla. Puhutaan ilmiöstä neurogastronomia, jossa tuoksumailman kehittäminen yhdistyy aivotutkimukseen. Siinä on tutkittu, kuinka ihmisen

haju- ja makuaisti mieltävät ruuan ja miten saatu aistikokemus vaikuttaa ruuan ulkonäköön, lämpötilaan ja tarjoiluympäristöön. On tutkittu, että hajuaisti laukaisee vahvimmin muistomme aikaisemmin koetuista. Tutkimusten mukaan ihminen valitsee jopa elämänkumppaninsa hajun mukaan. Lukemastaan ihminen muistaa vain viisi prosenttia, mutta kokemistaan tuoksuista hän muistaa ja tunnistaa jopa 35 prosenttia. Tämä johtuu siitä, että ihmisen aivojen hajukeskus on yhteydessä limbiseen järjestelmään, joka säätelee tunteita ja hippokampukseen, jossa kaikki muistot ovat. Tuoksut vaikuttavat ihmisen ostokäyttäytymiseen. Ravintoloissa, joissa tuoksu hyvältä, viivytään 15 prosenttia kauemmin ja käytetään rahaa 20 prosenttia enemmän kuin verrokkiravintoloissa. Haaga-Helian ja Tekesin The Box -yhteishankkeessa on tutkittu fyysisen ja virtuaalisen ympäristön vaikutusta asiakaselämykseen. Elämysruokamatkalla nautittu ruoka, aidot ja lisätyt tuoksut sekä eri pinnoilla vaihtuvat luontokuvat ohjasivat selkeästi ruokailijoiden pöytäkeskustelua. Ruokailijat alkoivat keskustella Jäämerestä, kuningasravuista ja ruskamatkoista, kun tarjottu annos maistui pohjoisen metsältä ja ympärille heijastettiin käsivarren Lappia. (Heikkinen & Puhakainen 2016.)

Ruuasta täytyy lähteä määrätynlainen ääni, muuten siinä saattaa olla jotain vikaa (Rauramo 2014, 461). Tutkimusten mukaan äännet voivat muuttaa makuaistimuksia. Oxfordin Yliopistossa oli todennettu, että mausteisuuden yhdistäminen sopivaan tempoon, sävelkorkeuteen, dissonanssiin ja tyyliin oli saanut tomaattikastikkeen maistumaan mausteisemmalta kuin hiljaisuudessa tai verrokki ääniraitoja kuunnellessa arvioituna. (Tikkanen 2014; Pohjanheimo 2016.) Ihmiset eivät yhdistä ääniä ja makuja sattumanvaraisesti. Makuelämyksiin vaikuttavat assosiaatiot noudattavat tiettyä kaavaa, jonka mukaan ihminen esimerkiksi nauttii aterialta enemmän, jos taustalla soi hänelle mieluinen musiikki. (Tikkanen 2014.)

Elämysravintola Festina- Lentessä asiakkaita puhutti ravintolan rosoiset rakenteet, teemallinen sisustus ja kulloisenkin teeman tunnelma ja tapahtuman järjestäjille tuli todella vahva vaikutelma siitä, että asiakkaat nauttivat tapahtumasta kokonaisvaltaisesti (Pitkäkoski 2015, 78). Myöskään Spencen (2014) mielestä elämyksellisyteen ei riitä pelkkä ruuan maku vaan ruoka koetaan hyvin moniulotteisesti. Moniaistillisuus koostuu aistiemme yhteisvaikutuksesta ja vasta viime aikoina on ruvettu ymmärtämään kognitiivisia neurotieteitä, joista Spence käyttää sanaa neuro-

gastronomia. (Spence & Piqueras- Fiszman 2014, 12.) Hajut ohjaavat ihmisen biologista käyttäytymistä estäen häntä nauttimasta esimerkiksi pilaantunutta ruokaa. Ihminen oppii pitämään uudesta ruuasta vasta sitten kun hän on huomannut, että se on hänelle vaaraton ja hyödyllistä. (Knaapila 2016.)

Moniaistisuuden tutkimus on merkittävä kehityssuunta, jonka maailman suuret elintarvikevalmistajat ovat jo hyödyntäneet. Ihmisen aivoja voidaan huijata muilla aisteilla ja saavuttaa sama makuaistimus tekemällä ruuasta esimerkiksi vähäsuolaisempaa tai vähärasvaisempaa pitämällä kuitenkin sama terveellisyys mielikuva. (Tikkanen 2014; Kurikka ym. 2015, 26.) Ruuan makuaistimus koetaan maun, rettonasaalin hajun ja kemotunnon, jota myös kolmoishermostykykseksi kutsutaan, yhteisvaikutelmana. Voimakas kemotuntoaistimus voi aiheuttaa myös aivastelua ja silmien vuotamista. Kemotuntoaistimuksen avulla reagoimme myös kosketukseen, kylmään, kuumaan ja kipuun. (Rauramo 2014, 455–460.) Hajuaistimuksen merkitys ruuan herkullisuusmielikuvalle on erittäin suuri, koska iso osa ruuan makua ja herkullisuutta on juuri hajuaistimuksen ansiota (Knaapila 2016).

Jatkuva muutos ja sen nopeus eivät ole poikkeuksellisia, mutta muutoksen sisältö on. Se on juuri tähän aikaan liittyvää ja ehkä omalaatuistakin. (Tuulaniemi 2011, 15.) Elämys, emotionaalinen kokemus voi parhaimmillaan suoda kokijalleen positiivisen henkisen tason muutuskokemuksen, aidon ikimuistaisen kokemuksen (Kalliomäki 2014, 27).

### **3.3 Konseptin rakentaminen yhteistyössä asiakkaan kanssa**

Konsepti on palvelun kokonaiskuva eli palvelun koko tarina (Tuulaniemi 2011, 189; Tonder 2013, 73). Asiakastarpeiden perusteella koottu tuote, palvelu tai niiden yhdistelmä eli tarjooma on aina kaiken menestyvän liiketoiminnan perusta (Tuulaniemi 2011, 41, 103; Ahto ym. 2016,100). Asiakaslähtöinen tuotteiden ja palveluiden paketoiminen eli konseptointi helpottavat asiakkaan ostopäätöstä. Palvelujen konseptoinnissa tulee kiinnittää huomiota asiakkaan saaman lisäarvon tuottamiseen. Arvolupaus tulee myös lunastaa ja kiteyttää niin, että asiakas ymmärtää saamansa hyödyn. Kun asiakas oivaltaa hyödyt, yritys pääsee tuotemyynnistä ja kustannusperusteisesta hinnoittelusta tarjoamaan ratkaisuja, joilla on myös asiak-

kaalle merkitystä. Konseptoitujen ratkaisujen myynti vaatii myyjiltä asiakaskeskeistä myyntiotetta ja hyvää asiakkaan liiketoiminnan ymmärtämistä. (Tarssanen 2005, 15–17; Miettinen 2011, 109; Talent Vectia 2012; Tonder 2013, 82.) Palvelukonseptin toimivuus tulee koemallintaa eli prototypoida oikeiden asiakkaiden kanssa, ennen lanseerausta, jotta sen toimivuutta voidaan arvioida ja tehdä mahdolliset korjaavat toimenpiteet. (Miettinen 2011, 131–143; Tuulaniemi 2011, 194–195.) Asiakaskeskeisen organisaation tulee olla luova, innovatiivinen ja joustava. Asiakaspalvelussa olevilla henkilöillä tulee olla valtuutus tehdä itsenäisiä päätöksiä. Heidät tulee valmentaa niin, että he osaavat tehdä sekä asiakasta että yritystä hyödyttäviä päätöksiä. (Grönroos 2009, 467; Juuti 2015, 28–31.) Omaan brändiinsä ei kannata ruveta liikaa luottamaan, koska se saattaa latistaa toiminnan kehittämisen ja sokeuttaa asiakkaalle merkityksellisistä yksityiskohdista. Yrityksen pitää pystyä jatkuvasti tarkistelemaan liiketoimintaansa ja asiakkaan saamaa kokemusta avoimen kriittisesti. (Grönroos 2009, 385; Filenius 2015,23.) Huomioimalla samalla myös asiakasrakenteessa tapahtuvat muutokset.

Tyytyväisillä asiakkailla on myös suora vaikutus henkilökunnan viihtymiseen ja sitoutumiseen (Juuti 2015, 125). Kaikkia asiakkaita ei aina voi miellyttää eikä tarvitsekaan, mutta kohderyhmänsä kannattaa kyllä tuntea ja olla tietoinen tuotteensa ja palvelunsa elinkaaren vaiheista (Ahto ym. 2016,45). Yhteydenotto yritykseen kannattaa tehdä asiakkaalle mahdollisimman helpoksi ja vaivattomaksi (Filenius 2015, 72). Ihmiset, työntekijät ovat palveluyrityksen tärkein voimavara. Heidän asiakaskonsultointinsa onnistumisesta riippuu yrityksen menestyminen. (Grönroos 2009, 530; Tuulaniemi 2011, 229.) Kaikkien yrityksen palveluksessa olevien ihmisten on jatkuvasti tarkkailtava ja analysoitava yrityksen toimintaa asiakkaan silmin ja kuunneltava asiakasta, jotta yritys pysyy elinvoimaisena ja uudistumiskykyisenä (Heikkinen 2003, 34; Grönroos 2009, 531; Tuulaniemi 2011, 228; Juuti 2015, 89). Toimintaympäristön muutoksista tulee aina olla tietoinen ja tunnistaa niin sanotut hiljaiset signaalit. Markkinatutkimus, joka voi olla yrityksen sisäinen tai ulkoinen, tuo osaltaan yritykselle vahvaa asiakasnäkemykseen perustuvaa tietoa, kun uusia tuotteita ja palveluita kehitetään. (Ahto ym. 2016,157.) Itsepalvelu ei kokousasiakkaiden mielestä ehkä enää ole mikään miellyttävä ja odotettu kokemus.

Asiakas voidaan ottaa myös kumppaniksi, jolloin yritys pysyy tietoisena asiakkaan odotuksista ja saa samalla käyttöönsä asiakkaan innovatiivisia ajatuksia (Valvio 2010, 70; Annola & Heikkinen 2015, 76; Filenius 2015, 23, 40; Juuti 2015, 44). Kumppanuuden tulisi olla avointa molempia hyödyttävää yhteistyötä ja molempien osapuolien sitoutumista yhteisen tulevaisuuden suunnitteluun (Mattinen 2006, 40). Yrityksen johdon ja yrityskulttuurin pitää tukea asiakkaan osallistamis-prosessia, että tuloksia voidaan saavuttaa. Tällaisesta yrityksen ja asiakkaan välisestä syvästä ja aidosta innovointiyhteistyöstä voi olla tuloksena ainutlaatuinen kilpailuetu. (Mattinen & Sierla 2009, 191.) Asiakaskontaktissa olevien henkilöiden tulee keskittyä asiakkaaseen juuri palvelun tuotannon ja kulutuksen hetkellä. Samalla heidän tulee myös markkinoida tuottamaansa palvelua ja valvoa tuottamansa palvelun laatua. (Grönroos 2009, 531–533.) Liian kiireinen työilmapiiri voi estää asiakkaaseen keskittymisen, ei oikeasti kuunnella, vaikka kuullaan.

Palvelumuotoilussa haetaan käyttäjänäkökulmaa ottamalla asiakas mukaan kehitystyöhön. Prosessi alkaa asiakkaan tarpeiden, toiveiden ja unelmien ymmärtämisellä, puhutaan asiakasymmärryksestä. (Miettinen 2011, 13–21, 61–69; Tuulaniemi 2011, 118.) Teknisiin resursseihin sijoitettaessa tulee aina huomioida myös asiakkaan ja asiakaskontaktissa olevien henkilöiden kyky ja halu käyttää niitä, ettei asiakkaan odottama ja saama palvelukokemus heikkene (Grönroos 2009, 534). Palvelumuotoilussa tavoitteena on luoda kokonaan uusi tai siinä voidaan kehittää jo olemassa olevaa palvelukokonaisuutta, joka olisi asiakkaan mielestä haluttava ja käytettävä sekä palveluntuottajan näkökulmasta tehokas ja tunnistettava. Tämän empaattisen muotoilun menetelmiä ovat käyttäjän havainnointi ja käyttäjän asemaan asettuminen. (Miettinen 2011, 31–32, 61–69; Tuulaniemi 2011, 146.) Asiakas on paras opastaja, kun asiakastyössä tavoitellaan hyvää vuorovaikutusta (Keskinen ym. 2012, 3). Asiakkaiden antamiin palautteisiin kannattaa aina suhtautua vakavasti ja ottaa heidän ilmaisista vinkeistään vaarin.

Palvelun arvoketjun tehokkuus yrityksessä riippuu kaikkien toimijoiden yhteistyöstä muodostaa tarkoituksenmukainen, optimaalinen, yhteensopiva ja toimiva yhtenäinen kokonaisuus (Tonder 2013, 85). Yrityksen johdon tulee muodostaa tavoitemielikuva eli kuvaus yritykselle tärkeistä, todellisuutta vastaavista asioista, jollaisena se haluaa näkyä kohdeasiakkailleen (Ahto ym. 2016, 40.) Onnistuakseen positiivi-

sen asiakaskokemuksen luomisessa yritysten on muutettava myös henkilöstöjohtamistaan ja keskityttävä yhdessä elämyksellisyyden tuottamiseen asiakkaalle eikä vain palveltava yrityksen sisällä toinen toisiaan (Juuti 2015, 32–33). Hyvää asiakaspalvelua tavoiteltaessa organisaatorakenteen, palveluajatusien ja esimiesten on tuettava ja kannustettava kontaktihenkilöitä (Grönroos 2009, 536). Konsepti on aina syytä dokumentoida tarkasti ja ymmärrettävästi, etteivät sovitut ja asiakkaalle luvatut toimintatavat jäävät kenenkään yksittäisen henkilön hiljaisen tiedon varaan (Tonder 2013, 103–104).

Asiakkaan odotusten ylittäminen on hyvä tavoite, mutta perusodotukset eli ydinkokemus on sitä ennen oltava kunnossa (Löytänä & Korteso 2011, 62). Konseptin rakentajan tulee itse uskoa luomukseensa: ”Asiakas rakastuu palveluusi vain, jos sinä itse rakastat sitä”. (Tonder 2013, 82.)



## **4 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN JA TUTKIMUSTULOKSET HÄRMÄN KYLPYLÄRAVINTOLASSA**

Härmän Kylpylä on Kauhavan Ylihärmässä sijaitseva kuntoutuskeskus, kylpylä, ravintola ja hotelli, joka tarjoaa kylpylä-, kuntoutus-, majoitus- ja ravintolapalveluita ja sen yhteydessä sijaitsee Härmä Golf. Hotellissa on 155 huonetta ja Kylpylän ravintolat Lounatuuli ja Yölintu käsittävät noin 600 asiakaspaikkaa.

Härmän Kylpylä on Etelä- ja Keski-Pohjanmaan sekä Pohjanmaan maakuntien alueita palveleva työhyvinvointiin ja kuntoutukseen keskittynyt palvelulaitos. Yritys työllistää noin 140 henkilöä ja sen liikevaihto oli 13,8 miljoonaa euroa vuonna 2015. Härmän Kuntokeskus on perustettu vuonna 1984. Se on pidetty ajantasaisessa kunnossa ja sitä on laajennettu useita eri kertoja, viimeksi 5,5 miljoonalla eurolla kylpylän osalta vuonna 2011. Laitos aloitti yhdistysmuotoisena ja yhdistyksen jäsenenä oli alueen kuntia, sotaveteraanijärjestöjä ja yrityksiä. 2000-luvun puolivälissä yhdistys muutettiin yhtiöksi, Härmän Kuntoutus Oy:ksi. Osakeyhtiön omistaa Pihkahovisäätiö.

Kylpylän asiakaskunnan muodostavat Kelan rahoittamat kuntoutuskurssit, kunto-remontit, tuettu lomatoiminta (muun muassa Maaseudun terveys- ja lomahuolto), Valtionkonttorin veteraanit ja yksityiset asiakkaat. Yhteisöjen lähettämien ja yksityisten asiakkaiden suhde on noin puolet ja puolet (50–50). Puhdas kuntoutuksen osuus liikevaihdosta vuonna 2015 oli 37 % ja kaikki muu 63 %. Yksityisasiakkailla tarkoitetaan yrityksiä ja yksityisiä vapaa-ajan viettäjiä. Yrityisasiakkaat voidaan jaotella kokousasiakkaisiin, kuntoremonttilaisiin sekä tyky-päiviä viettäviin. Vapaa-ajan viettäjät jaotellaan pääosin perheisiin, keski-ikäisiin pariskuntiin ja eläkeläisiin. (Hietämäki 2016.)

### **4.1 Tutkimuksen tausta, tavoitteet ja työn rajaus**

Tällä tutkimuksella haluttiin selvittää, kuinka Härmän Kylpylän ravintolaosaston ruoka- ja palvelutuote voisi vielä paremmin toimia vetovoimatekijänä asiakkaiden valitessa kuntoutus-, rentoutus- tai viihtymispaikkaansa. Tämän työn tavoitteena

on työelämän kehittäminen, uuden tiedon tuottaminen ja tuotetun tiedon hyödyllisyyden käytännön läheinen arvioiminen. Tämä tutkimus saattaa olla merkityksellinen sekä matkailu- että ravintola-alalle, koska myös muista maista tarjotaan vastaavia kylpyläravintoloiden palveluita ja suomalaisia asiakkaita kosiskellaan aktiivisesti myös niihin. Tässä tutkimuksessa kartoitetaan myös ravintolaosaston henkilökunnan valmiuksia ja halukkuutta ulkomaalaisten kylpylävieraiden saamiseksi Härmän Kylpylän ravintolaan ruoka- ja palvelutuotteen avulla.

Tämä tutkimus on juuri nyt ajankohtainen, koska eloonjäämiskilpailu suomalaisten kylpylöiden keskuudessa käy kiivaana. Tutkimus on myös osa suomalaisen ruoka-tuotannon kehittämistä, koska uutuudet syntyvät juuri asiakkaiden mieltymysten innoittamina. Asiakkaat haluavat vaihtelua ja makuelämyksiä. Tutkimuksessa selvitetään, kuinka asiakkaille voidaan luoda sellaista lisäarvoa, joka takaa sen, että he tulevat uudelleen nauttimaan juuri tämän ravintolan palveluita. Hirsjärven ym. (2009) mukaan laadullisessa tutkimuksessa on tavoitteena ymmärtää tutkimuskohdetta (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 181).

Tämän työn tutkimusosiossa paneudutaan vain Härmän Kylpylän ravintolaosaston ruoka- ja palvelutuotteen tutkimiseen ja kehittämiseen. Asiakkaiden, ravintolaosaston henkilökunnan ja työnantajan odotuksia, kokemuksia ja tuntemuksia selvitettiin kirjallisten kysymysten avulla. Tässä työssä ei tutkittu Härmän Kylpylän muuta toimintaa.

## **4.2 Tutkimusmenetelmän valinta ja tutkimuksen toteutus**

Tämä empirinen eli kokemusperäinen tutkimus perustuu tutkimuskohteen havainnointiin ja mittaamiseen. Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tapaustutkimus Härmän Kylpylän ravintolaosaston ruoka- ja palvelutuotteen nykytilasta. Hirsjärven ym. (2009) mielestä laadullisessa tutkimuksessa pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Tällä tarkoitetaan ilmiön merkityksen tai tarkoituksen selvittämistä sekä kokonaisvaltaisen ja syvemmän käsityksen saamista ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2009, 160- 164.) Tässä työssä on haluttu antaa tilaa tutkittavien henkilöiden eli ravintolan asiakkaiden ja ravintolaosaston henkilökunnan sekä johdon näkökulmille ja kokemuksille sekä heidän ajatuksilleen, tunteilleen ja vaikuttimilleen. Mattisen

(2006) mukaan laadullisen tutkimuksen analyysit perustuvat tutkijan omiin havainnoiteihin ja tulkintoihin, siksi sitä ei voida pitää tilastollisesti luotettavana. Laadullisessa haastattelussa tai kyselyssä haastattelijan on tunnettava käsiteltävät asiakokonaisuudet hyvin, että hän pystyy ja huomaa tarttua myös heikkoihin, hiljaisiin signaaleihin. Laadullisella tutkimuksella ei ole tarkkaa ohjenuoraa, usein vain runko, josta on lupa poiketa. Laadullinen tutkimus pyrkii selvittämään ”miksi jotain on tapahtunut” tai ”onko tapahtunut jotain sellaista mistä ei vielä ole tietoa”. (Mattinen 2006, 49.) Hirsjärven ym. (2009) mukaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistävyyttä ajatellen, mutta tutkimalla yksittäistä tapausta riittävän tarkasti voidaan kuitenkin saada näkyville se, mikä ilmiössä toistuu myös yleisemmällä tasolla. (Hirsjärvi ym. 2009, 182).

Tässä työssä yritettiin toteuttaa myös vertailevaa tutkimusta lähettämällä sähköpostilla kysymyksiä ulkomaalaisiin kylpyläravintoloihin. Kysymykset lähetettiin kolmeen virolaiseen, kahteen ruotsalaiseen ja kahteen saksalaiseen kylpylään. Kyselyssä tiedusteltiin, millaista ruokaa ja palvelua heidän asiakkaat haluavat, markkinoivatko he ruokaa osana yrityksensä palvelua ja mitkä ovat heidän ravintolan tärkeimmät vetovoimatekijät. Kysymykset esitettiin Viroon suomeksi ja englanniksi, Ruotsiin ruotsiksi ja englanniksi ja Saksaan saksaksi ja englanniksi. Ensimmäisellä kyselykerralla vastaukset saatiin yhdestä virolaisesta kylpylästä. Kysely lähetettiin uudelleen, mutta kukaan muista kylpylöistä ei vastannut kyselyyn. Vertaileva tutkimus ei onnistunut. Virolaisesta kylpylästä saadut vastaukset liitettiin teoriaosioon lähteeksi, henkilökohtaisena tiedonantona.

### **4.3 Tulosten käsittely ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi**

Tutkimuksen tulosten toistettavuus ja sattumanvaraisuuden poissulkeminen ovat kvalitatiivisessa työssä hankalaa, koska tutkimuksen analyysit perustuvat tutkijan omiin havainnoiteihin ja tulkintoihin. Reliabiliteettia eli luotettavuutta kuitenkin vahvistaa tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisesta. Tutkimuksen analysointi on myös toistettavissa, koska kaikki kyselyt toteutettiin kyselylomakkeen avulla. Tutkimus on validi eli pätevä, koska siinä tutkittiin juuri sitä mitä oli tarkoi-

tuskin tutkia. Tutkimus on kuin katsoisi kristallia. Se mitä näkee, riippuu siitä, kuinka sitä katsomme. (Hirsjärvi ym. 2009, 206, 231–233.)

#### 4.4 Ravintolahenkilökunnan odotukset

Teemakysely Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalle toteutettiin informoidun kyselylomakkeen avulla 14. - 24.3.2017 (liite 1). Teemakyselyssä haluttiin tuoda esille henkilökunnan kokemuksia, odotuksia ja tuntemuksia työstään myös asiakkaan silmin katsottuna sekä omista vapaa-ajan valinnoistaan, kun he itse ovat ravintolassa asiakkaana. Avoimet, teemaan kiinteästi liittyvät kysymykset antoivat rungon kyselylle, mutta eivät kuitenkaan asettaneet liian tiukkoja rajoja haastateltaville. Liian tiukkojen kysymysten asettaminen saattaisi karsia kokemuksellisuutta ja luovuutta. Tutkija jakoi kysymykset paikan päällä vastaajille henkilökohtaisesti nimetyssä kirjekuoressa, kertoen samalla tutkimuksen tarkoituksen. Mukana oli liitetty myös kyselyn täyttämisohje ja tutkijan yhteystiedot, mahdollisten lisäohjeiden kysymistä varten. Vastaamisaikaa annettiin kymmenen päivää. Nimetömät vastaukset ohjeistettiin palauttamaan tutkijalle määräaikaan mennessä mukana olevalla palautuskirjekuorella. Teemakysely osoitettiin 17:lle salissa ja kahvilassa sekä 13:lle keittiössä työskentelevälle Härmän Kylpylän ravintolaosaston työntekijälle. Määräaikaan mennessä vastauksia palautui 15 kappaletta eli 50 prosenttia. Salin ja kahvilan henkilökunnasta kyselyyn vastasi kahdeksan eli 47,1 % ja keittiön henkilökunnasta seitsemän eli 53,8 %. Ravintolaosaston henkilökunnan kirjoittamat yksittäiset kokemukset, odotukset ja tuntemukset on koottu jakaen keittiön ja salin vastaukset omiin ryhmiin, kysymys kerrallaan.

##### 1. Oman ruokailupaikan valinta

**Keittiöhenkilökunta** valitsi ruokapaikan vapaalla ollessaan aikaisempien myönteisten kokemusten perusteella, tutun hyväksi havaitun paikan tai fiiliksen ja mieliteon mukaan eli välillä ”mättöä” ja välillä fine diningia. Paikka saattoi määräytyä arjen tai juhlan mukaan, sattumanvaraisesti, hetken ”päähänpistosta”, toisen henkilön suosituksesta tai mainoksen perusteella. Käytettävissä oleva raha vaikuttaa välillä valintaan ja silloin valitaan ruokailupaikka, johon on helppo mennä ja josta

saa nopeasti edullista ruokaa. Välillä haluttiin myös paikkaan, jossa saa erilaista ruokaa.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** valitsee ruokapaikan vapaalla ollessaan sijainnin, paikan yleisilmeen, viihtyisyyden, siisteyden tai ruokalistan sisällön mukaan ja niin, että sieltä löytyy mieluisia vaihtoehtoja. Ruuan ja palvelun pitää olla hyvää. Ruokailupaikan valintaan vaikuttaa myös ystävien suositukset, paikan maine ja se, että sinne on uskaltanut muitakin asiakkaita. Tarjolla pitää olla suomalaista klassikkoruokaa ja liha- ja maitotuotteiden on oltava kotimaisia. Hinta-laatusuhteen pitää olla kohdallaan ja hintatason kohtuullinen, mutta ei kuitenkaan huoltoasema. Tripadvisorista luetaan arvosteluja ja, jos ruoka on hyvää, samaan paikkaan voidaan mennä uudelleenkin. Ruokailupaikan valintaan vaikuttaa myös seurue, jonka kanssa ollaan liikkeellä (aikuiset, lapset).

## 2. Kohtaamiset asiakkaan kanssa

Konkreettisesti **keittiöhenkilökunta** kohtaa välillä eksyneitä asiakkaita kylpylän käytävillä ohjaten heitä sitten oikeaan osoitteeseen. Asiakkaat tulevat myös mielellään ruokasalissa kysymään jotain ruokaan liittyvää, kun he näkevät keittiöasuisia työntekijöitä ravintolasalissa. Erityisruokavalioiden valmistaminen asiakkaille on henkilökohtainen, päivittäin toistuva tapahtuma ja siinä samalla asiakkaan kanssa keskustellaan monenlaisista asioista. Asiakkaiden antama kiitos, joskus jopa itse askarrellun kortin muodossa, tuntuu mukavalta ja jää mieleen. Asiakkaat voivat joskus käyttäytyä itsekkäästi ja vaatia suoraan keittiön ovelta asti monenlaisia lisäherkkuja terveydentilaansa vedoten. Allergeeneista keskustellaan usein suoraan keittiöhenkilökunnan kanssa. Välillä asiakkaalle on myyty ruokaa listan ulkopuolelta ja silloin on aina hyvä käydä keskustelu tahtotilasta suoraan kokin ja asiakkaan välillä. Keittiöhenkilökunnan kohtaamisiin kuuluu myös erilaisten palautteiden vastaanottaminen ja välillä asiakas saattaa tulla keittiöön asti purnaamaan, kun ei ole saanut haluamaansa palvelua. Kylpylän muiden osastojen henkilökunta nähdään myös asiakkaina ja heiltä saadut kiitokset lämmittävät mieltä ja osaltaan auttavat keittiöhenkilökuntaa jaksamaan työssään.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnalla** kohtaamiset asiakkaiden kanssa ovat jokapäiväisiä ja hyvin erilaisia ja ne kuuluvat olennaisesti tarjoilijan työnkuvaan. Kohtaamisia

on muun muassa baari-, kahvila-, à la carte - ja noutoruoka-asiakkaiden kanssa. Asiakkaita löytyy laidasta laitaan. Sydämellisistä aina sellaisiin, joille ei koskaan sovi juuri mikään. Kohtaamiset ovat yleensä hyviä, mutta välillä selvitellään syitä asiakkaan tyytymättömyyteen. Ruokaa ja palvelua kehutaan usein, ja jos asiakas tarvitsee apua, sitä myös annetaan. Ravintolassa on niin sanottu avustettavien pöytä, jossa asiakasta palvellaan henkilökohtaisesti. Pöytä on tarkoitettu liikuntarajoitteisille tai henkilöille, joille ruuan itse noutaminen on jostain syystä vaikeutunut. Useimmiten keskustellaan ruuasta, mutta asiakkaat tykkäävät jutella muustakin. Asiakkaat kyselevät tarjoilijoilta kaikenlaista ”taivaan ja maan väliltä”. He ovat ”ai- van iholla”. Asiakkaat kyselevät paljon ruokien koostumuksista, erityisruokavali- asioista, allergeenisällöistä tai sisältävätkö ruuat jotain muuta, joka on ehkä asi- akkaan ruokavaliosta pois suljettua. Noutopöydästä ruokailevat asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä ruokaan ja he kiittelevät paljon. Lapsiperheet toivovat enemmän lapsille sopivia ruokia ja kun he antavat palautetta, sitä viedään osaston sisällä eteenpäin.

### **3. Asiakaskohtaamisten paras onnistuminen**

**Keittiöhenkilökunnan** mielestä parhaiten kohtaaminen asiakkaan kanssa onnis- tuu, kun puhutaan asiallisesti ja osataan antaa oikeita tietoja, joita asiakas kysyy tai tarvitsee. Toisten mielestä satunnaiset kohtaamiset onnistuvat parhaiten. ”Small talk” koetaan hankalaksi. Välillä tarjoilijakin luetaan keittiön asiakkaaksi, ja jos tarjoilija on huonolla tuulella eikä ole innokas ottamaan asiakkaan tilausta, niin se aiheuttaa hankaluuksia myös keittiölle. Yleensä kohtaaminen asiakkaan kanssa ei tuota vaikeuksia vaan häntä palvellaan ja autetaan mielellään, myös ruotsin kie- lellä, vaikka se koetaankin hiukan haastavampana.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnan** mielestä ystävällisen ja hyväntuulisen asiakkaan kohtaaminen on helpointa. Kohtaaminen onnistuu hyvin myös silloin, kun tarjoilija- la on aikaa, eikä hänellä ole ”päälle kaatuva kiire”, kun ruoka on hyvää ja kauniisti esillä eikä asiakkaan ole tarvinnut odottaa liian kauan. Tavoitteena on tulla toi- meen kaikenlaisten asiakkaiden kanssa, mutta avoin, ystävällinen ja asiallinen käytös sekä molemminpuolinen kunnioittaminen ovat molemmille osapuolille tär- keää. Koetaan kuitenkin, että vanhempien miesten kanssa on yleensä helpompi tulla toimeen. Kohtaamista helpottaa, kun ollaan kiinnostuneita samoista asioista,

ollaan niin sanotusti samalla aaltopituudella. Asiakkaan kanssa jutustellaan ihan tavallisista asioista, kuten esimerkiksi säästä ja tansseista. Onnistumista koetaan, kun osataan ”vastata oikein” ja pystytään antamaan asiakkaalle hänen tarvitsemansa tieto, saaden hänet tyytyväiseksi.

#### **4. Vaikeat asiakaskohtaamiset**

**Keittiöhenkilökunta** kokee vaikeaksi sellaisen asiakkaan ajatuksen kääntämisen, joka on jo tullessaan valmiiksi yrmeä, ruokaa moittiva tai jostakin muusta asiasta valittava. Ulkomaalaisten ja vieraskielisten asiakkaiden kanssa kommunikointi ja keskustelu koetaan vaikeaksi. Ruotsinkielisten kanssa keskustelu koetaan myös haasteelliseksi. On vaikea ymmärtää sellaisten asiakkaiden tarpeita, jotka kääntävät keskusteltaessa pänsä toisaalle, eikä heihin saa katsekontaktia. Ylimääräisiä palveluita vaaditaan, mutta niistä ei olla valmiita maksamaan. Sellaiselle asiakkaalle on todella vaikeaa kohteliaasti kertoa sovitut rajat.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnan** mielestä kohtaaminen valmiiksi vihaisen, kiukkuisen, pahantuulisen ja ”känkkäränkkä-päällä” olevan asiakkaan kanssa, jolla kaikki on jo mennyt muualla pieleen, on vaikeaa. Monasti tarjoilija on se henkilö, johon kiukku sitten puretaan. Vaikeaa on myös kohtaaminen sellaisen asiakkaan kanssa, joka on luonteeltaan tyytymätön, jolle ei kelpaa mikään tai joka kyseenalaistaa kaiken. Vaikea on myös asiakas, joka ei selvästi sano mitä hän haluaa tai joka valittaa asiasta, joka ei pidä paikkaansa tai asiasta, jolle ei vain muuten voi mitään. Kohtaaminen itsekkään, ”minä itse”-tyylisen tai humalaisen asiakkaan kanssa on vaikeaa tai kun aistii, että asiakkailla on keskenään jotain epäsofia. Vaikeutta koetaan myös ruokaan tyytymättömän asiakkaan kanssa tai asiakkaan, jolla on jokin ruoka-aineallergia, jota hän ei hallitse itsekkään. Vaikeuksia saattaa tulla myös ulkomaalaisen asiakkaiden kanssa, jos ei ole yhteistä kieltä tai ei vain muuten ymmärretä toisiaan. Tarjoilijoille on kuitenkin itsestään selvää, että kaikkia asiakkaita pitää kuitenkin vai pyrkiä palvelemaan ystävällisesti.

#### **5. Asiakkaan odotukset**

**Keittiöhenkilökunta** olettaa, että ravintolan asiakas odottaa juuri häneltä vastaus- ta esittämäänsä kysymykseen sekä pienen hetken kiireettömyyttä ja keskittymistä juuri hänen asiaansa. Asiakas ehkä odottaa myös kohteliaisuutta, ystävällisyyttä,

avuliaisuutta ja juuri hänen toiveidensa huomioon ottamista. Hän odottaa henkilökunnalta myös hyvää palvelua, kaunista esille laittoa sekä asiantuntemusta ruuasta ja juomasta. Ja tietenkin hyvää, maistuvaa, monipuolista ja terveellistä ruokaa.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa, että asiakas odottaa juuri häneltä positiivista asennetta, ystävällistä käytöstä ja hymyilevää olemusta, vaikka olisikin kiire. Asiakas ehkä odottaa, että hänet huomioidaan yksilönä ja hänelle tarjotaan hyvää, joskus nopeaa, sujuvaa ja ammattitaitoista asiakaspalvelua. Uskotaan, että asiakkaat odottavat asiallista, mutta joskus tuttavallistakin palvelua. Yksittäiset à la carte asiakkaat tykkäävät siitä, että heidän kanssaan keskustellaan. Tarjoilijan odotetaan luovan miellyttävä tilanne ja tarjoavan mukavaa ja iloista, asiakasta kuuntelevaa ja suosittelevaa palvelua. Heiltä odotetaan myös monenlaista asiantuntemusta kuten: tuote-, ruoka-, juoma- ja erityisruokavaliotietämystä sekä tietämystä esimerkiksi orkestereista ja esiintyjistä.

## **6. Positiivisen kokemuksen ja tuntemuksen antaminen asiakkaalle**

**Keittiöhenkilökunta** voi mielestään tarjota asiakkaalle mieleenpainuvan tai positiivisen kokemuksen kuuntelemalla asiakkaan toiveet ”silmätysten”, olemalla iloinen ja osaamalla vastata asiakkaan esittämiin kysymyksiin. Asiakas saattaa myös ilahtua, kun kokki itse vie ruuan pöytään, tuote on valmistettu ohjeen mukaan ja kun annos menee asiakkaalle oikean lämpöisenä. Buffetpöydässä positiivista kokemuksellisuutta lisätään tarjoamalla maukasta ruokaa, mitä se sitten kenellekin tarkoittaa, siisteistä ja koristelluista vadeista. Ja kun tehdään oma työosuus hyvin, antaen vielä hiukan enemmänkin, kuin mitä asiakas odottaa saavansa. Mieleenpainuvuutta voidaan vahvistaa huomioimalla asiakas yksilönä, jos esimerkiksi jäätelöannos menee lapselle, tiedustellaan lapsen ikää ja sukupuolta ja sitten koristellaan annos sen mukaan. Mieleen voi jäädä myös se, kun ylitetään à la carte asiakkaan odotukset, esimerkiksi isolla ja värikkäällä pitsalla. Tyytyväinen illallis seurue on aina ilo myös tekijälle.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** voi mielestään tarjota asiakkaalle mieleenpainuvan tai positiivisen kokemuksen osaamalla kertoa à la carte listan tai baarin tuotteista ja niiden alkuperästä sekä osoittamalla ammattitaitoaan tarjoten tuotteet oikeaoppisesti. Kokemuksellisuutta ehkä lisää, kun osaa suositella juuri kyseiselle asiak-



kaalle sopivaa tuotetta tai suositella jotain sellaista, mitä asiakas ei itse osaa valita. Mieleen voi jäädä, kun tarjoilija osaa kertoa ruoka-annoksesta ja viinistä myös jotain ekstratietoa. Positiivisen kokemuksen voi luoda huomioimalla asiakasta yksilönä, kattaen esimerkiksi syntymäpäiväkahvitus kauniisti, asettaen pöytään eläviä kukkia ja laittaen kynttilät palamaan oikeaan aikaan. Positiivista kokemusta voi vahvistaa olemalla läsnä, tilannetajuinen, ystävällinen, myönteinen, tarvittaessa huumorintajuinen, hymyilevä ja kuuntelemalla asiakasta sekä keskustelemalla hänen kanssaan. Kokemusta voi vahvistaa tiedustelemalla viihtyykö asiakas tai maistuuko ruoka. Varmistaen kuitenkin aina, että asiakkaalla on kaikki hyvin ja huomioiden hänet myös silloin, kun hän poistuu ravintolasta.

## **7. Asiakkaalle pettymystä aiheuttavat asiat**

**Keittiöhenkilökunta** olettaa, että suurimmat pettymykset aiheutuvat asiakkaalle heidän ravintolassa, jos ruoka ei vastaa asiakkaan toiveita, joku tietty ruokalaji loppuu tai, jos asiakas odottaa arkibuffetin olevan samaa tasoa kuin viikonloppubuffetin. Asiakas voi pettyä, jos on mainostettu jotain eikä se sitten täytäkään asiakkaan toiveita tai tilaisuus ei vastaa asiakkaan antamia ohjeita tai toiveita. Pettymystä saattaa aiheuttaa myös, jos ruoka koetaan liian kalliiksi, annos on liian pieni, ruoka on kylmää tai liian suolaista, huonon makuista tai erityisruokavalioasiakkaan dieettiä ei ole huomioitu sovitusti. Töykeä tai muuten epäonnistunut asiakas tai ruokapalvelutapahtuma, epäsiisti ympäristö tai kun, asiakkaalle ei ole tilaa siellä missä hän haluaisi olla, voi tuoda asiakkaalle pettymyksen tunteita.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa, että suurimmat pettymykset aiheutuvat asiakkaalle heidän ravintolassa, kun asiakasta ei huomata. Henkilökunta ei ole paikalla asiakkaan saapuessa ravintolaan ja asiakas joutuu etsimään tarjoilijaa saadaakseen palvelua. Liian vähäinen henkilökunta ja tarjoilijoiden kiireisyys sekä jonnottaminen ärsyttävät asiakasta. Asiakas voi pettyä, kun hän joutuu odottamaan ruokaa liian kauan, jos hänelle ei ole etukäteen kerrottu keittiön kiireestä. Ravintolan laitosmaisuus voi olla asiakkaalle pettymys tai jos, asiakas odottaa arkibuffetin olevan samaa tasoa kuin viikonloppubuffetin. Pettymystä asiakkaalle voi aiheutua, jos ruoka ei ollut toiveiden mukaista, annos oli liian pieni hintaan nähden tai ruoka loppui eikä tilalle tuotu lisää. Harmistusta varmasti aiheuttaa ruokien loppuminen kesken tarjoilun ja vaikka tilalle tuodaan jotain muuta, niin se ei välttämättä tyydytä

asiakasta. Pettymyksiä koetaan eniten juuri määrättyjen jälkiruokien loppumisen kohdalla. Pitkälle viety itsepalvelu voi tulla epämieluisana yllätyksenä. Asiakas voi pettyä, kun lautasia ei kerätä pöydistä pois, vaan hän joutuu itse palauttamaan käyttämänsä astiat astianpalautusvaunuun. Sunnuntai-iltoina ravintolan aikainen sulkeminen voi olla asiakkaille pettymys ja varsinkin vanhempaa asiakaskuntaa saattaa harmittaa orkesterin myöhäiset aloitusajat ja nuorempia taas liian aikainen valomerkki. Asiakkaat eivät myöskään pidä siitä, kun tanssit ovat jostain syystä Lakeussalissa. Lakeussali on entinen liikuntasali, joka on varakäytössä, jos varsinaisissa Lounatuuli ja Yölintu- ravintoloissa on jotain muita tapahtumia.

## 8. Asiakkaalle mielihyvää tuottavat asiat

**Keittiöhenkilökunta** olettaa, että suurimman mielihyvän tunteen asiakas voi kokea heidän ravintolassaan, kun ruoka on hyvää, maukasta, kauniisti esille laitettua, raikasta, oikean lämpöistä ja salaattipöytä on monipuolinen. Ja kun asiakaspalvelu on hyvää, iloista, miellyttävää, asiantuntevaa sekä ammattitaitoista ja ruokailu tapahtuu siistissä ravintolamiljöössä, jossa on hyvä ilmasto.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa, että suurimman mielihyvän tunteen asiakas voi kokea heidän ravintolassaan, kun ruoka on hyvää ja herkullisen näköistä, sitä on riittävästi ja kun hinta-laatusuhde on asiakkaan mielestä kohdallaan. Mielihyvää luovat osaltaan viikonloppubuffetin täytekekut ja jäätelöbuffet. Asiakas kokee mielihyvää, kun ravintolan palvelu on hyvää, ystävällistä ja miellyttävää. Ravintolan ilmapiiri on iloinen ja asiakas huomiodaan hänen saapuessa ravintolaan ja hänelle jutellaan. Tutut, usein käyvät asiakkaat ehkä haluavat, että heitä kohdellaan rennosti ja tuttavallisesti. Se riippuu tietenkin aina ihmisestä, mutta ammattitaitoinen asiakaspalvelija kyllä huomaa, kuinka on viisasta käyttäytyä. Oletetaan myös, että siisteys joka paikassa, kaunis ravintolasali, maanantain tanssi-iltojen väkirikkaus, hyvät karaokelaularit, hyvät esiintyjät ja ovimiehen asiantuntemus illan tapahtumista osaltaan kohottavat asiakkaan tunteita mielihyvää. Monet asiakkaat keuhuvat, että kylpylä-osasto on monen mielestä talon paras asia.

## 9. Digitaalisten tekniikoiden hyödyt

Digitaalistentekniikoiden merkitystä voisi **keittiöhenkilökunnan** mielestä laajentaa. Palautteen antamisen voisi digitalisoida. Nyt se on melkein perinteisen kynän

ja paperin varassa. Maksamiseen pitäisi saada toimivat maksupäätteet. Buffet-pöydän ruokalistaa, joka on nyt paperiversio, jakamista/esille laittamista voisi nykyaikaistaa digitekniikoiden avulla. À la carte lista voisi olla tabletilla, josta tilaus tulisi suoraan keittiöön. Kaiken kynällä tehtävän ja kaikenlaiset ”lippu-laput” voisi digitalisoida. Digitekniikkaa on keittiöllä jo hyödynnetty. Keittiöllä on käytössä tabletit, joista voi lukea orderit eli asiakastilaukset ja etsiä tarvittaessa reseptejä tai tietoa esimerkiksi erityisruokavalioista.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnan** mielestä digitekniikat voisivat olla heille avuksi, kun heillä olisi mukana kuljetettava puhelin tai pieni tabletti, jolla tilaukset voisi hoitaa heti esimerkiksi keittiöön. Ulkomailta tällaisia on käytössä ja ne vaikuttivat käteviltä. Keittiöltä tilaaminen kulkee sähköisesti suoraan pääkassan kautta ja bongiin voidaan kirjoittaa myös erityisruokavalio- ja muut tarpeelliset tiedot, mutta toimintaa helpottaisi mukana kannettavat toimivat maksupäätteet. Puoli- ja täysihoitoasiakkaiden seuranta tulisi kehittää ja digitalisoida. Nyt käytössä on perinteiset paperiset asiakaskortit ja ruokalipukkeet, jotka salihenkilökunta tarkista tai vastaanottaa asiakkaan saapuessa ravintolaan. Nykytekniikoilla tämä tapahtuma voitaisiin helposti tuoda nykypäivää vastaavaksi. Palautejärjestelmää voisi kehittää laittamalla ravintolan ovipieleen palautenäppäimet, johon asiakas voisi heti kommentoida kokemansa ravintolakäynnin tasoa.

## 10. Digitaalisten tekniikoiden haitat

**Keittiöhenkilökunnan** mielestä liika digitalisointi voi olla myös huono asia, koska se saattaa heikentää asiakkaan saamaa kokemusta. Ruoka pitää esimerkiksi voida tilata ihmiseltä eikä koneelta. Henkilökunta haluaa kohdata asiakkaan henkilökohtaisesti, jolloin he voivat aistia kulloisenkin tunnelman. Nähdään, että ravintolatyö on kuitenkin ”käsityötä”, vaikka toki tekniikka siinä sivussa auttaa. Tämä kysymys jakoi paljon sekä keittiö-, että sali- ja kahvilahenkilökunnan mielipiteitä. Toisten mielestä digitekniikkaa pitää hyödyntää vielä enemmän ja toiset taas eivät osaa, eivätkä edes halua käyttää liian teknisiä laitteita.

Myös **sali- ja kahvilahenkilökunnan** mielestä teknisten apuvälineiden vastakohta henkilökohtainen palvelu, on vuorovaikutusta parhaimmillaan, jossa tärkeintä on oikea ihmisen kohtaaminen. Nähdään, että kone on kylmä ja tunteeton. Asiakas-

korttien tarkistaminen nykyisellä perinteisellä ja ehkä vanhanaikaisellakin tavalla on kuitenkin asiakasta huomioiva ja monelle asiakkaalle myös positiivinen tapahtuma. Samalla asiakas voi halutessaan kysyä mieltään askarruttavia asioita tai vain muuten jutella henkilökunnan kanssa.

## 11. Oiva ja sen vaikutukset

Oiva-raportti on elintarvikehuoneistojen viranomaistarkastuksista saatava, julkistettava asiakirja. Se kertoo kuluttajalle tarkastuksen aikana tehdyistä havainnoista, kuten yrityksen hygieenisestä tasosta ja tuotteiden turvallisuudesta. Oiva ei juuri ole vaikuttanut **keittiöhenkilökunnan** työskentelyyn, koska siivous ja siisteys kuuluvat Härmän Kylpylän keittiössä työskentelyyn olennaisesti. Siivoukseen kiinnitetään nyt ehkä hiukan entistä enemmän huomiota kuin ennen. Työskentely siisteissä tiloissa koetaan miellyttäväksi. Kaikki työntekijät eivät kuitenkaan selvistä ohjeista piittaa vaan ovat välinpitämättömiä. Raportti ulko-ovessa, kertoo myös ravintolan asiakkaalle, millainen siisteystaso keittiössä on.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnan** työhön Oiva on vaikuttanut paljon. On kiinnitetty entistä enemmän huomiota esimerkiksi, siisteyteen, puhtauteen, hygieenisiin toimintatapoihin sekä tuotteiden tarjoilu- ja säilytyslämpötiloihin. Käytössä on siivouslistat ja tiettyjä kohteita seurataan säännöllisesti, että ne ovat kunnossa. Härmän Kylpylän ravintolassa oli siistiä myös ennen Oiva-aikaa. Hygieniasyistä sali- ja kahvilahenkilökunta ei enää pidä sormuksia työaikana.

## 12. Oivan vaikutukset asiakkaiden päätöksiin

**Keittiöhenkilökunta** arvelee, ettei Oiva enää vaikutta asiakkaan päätöksiin, kun siitä ei enää juurikaan vouhoteta samalla tavalla kuin silloin, kun Oiva lanseerattiin. Asiakkaat ovat ehkä unohtaneet koko Oivan. Alan ihmiset sitä varmasti seuraavat edelleen ja onhan se hyvä, positiivinen merkki laadukkaasta tekemisestä. Hydynaama ovessa kertoo asiakkaalle, että Härmän Kylpylässä asiat ovat kunnossa ja asiakkaaksi voi tulla luottavaisin mielin. Asiakkaat osaavat arvostaa siistiä ympäristöä. Asiakas voi olla tulematta ravintolaan, jos Oiva-arvio on huono tai asiakas voi olettaa, että hän voi silloin ehkä helpommin valittaa jostakin.

**Sali- ja kahvilahenkilökunnan** mielestä Oivalla on vaikutusta asiakkaan tekemiin valintoihin, jos asiakas tuntee merkin. Hymynaama vaikuttaa myönteisesti valintaan, onhan se tae laadusta ja panostuksesta siisteyteen. Osa on sitä mieltä, ettei Oivalla ole enää mitään merkitystä, koska se on jo unohtunut. Huono arvio kuitenkin ehkä vaikuttaa siihen, ettei asiakas halua tulla yritykseen. Henkilökunta ei itsekään menisi paikkaan, jossa on huono Oiva arvio.

### 13. Mistä ulkomaiset vieraat tulevat

**Keittiöhenkilökunta** arvelee, että heidän ulkomaiset ravintolavieraansa tulevat: Venäjältä, Puolasta, Iso-Britanniasta, Italiasta, Ruotsista, Virosta, Ranskasta, Saksasta, Hollannista, Irlannista, Tšekistä ja Aasiasta. Enemmistö tulee ehkä kuitenkin Pohjoismaista.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa, että ulkomaiset ravintolavieraat tulevat: Venäjältä, Ruotsista, Englannista, Italiasta, Saksasta, Virosta, Keski-Euroopasta, Pohjoismaista ja suomalaissyntyisiä asiakkaita USA:sta. Heidän mielestään ulkomaalaisia vieraita ei Härmän Kylpylässä juuri käy, mutta ehkä yksittäisiä asiakkaita Euroopasta, Italiasta, Virosta ja eniten Ruotsista.

### 14. Ulkomaalaisten vieraiden odotukset ruuan ja juoman suhteen

**Keittiöhenkilökunta** olettaa ulkomaisten asiakkaiden haluavan nauttia ruuakseen lihaa, pihvejä, kalaa, vaaleaa leipää, juustoja jälkiruuaksi sekä ruokajuomaksi talonviiniä, viiniä tai olutta. He haluavat ehkä jotain heille itselleen entuudestaan tuttua tai kansanvälisesti tunnettua ruokaa, riippuen myös siitä mistä maasta he ovat kotoisin. Suurin osa haluaa ehkä nauttia suomalaista ruokaa ja suomalaista juomaa. Ulkomaalaiset asiakkaat valitsevat yleensä à la carte listalta tai listan ulkopuolelta.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa ulkomaisten asiakkaiden haluavan nauttia suomalaista perinteistä ruokaa, koska he itsekkin haluavat ulkomailla vieraillessaan tutustua paikalliseen ruoka- ja juomatarjontaan. Ulkomaiset asiakkaat haluat kunnan liha- tai kalaruokaa, poroa, burgereita, pitsaa ja juomaksi suomalaista olutta tai hyvää viiniä. He haluavat tietää ja ovat kiinnostuneita suomalaisesta ruuasta, mutta tilaavat kuitenkin heille entuudestaan tuttuja ruokia.

## 15. Ulkomaalaisten vieraiden odotukset palvelun suhteen

**Keittiöhenkilökunta** olettaa ulkomaalaisten asiakkaiden haluavan enemmän palvelua kuin suomalaiset haluavat. Palvelun pitää olla asiantuntevaa, ystävällistä, ammattitaitoista. Pitää osata kommunikoida heidän omalla kielellään tai yleensä englannilla. He ovat samanlaisia asiakkaita kuin suomalaiset, joille ruuasta ja juomasta pitää osata kertoa, jos he jotain kysyvät.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** olettaa ulkomaalaisten asiakkaiden haluavan vielä avoimempaa, huomioivampaa, ystävällisempää, avuliaampaa, iloisempaa ja sosiaalisempaa palvelua kuin suomalaiset haluavat. He haluavat tulla ymmärretyiksi, joten ainakin selkeä englanninkielentaito on tärkeä. He pitävät siitä, että heidän kanssaan yritetään keskustella, vaikka kielitaito ei olisikaan täydellinen. He haluavat ehkä myös kohteliasta, ammattimaista ja kielitaitoista kohtelua sekä suosittelevaa ja nopeaa palvelua.

## 16. Omat odotukset ruuan suhteen ulkomailla

Ulkomailla ollessaan **keittiöhenkilökunta** haluaa tutustua erilaisiin ruokiin kuin koti-suomessa on tarjolla. He haluavat nauttia monipuolisesti, paikallisia ja perinteisiä ruokia sekä tutustua myös paikallisiin liharuokiin. Italiassa haluttaisiin maistaa pastaa ja pitsaa, Aasiassa paikallisia wokkiruokia ja jenkeissä olisi kiva käydä tunnetuissa ketjuravintoloissa (Hard Rock-cafe) syömässä. Paikallista itse tehtyä jäätelöä haluttaisiin myös maistaa. Ulkomailla ollessa vatsavaivat pelottavat muutamia vastaajia, joten he eivät valitse koskaan salaatteja, vaan syövät aina jotain paistettua tai keitettyä ruokaa.

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** haluaa ulkomailla ollessaan myös nauttia kyseisen maan tyyppisiä ja perinteisiäkin ruokia, mutta ei välttämättä mitään liian eksoottista. Eksotiikkaakin etsitään ja Puolassa on esimerkiksi maistettu Żurekia, leipää ja ihralevitettä tai Flaki-lehmän satakertakeittoa. Kreikassa halutaan nauttia kreikkalaisista ruokia. Ravintolan omiin nimikkoruokiin halutaan tutustua, kuten ravintolan listalta löytyvään Walewskaan, jos se on valmistettu merianturasta. Toiset taas haluavat suomalaiseen makuun sopivia kokoliharuokia. Halutaan myös kuitenkin varmasti tietää mitä syötäväksi tarjotaan.

## 17. Omat odotukset palvelun suhteen ulkomailla

Ulkomailla ollessaan **keittiöhenkilökunta** odottaa ravintolassa saavansa ystävällistä, iloista, ammattitaitoista ja hyvää palvelua. Asiakaspalvelua halutaan ymmärrettävällä kielellä ja jotkut haluavat palvelua mielellään suomeksi. Halutaan jonkinlaista kommunikointia, vaikka viittomalla tai elekielellä ja, että tarjoilija suosittelisi ruokia. Palvelua halutaan sopivasti, mutta ei liikaa. Odotetaan, että lomalla ollessa saataisiin jotain extraa. Oli tuntunut hienolta, kun ruokailun jälkeen Italiassa oli vielä tuotu jäätelöannos, vaikka sitä ei ollut tilattukaan. Se oli muistoihin jäävä yllätys ja kiva sellainen!

**Sali- ja kahvilahenkilökunta** odottaa ulkomailla ollessaan saavansa ravintolassa asiallista, selkeää, ystävällistä, kohteliasta ja välitöntä palvelua vaikka yhteistä kieltä ei löytyisikään. Ruokalistat halutaan mieluummin englanninkielisinä ja halutaan, että tarjoilijat suosittelevat ruokia ja juomia. Ei haluta mitään ylimääräistä show'ta eikä liian huomioivaa tai liiallista ”iholle tuloa” ja joskus halutaan nopeaa palvelua. Suomalaiset saavat ulkomailla yleensä hyvää palvelua, koska heistä pidetään. Ylimääräiset ekstra-jutut ovat aina kivoja.

### 4.5 Lounasbuffet asiakkaiden odotukset

Informoitu kysely lounasbuffet asiakkaille toteutettiin puolistrukturoidun kaavakkeen avulla lauantaina 1.4.2017 (liite 2). Kaavake jaettiin ennalta sovitulle kokousasiakasryhmälle ennen ruokailua, briiffauksen kera, tutkijan ja kokouksen järjestäjän toimesta. Tämä kokousryhmä valittiin, koska tietoisesti tavoiteltiin mielipiteitä kattavasti koko maasta. Sama kysely toteutettiin myös muille kylpylän lounasasiakkaille, samana päivänä kello 11–16.00 välisenä aikana. Heille tutkija jakoi kysymyskaavakkeet paikan päällä, kertoen samalla tutkimuksen tarkoituksen. Tutkija itse keräsi kaikki kaavakkeet pois, kun asiakkaat olivat vastanneet niihin, havainnoiden ja kirjaten myös saamiaan suullisia asiakaskommentteja. Asiakaskyselyn vastausten yhteenveto on liitteessä kuusi.

Vastauksia tuli kaikkiaan 176 kappaletta, joista 78 kappaletta oli naisten ja 98 kappaletta oli miesten vastauksia. Pääosa vastaajista oli 1940–1960 luvuilla syntynei-

tä: 1930-luvulla syntyneitä oli 5,7 %, 1940-luvulla syntyneitä 26,7 %, 1950-luvulla syntyneitä 25,6 %, 1960-luvulla syntyneitä 21 %, 1970-luvulla syntyneitä 8,5 %, 1980-luvulla syntyneitä 6,3 %, 1990-luvulla syntyneitä 3,4 % ja 2000-luvulla syntyneitä oli 1,1 %. Vastaajista 1,7 % ei kertonut ikäänsä.

Vastaajien asuinpaikkatiedot koottiin Euroopan unionin käyttämän alueluokitusjärjestelmä Suomen NUTS 2012, NUTS 2 suuralueitten mukaan. Se on yhteinen tilastollisten alueyksiköiden nimikkeistö. Lyhenne tulee ranskankielen lauseesta ”Nomenclature des Unités Territoriales Statistiques” ja samat kirjaimet löytyvät englanninkielisestä käännöksestä ”Nomenclature of Territorial Units for Statistics”. Etelä-Suomen alueelta vastaajista ilmoitti olevansa 29 %, Helsinki-Uusimaa alueelta 13,1 %, Länsi-Suomen alueelta 39,2 % sekä Pohjois- ja Itä-Suomesta, Lapista 17,6 %. Muualta tai Ahvenanmaalta ei ollut ketään. Vastaajista 1,1 % ei ilmoittanut asuinpaikkaansa. Vastauksia saatiin tavoitteen mukaan kattavasti koko maasta.

Peruskoulutukseltaan vastaajista 22,2 % oli kansa/kansalaiskoulun, 14,8 % keskikoulun, 18,8 % peruskoulun ja 19,9 % lukion käyneitä. Vastaajista 24,4 % ei kertonut peruskoulutustaan. Ammattikoulutukseltaan vastaajista ammattikurssin käyneitä oli 9,9 %, ammattikoulun 29,2 %, opistoasteisen koulutuksen 30,4 %, ammattikorkeakoulun 13,7 % ja yliopiston tai korkeakoulun käyneitä oli 14,9 %. Vastaajista 1,9 % ei ollut mitään ammatillista koulutusta. Monilla vastaajista oli useita ammattikoulutuksia, eivätkä kaikki vastanneet tähän kysymykseen. Vastaajilla oli laaja koulutus pohja, joka poiki myös moninaisia näkemyksellisiä mielipiteitä tähän kyselyyn.

## **1. Paikan valintaperuste**

Suurin osa tämän kyselyn vastaajista eli 82,1 % oli Härmän Kylpylässä pitämässä kokousta. Perinteisiä kuntoutusasiakkaita oli vain 5,2 %, koska kyseessä oli lauantai ja kuntoutusasiakkaat matkustavat viikonlopuiksi kotiin tai heillä on saattanut olla vain viikon arkipäivät kestäviä kuntoutusjaksoja. Härmän Kylpylä oli valittu vierailukohteeksi myös erilaisten muiden syiden perusteella kuten; läheisyyden, hyvän palvelun, hyvän kylpyläosaston, hyvän sijainnin ja tuttuuden perusteella. Paikkaan haluttiin myös tutustua uutena kohteena ja sitä pidettiin hyvänä retkikohteena.



na. Härmän Kylpylää pidettiin hyvänä kokous- ja ruokapaikkana ja sillä on valtakunnallisesti katsottuna hyvä sijainti eli se on lähellä joka suunnasta.

## **2. Ennakko-odotukset ruuasta**

Asiakkaiden ennakko odotuksia tiedusteltaessa 20,1 % odotti ruuan olevan hyvän makuista, 19,7 % odotti sen olevan monipuolista, itse tehtyä 12 %, lähiruokaa 12,8 %, suomalaista ruokaa 15,1 %, kansainvälistä 0 %, terveellistä ruokaa 12,8 %, turvallista ruokaa 4,1 %, lapset huomioivaa 1,7 % ja jotain muuta 1,7 %. Tämän tutkimuksen vastausten perusteella voidaan todeta, että Härmän Kylpylän ruoka on hyvän makuisen, monipuolisen, itse valmistetun, terveellisen, lähellä tuotetun ja suomalaisen ruuan maineessa. Härmän Kylpylän ravintolassa tarjotun ruuan oletettiin olevan terveellistä (12,8 %) ja 4,1 prosenttia vastaajista odotti sen olevan myös turvallista.

## **3. Ennakko-odotukset palvelusta**

Härmän Kylpylän ravintolan palvelun odotettiin olevan ystävällistä (34,6 %), osaa-vaan (47,5 %), huomioivaa (12,8 %) ja lapset huomioivaa (1,6 %). Vastaajista 3,7 % ei ollut ennakko-odotuksia palvelun suhteen. Joku odotti ”liukuhihnamaista palvelua” tai hidasta palvelua. Ravintolan ruokalista moitittiin vanhanaikaiseksi ja nou-topöytä huonosti organisoiduksi sekä ruokailutilaa ahtaaksi.

## **4. Vastasiko ruoka odotuksia**

Härmän Kylpylän ruoka vastasi 92,8 % mielestä heidän odotuksia ja oli muutaman mielestä jopa parempaa, kuin he olivat osanneet odottaa. Pieninä puutteina ja yksittäisinä kommentteina koettiin: suolattomuus, pöytämausteiden puute, liian vähäinen kasvisruokavaihtoehtojen määrä, jauheliharuuan ja lihaleikkeleiden eläinlajin alkuperä olisi pitänyt olla esillä, ruuat olivat liian sekoitettuja, jälkiruokapöydästä oli leipäjuusto lopussa eikä lämmintä ruokaa ollut ehtinyt syödä, koska jonottamiseen oli kulunut liikaa aikaa. Kehitysideana salaattipöytään toivottiin myös perunoi-ta.

## **5. Ruokailutapahtuman herättämät tunteet**

Suurimmalle osalle (80,1 %) ruokailu herätti tyytyväisyyden tunteita ja 16,3 % vastanneista oli jopa ihastuneita. Ilahtuneita oltiin muun muassa siitä, että tarjolla oli sianlihaton ja kalaton vaihtoehto. Ja gluteeniton kakku maistui tosi hyvältä. Pettymyksen tunteita koki 3,6 % vastaajista. Pettymystä aiheuttivat yksittäiset asiat kuten liika hälinä, sekava linjasto, vetämätön jono ja ruokien loppuminen pöydästä. Ärtymyksen tunteita koki kahdeksan henkilöä (4,5 %) kaikista vastanneista siitä, ettei ruokavateihin oltu merkitty erityisruokavaliomerkinlöjä. Merkinnet gluteenittomuudesta ja laktoositomuudesta lukivat vain menulistalla, joka oli linjaston alkupäässä ja siinäkin teksti oli niin pienellä, ettei sitä nähnyt. Asiakkaat eivät myöskään voi muistaa kaikkia merkinlöjä, kun pääsevät kunkin ruuan kohdalle. Astioiden itse palautus herätti myös ihmetystä, koska kyseessä on kuitenkin ravintola, eikä pikaruokapaikka.

### **6-7. Odotukset palvelulle ja palvelun herättämät tunteet**

Ravintolan palvelu vastasi 89,4 % mielestä heidän odotuksiaan. Palvelu herätti tyytyväisyyden tunteita 82,4 % ja ihastumisen tunteita 6,3 % vastaajista. Palvelua koettiin vähän, mutta se palvelu mitä saatiin, koettiin todella ystävällisenä. Ruokaa pidettiin hyvänä, mutta palvelu sai paljon kritiikkiä. 10,6 % vastaajista oli sitä mieltä, ettei palvelu vastannut heidän odotuksia. Koettiin, että asiakasmäärään nähden palveluhenkilökuntaa oli liian vähän. Ruoka loppui pöydästä, koska tarjoilijat eivät ehtineet täyttää noutopöytää niin nopeasti kuin jonot etenivät. Pettymys oli suuri, kun ruoka oli pitkän jonottamisen jälkeen vadeista lopussa. Henkilökunta ei myöskään ollut osannut vastata tai ehtinyt vasta asiakkaiden esittämiin kysymyksiin. Ja vaikka on kiire, niin henkilökunnan ei kuitenkaan sovi valittaa kiirettään asiakkaille. Pöydät notkuivat likaisia, edellisten ruokailijoiden jättämiä astioita ja tiskien palautusvaunu oli kaatumaisillaan liiasta astiakuormasta. Itsepalvelu ja varsinkin astioiden palauttaminen tuli monille asiakkaille täytenä, epämieluisana yllätyksenä. Itsepalvelusta olisi hyvä informoida asiakkaita etukäteen varsinkin, kun on kyse kokousryhmistä, joille talon tavat eivät ole entuudestaan tuttuja. Ruokailu oli monien mielestä täysi kaaos. Härmän Kylpylän ravintola toiminee, jos on vähän asiakkaita kerralla, mutta massaruokailupaikkana se ei erään vastaajan mielestä toimi lainkaan.

## 8. Oivan vaikutukset valintaan

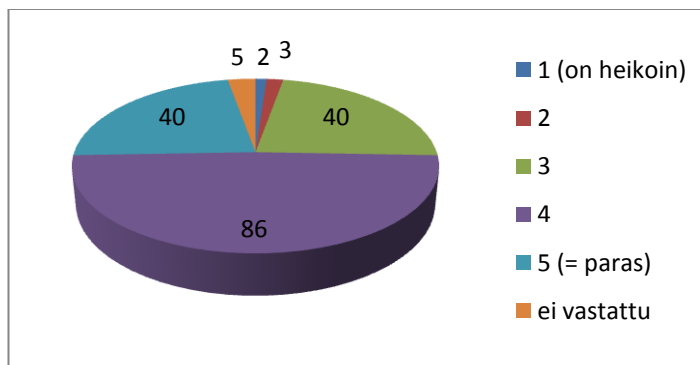
Oiva-raportti on elintarvikehuoneistojen viranomaistarkastuksista saatava, julkistettava asiakirja. Se kertoo asiakkaille tarkastuksen aikana tehdyistä havainnoista, kuten yrityksen hygieenisestä tasosta ja tuotteiden turvallisuudesta. Oiva tulokset ovat yleensä nähtävissä yritysten nettisivuilla ja/tai ravitsemusyritysten sisääntuloissa. Tässä tutkimuksessa Oiva-tulokset eivät juuri vaikuttaneet tämän kyselyn vastaajien päätöksiin, koska suurin osa vastaajista oli kokousasiakkaita, jolle kokouksen järjestäjä oli valinnut kokouspaikan. Oiva tuloksilla ei ollut merkitystä vastaajista 46,3 % mielipiteeseen. Merkki ei myöskään ollut kovin tuttu, koska 44,4 % vastaajista edes tuntenut sitä. Oivallinen valinta (Oiva)-merkillä oli vaikutusta vain 9,3 prosentille vastaajista. Kaikki eivät vastanneet tähän kysymykseen.

## 9. Härmän Kylpylän ravintolan suositteluhalukkuus

Yli puolet kaikista kyselyyn vastanneista eli 51,7 % oli valmis lämpimästi suosittelemaan Härmän Kylpylän ravintolaa ystävilleen, sukulaisilleen tai kollegoilleen ja vastaajista 40,3 % ehkä suosittelisi. Liian vähäinen henkilökunnan määrä aiheutti sen, että 4,5 % vastaajista ei ehkä olisi valmis suosittelemaan kylpylän ravintolaa ystävilleen, sukulaisilleen tai kollegoilleen. Kukaan vastaajista ei kuitenkaan ehdottomasti kieltäytynyt suosittelemasta. Vastaajista 3,4 % ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan.

## 10. Kokonaisarvosana Härmän Kylpylän ravintolalle

Härmän Kylpylän ravintolaa arvioitiin kouluarvosanoilla yhdestä viiteen, jonka mukaan viisi oli paras ja ykkönen heikoin.



Kuvio 3 Kouluarvosana Härmän Kylpylän ravintolaosastolle kokonaisuutena

Arvosanaan yksi päätyi 1,1 % vastanneista ja se johtui pettymyksestä perjantai-illan heikkoon, huonoon ja hitaaseen palveluun sekä silloin sattuneisiin laskutus-sekaannuksiin. Arvosanaan kaksi päätyi 1,7 % kaikista vastaajista. 22,7 % antoi kokonaisuudelle arvosanan kolme ja 48,9 % arvioi neloseksi sekä 22,7 % antoi Härmän Kylpylän ravintolaosastolle täyden viitosen. 2,8 % ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan.

#### **4.6 Työnantajan odotukset**

Härmän Kylpylän yritysjohdon tulevaisuuden odotuksia ravintolaosaston ruoka- ja palvelutuotteiden osalta selviteltiin avoimilla kysymyksillä (liite 3). Kysymyksillä haluttiin valottaa ruuan, palvelun ja liikunnan mahdollista yhdistämistä, ruoka- ja palvelutuotteen näkyvyyttä, laatua ja sen mittaamista sekä mahdollista ruoka- ja palvelutuotteen konseptoinnin mahdollisuutta. Kysymykset kohdistettiin Härmän Kylpylän ravintolaosaston johdolle sähköpostilla keväällä 2017. Vastaukset kysymyksiin saatiin 21.4.2017 sähköpostina.

Härmän Kylpylän ravintolaosaston kilpailukyvyn ydintekijöinä ravintolaosaston johto näkee osaavan henkilökunnan, hyvät tilat isompienkin tapahtumien järjestämiseksi, hyvän maineen, hyvän suomalaisista raaka-aineista valmistetun ruuan ja hyvän palvelun. Tiedetään, että asiakkaat odottavat kokemuksia. Ravintolaosasto toimittaa pääasiallisesti tuotteita ja palveluita ja räätälöidysti kokemuksia. Härmän Kylpylässä pyritään luomaan kokonaisvaltaisia kokemuksia yhdistämällä ravintolaosaston palvelut talon muiden palveluiden kanssa yhdeksi kokemukseksi. Asiakaskokemuksiksi tarjotaan asiakkaan toivoman teeman mukaisia menuja sekä ohjelmaa ja hyvää ruokaa yhdistettynä tasokkaaseen ohjelmaan ystävällisellä asiakaspalvelulla ryyditettynä.

Yrityksen johto haluaa, että kohde asiakkaat näkevät Härmän Kylpylän ravintolaosaston aikaansa seuraavana ja kehittyvänä sekä uudistuvana paikkana, josta löytyy aina hiven jotakin uutta "twistiä". Hyvänä ja mutkattomana, kotoisen palvelun sekä kohtuullisen hintatason paikkana, johon tavallisella kansalaisellakin on varaa tulla. Ja paikkana, jossa on tarjolla kotimaisista raaka-aineista valmistettua hyvää ruokaa.

Yrityksen palveluun täytyy sisältyä jotakin uniikkia, jolla voidaan erottua kilpailevista yrityksistä ja jotain, jolla asiakkaalle voidaan tarjota ainutlaatuisia kokemuksia. Härmän Kylpylän ravintolaosaston johto katsoo yrityksensä ainutlaatuisiksi ominaisuuksiksi ruokatuotannon korkean omavalmistustason, osaavan ja ammattitaitoisen henkilöstön sekä yrityksen hyvän maineen. Erottuakseen paremmin kilpailijoista he haluaisivat lisätä Banketin (tilausravintola) käyttöastetta, panostaa enemmän tuotekehitykseen ja ruokalistasuunnitteluun sekä teemailtojen ja teema-tapahtumien kehittämiseen.

Asiakkaan saama tuote tai palvelu ei aina vastaa asiakkaan odotuksia. Yritys kerää kirjallista asiakaspalautetta koko ajan. Suullista asiakaspalautetta saadaan jatkuvasti, mutta sitä ei kirjata. Palautetta tulee myös sähköpostitse sekä Facebookin kautta. Laaturaportit kokoaa kuukausittain kirjalliset palautteet yhteen. Niistä saadaan numeerinen luku sekä avoimet kirjalliset palautteet. Henkilökunta saa tiedoksi kaikki palautteet, myös sähköiset, kun palautteet saatetaan tiedoksi keittiöön, saliin ja kahvioon. Ravintolaosaston palaverissa palautteet käydään läpi kolme- neljä kertaa vuodessa. Härmän Kylpylän johtoryhmässä palautteet käsitellään kuukausittain. Akuutteihin palautteisiin reagoidaan heti, joko ravintolapäällikön tai keittiömestarin toimesta.

Asiakkaiden odotuksista ja kokemuksista pyritään varmistautumaan seuraamalla asiakaspalautteita, reagoimalla ”oikeisiin” asioihin ja seuraamalla alan kehitystrendejä poimien niistä yritykselle sopivat asiat. Asiakkaiden odotuksia ja toiveita pyritään ennalta selvittämään seuraamalla ravintola-alaa yleisesti, seuraten kilpailevien yritysten toimintaa, käymällä alan messuilla ja matkustellen, uusia ideoita etsien. Uusia asiakkaita haetaan aktiivisesti lähinnä Pohjoismaista ja etenkin Ruotsista. Wasalinen laivaliikenteen myötä ruotsalaisten osuus on hienoisessa kasvussa. Yhteismarkkinointia tehdään yhdessä Alahärmässä sijaitsevan Huvipuisto Power Parkin kanssa. Ruokaa ei ulkomaalaisille asiakkaille markkinoida erikseen omana osana yrityksen palvelua. Markkinointiosasto markkinoi Härmän Kylpylää kokonaisuutena, johon ravintola kuuluu muiden palveluiden mukana. Kylpylää markkinoidaan messuilla ja tapaamisissa, jossa jaossa on esitteitä, sekä www-sivujen kautta.

Härmän Kylpylän ravintolaosasto haluaa näkyä ruokamatkailijoille vuonna 2020 ravintolana, joka tarjoaa asiakkaille kestävästi ja eettisesti tuotettua kotimaista, maukasta, terveellistä ja turvallista ruokaa. Ruokaa, joka on valmistettu tuoreista ja laadukkaista raaka-aineista, joita ei ole kuljetettu pitkiä matkoja. Sekä tarjoamalla asiakaslähtöistä ja ammattitaitoista palvelua, joka on kruunattu iloisella palveluilla.

## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA EHDOTUKSET JATKOTOIMENPITEIKSI

Asiakaskyselyyn vastanneista melkein puolet (yli 42 prosenttia) oli kotoisin Ruuhka-Suomesta. Kohderyhmällä oli melko korkea koulutustausta, koska heistä 59 prosentilla oli opistoasteinen, ammattikorkeakoulu- tai yliopistotasoinen koulutus. Kohderyhmän valinta oli täysin tarkoitushakuinen, koska haluttiin palautetta asiakkailta, joiden oletettiin omaavan laajaa kokemusta ja kansallista, jopa kansainvälistä tietämystä ja näkemystä erilaisesta ruoka- ja palvelutarjonnasta.

Suurin osa kyselyyn vastanneista oli kokousasiakkaita (82,1 %). Kuntoutusasiakkaita oli aika vähän (5,2 %), koska oli viikonloppu. Hämmästyttävää oli kuitenkin muiden asiakkaiden, niin sanottujen päiväkävijöiden vähyys (12,7 %), vaikka oli lauantai ja, vaikka tutkimuksen tulosten mukaan kylpylän palveluita pidetään hyvinä, paikkaa mielenkiintoisena retkikohteena ja ravintolan ruoka on laajalti tunnettu. Asiakkaat eivät ehkä kuitenkaan koe Härmän Kylpylän ravintolaa yhtä aikaansa seuraavana ja uudistuvana paikkana, kuin yritysjohto haluaisi. Ravintolan buffetpöytä on aina ollut runsas (liite 4) ja sen koostamiseen otettiin kahdeksankymmentäluvulla mallia suosituista laivojen noutopöydistä. Asiakkaiden segmentointi ja markkinoinnin kohdentaminen ovat vaikeaa, koska asiakaspohja on aika laaja ja asukastiheys heikko. Tässä tutkimuksessa ruokalistaa moitittiin kuitenkin vanhanaikaiseksi. Ruokatarjontaa tulisi radikaalisti uudistaa, huomioiden myös tulevaisuuden asiakkaat ja heidän odotukset sekä mahdolliset kansainväliset asiakkaat. Olisi hyvä linjata halutaanko ravintolassa tarjota kansallisia vai kansainvälisiä ruokia ja juomia ja markkinoida niitä sitten sovitetun linjan mukaisesti.

Härmän Kylpylää on aina pidetty lapsiystävällisenä virkistytymis- ja ruokailupaikkana. Huomioitavaa oli kuitenkin se, ettei kyseisenä päivänä paikalla ollut juuriakaan lapsiperheitä, vaikka kylpylään ja ruokailuun heitä olisi kyllä iltapäivästä sopinut. Aikuisten lisäksi myös lapset matkustelevat nykyisin paljon. Heistä on tullut vaativampia sekä ruuan että palvelun suhteen, kuin parikymmentä vuotta sitten. Lapsille tarkoitettuihin ruokiin ja menuihin kannattaisi panostaa entistä enemmän ja segmentoida niitä myös tarkemmin. Lapsiperheissä juuri lapset ovat nykyisin kuitenkin ne henkilöt, jotka päättävät minne perhe ruokailemaan.

Ruokamatkailu on nouseva trendi ja pohjoismainen keittiö, puhtaine raaka-aineineen on myös maailmalla kovassa nosteessa. Härmän Kylpylän ravintolan tulisi voimakkaammin panostaa hyperpaikallisuuteen, koska se jo muutenkin mielletään paikallista ja suomalaista ruokaa tarjoavaksi ravintolaksi. Paikallisista ja kotimaisista raaka-aineista valmistetusta ruuasta voisi tarinan ja ruokaketjun läpinäkyvyyden avulla viestiä huomattavasti enemmän, pitäen ruuan hyvää makua sekä terveellisyttä ja turvallisuutta viestinnän kärkenä. Terveellisyys mielikuvaa on tietoisesti haettu muun muassa 2000-luvun puolivälissä lanseeratun ateriamerkintäjärjestelmän avulla. Ateriamerkintäjärjestelmä (liite 5.) ohjaa asiakkaita tekemään terveellisiä ruokavalintoja ja valitsemaan kohtuudella buffetpöydän tarjonasta. Liikennevalo periaatteisiin perustuva, terveellisiin valintoihin, asiakasta syylistämättä ohjaava, aterioiden merkintäjärjestelmä on Härmän Kylpylässä edelleen käytössä. Se sai aikanaan alkunsa juuri asiakkaiden toiveista. Terveellisuuden vaalimisesta on tullut ihmisille tärkeä kestotrendi. Tulevaisuudessa turvallisen ja turvallisesti valmistetun ruuan nauttimisen mahdollisuus tulee yhä enenevässä määrin korostumaan. Maamme ruuan raaka-aineiden tuottajien ja kasvattajien vähäinen ja maltillinen lääkeaineiden sekä rikkakasvien- ja tuhoeläintorjunta-aineiden käyttö antavat siihen myös osaltaan hyvät mahdollisuudet. Takeet turvallisesta ruuasta ei ulkomaalaisille asiakkaille ole ollenkaan niin itsestään selvä asia, kuin se on meille suomalaisille. Ruuan turvallisuus olisi saattanut olla korostuneempi asia, jos tämän tutkimuksen asiakaskyselyn osiossa olisi ollut ulkomaalaisia vastaajia.

Yritysjohdolla pitää keittiön korkeaa ruuan omavalmistusasatetta Härmän Kylpylän ravintolan ainutlaatuisena ominaisuutena. Itse valmistettu ruoka on tärkeä kilpailukeino ja loistava mahdollisuus erottautua kilpailijoista. Nyt Härmän Kylpylän keittiön ruuan itsevalmistus ei kuitenkaan millään tavalla näy asiakkaalle, eikä sitä myöskään markkinoida mitenkään. Keittiössä itse valmistetusta ruuasta pitää viestiä asiakkaille nykyistä näkyvämmiin. Tuotteiden kehittämiseen ja suunnitteluun tulisi varata enemmän aikaa ja resursseja, jotta asiakkaille voitaisiin tarjota uniikkeja ainutlaatuisia kokemuksia. Nykyisen Banketti-tilausravintolan voisi muuttaa Elämys-ravintolaksi ja tuotteistaa ja teemoittaa sen mukaisesti. Suomalaisen elämänmenon ja vuodenaikojen vaihteluiden tarjoamien mahdollisuuksien lisäksi elämysravintolassa voisi myös toteuttaa kansainvälisten keittiöiden ruoka-, juoma-



ja palvelutrendejä ja näin tarjota asiakkaille hiven yritysjohtajien odottamaa uutta ”twistiä”. Uusia palveluita tulee myös markkinoida aktiivisesti. Ruoka- ja palvelutuotteen kehittämisestä vastaaville henkilöille tulisi mahdollistaa säännöllinen vierailu kansainvälisillä messuilla, jotta asiakkaille voitaisiin paremmin tarjota uniikkeja ja ainutlaatuisia kokemuksia. Näin toimien uudet ideat voisivat tulla maakuntien ravintoloihin jo muutakin kautta kuin vain perinteisellä helsinkiläisravintoloiden benchmarkaamisella. Kansallisen tason messuilla tarjotut ideat ovat jo vanhoja, eikä niiden avulla erotuta kilpailijasta, koska kilpailijat ovat jo ottaneet ne käyttöön.

Asiakkaat ovat tulleet yhä vaativammiksi. Se ”sama” ei enää sovi kaikille. Nykypäivän ravintola asiakkaat eli niin sanottu Y-sukupolvi haluaa yksilöllistä kohtelua. Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalle osoitetun kyselyn vastaukset osoittavat, että myös henkilökunta on erittäin hyvin perillä asiakkaitten ”suusanallisista” toiveista, odotuksista ja tunteista. Henkilökunnan saamaa palautetta kannattaisi nykyistä tavoitteellisemmin ja aktiivisemmin hyödyntää ravintolaosaston toiminnan kehittämisessä.

Asiakkaan pitää helposti ja vaivattomasti saada selville onko tarjottu ruoka hänelle sopivaa. Ruoka- ja palvelutarjonnassa tulisi paremmin huomioida ja selkeämmin viestiä eri kulttuurien ja uskontojen vaatteet sekä erilaiset yliherkkyydet ja allergiat. Ruokiin tulisi selkeämmin merkitä ruuan ainesosat, allergeenit, gluteenittomuus ja laktoosittomuus. Buffetpöydässä informaatio tulisi merkitä sinne missä ruokannokset ovat eikä pelkästään menu-listaan. Uusista digitaalisista tekniikoista voisi löytyä apuja tällaisen informaation parempaan ja selkeämpään viestimiseen. Nykyaikaiset digitaaliset tekniikat voisivat olla avuksi myös asiakaspalautteiden keräämisessä, menyiden ja muun ruoka-informaation jakamisessa, ruuan tilaamisessa keittiöltä ja tilausten maksamisessa.

Henkilökohtaista palvelua ei kuitenkaan kannata unohtaa, koska nykypäivän ravintola-asiakkaat haluavat palvelua ja ulkomaiset asiakkaat pitävät hyvää palvelua jopa täysin itsestäänselvyytenä. Härmän Kylpylän ravintolan buffetpöytä ruokailun itsepalvelu on vuosien varrella saanut runsaasti kritiikkiä. Palvelun vajavaisuus on aina tiedostettu, mutta kustannussyihin vedoten sitä ei koskaan ole kehitetty. Käytettyjen astioiden kerääminen ravintolatasoisessa paikassa on vähimmäisvaatimus

ja näin toimivat myös kilpailijat. Se lisäisi hyvätasoisien palvelun mielikuvaa myös asiakkaiden silmissä ja antaisi eväitä palvelun kehittämiseen. Tällaisessa läheisemmässä asiakaskontaktissa, salihenkilökunnalla olisi parempi mahdollisuus ottaa asiakkaiden suoraa, suullista ja toiminnan kehittämistä mahdollistavaa, palautetta vastaan. Keittiöhenkilökunnan olisi myös syytä näkyä enemmän salissa ja osallistua asiakaspalveluun yhdessä salihenkilökunnan kanssa, koska syvin ruoka tietämys on juuri heillä. Keittiöhenkilökunta itsessään on jo osa ruuan tarinaa.

Asiakaspalvelussa kiire ei koskaan saa näkyä tai tuntua asiakkaalle. Ravintolassa asiakas maksaa sekä maukkaasta ruuasta että huomioivasta palvelusta. Hän odottaa myös saavansa molempia, koko vierailuprosessinsa ajan. Kuntoutusryhmien lounasaikoja voidaan porrastaa niin, etteivät kaikki asiakkaat tule samaan aikaan ruokailemaan ja näin voidaan välttyä jonottamiselta. Kokousasiakkaille on tyypillistä, että he ruokailevat yleensä yhdessä, samaan aikaan. Härmän Kylpylässä on hyvät kokoustilat, jotka mahdollistavat isojenkin kokousten järjestämisen. Myös Härmän Kylpylän ravintola- ja keittiötilat on suunniteltu nimenomaan isojen tapahtumien järjestämiseen. Tämä on ollut hyvä kilpailuvaltti verrattaessa maakunnan muihin ravintolayrityksiin. Kuntoutuksen muuttaessa muotoaan kokousasiakkaat ovat tulleet yritykselle yhä tärkeämmäksi kohderyhmäksi. Tutkimuspäivänä buffetpöytä oli poikkeuksellisesti esillä Yölintu-ravintolassa, koska Lounatuuliravintolaa katettiin ja valmisteltiin illallisryhmää varten. Pitkää ruuankuljetus matkaa keittiöstä buffetpöytään ei ollut tarpeeksi otettu huomioon. Isojen kokousryhmien ruokailuihin tulisi rakentaa useampia ottopisteitä ja järjestää tarpeeksi palveluhenkilökuntaa. Kokousruokailut ovat nopeita ja hektisiä tapahtumia ja ne pitää myös pystyä hoitamaan ripeästi ja tehokkaasti, mutta huolellisesti ja hyvin. Asiaa tulisi katsoa nimenomaan asiakkaan eikä vain yrityksen näkökulmasta.

Härmän Kylpylän ravintola on hyvässä maineessa ja ehkä juuri siksi ravintolan hygieenisestä tasosta ja tuotteiden turvallisuudesta kertova Oiva-raportti ei juuri vaikuttanut asiakkaiden valintoihin. Oiva-merkki ei ollut asiakkaille kovinkaan tuttu, vaikka se on suomalaisissa ammattikeittiöissä ollut käytössä jo vuodesta 2013 alkaen. Suorassa asiakaskontaktissa oleva sali- ja kahvilahenkilökunta kuitenkin koki Oiva-merkin vaikuttaneen paljon heidän omaan työskentelyyn. Ravintola-alan ammattilaisille ”hymynaama”-merkki on myös keino viestiä siitä, että siisteys ja

toiminnan laatu koko ravintolassa ovat kunnossa. Korkeatasoista hygieniää ja tuoteturvallisuutta pidetään suomalaisessa joukkoruokailussa vielä ehkä itsestäänselvyytenä. Ulkomaalaisille ja yrityksen tavoittelemille pohjoismaisille asiakkaille Oiva-merkki voisi kuitenkin olla lupaus hyvätasoisesta ja laadukkaasta ravintolasta. Yrityksen kannattaisi vaatia Eviralta myös englanninkielinen Oiva-raportti.

Härmän Kylpylän ravintolaosaston kilpailukyvyn ydintekijöinä talon johto näkee osaavan henkilökunnan ja hyvät tilat sekä hyvän maineen, ruuan ja palvelun. Härmän Kylpylän ravintolan ruokatuote sai tässä tutkimuksessa valtakunnallisesti kattavalta kokousasiakasryhmältä runsaasti kehuja. Ja, jos asiakaspalvelu olisi ollut kohdennetumpaa, niin ravintolan suositteluhaluus olisi ollut huomattavasti parempi ja kokonaisarvosana korkeampi. Asiakaspalvelua ei pidä unohtaa. Sen onnistumiseen tulee myös kohdentaa resursseja, koska se on tärkeä osa kokonaisvaltaista asiakkaalle tarjottavaa elämyskokemusta. Härmän Kylpylän kannattaa aktiivisesti kalastella myös kansainvälisiä asiakkaita ja laatia myös englanninkielinen yritysesittely kotisivuilleen. ”Etelä- Pohjalainen eksotiikka” saattaa turisteista tuntua yhtä mielenkiintoiselta, kuin se ”paikallisuus”, johon mekin haluamme ulkomailla matkustellessamme tutustua. Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalla on myös selkeä mielikuva siitä millaisia ruokia ja juomia sekä millaista palvelua ulkomaalaiset asiakkaat heiltä odottaisivat, pieniä ruokayllätyksiä ja palveluelämyksiä unohtamatta.

Ruoka on kautta aikojen ollut jokaiselle ihmiselle tärkeä asia, jopa päivän kohokohta. Kuitenkin sitä Härmän Kylpylässä mainostetaan vain sivutuotteena, nimeltä mainitsemattomana osana kokonaisuutta. Härmän Kylpylän ravintolan tavoite vuodelle 2020 on näkyä ruokamatkailijoille nimenomaan ruuan ja siihen liittyvän palvelun kautta. Ruuan esiin nostamiseen ja palvelun kehittämiseen on panostettava aktiivisemmin, jotta tuohon arvokkaaseen tavoitteeseen päästään. Ravintolan tarjoama maukas, itse valmistettu ruoka ja asiakkaan huomioiva palvelu, hotellin tarjoama lepo- ja virkistymismahdollisuus sekä kuntoutusosaston tarjoamat liikunta-aktiiviteetit muodostavat toisiaan täydentävän kokonaisuuden. Yhdessä ne tarjoavat asiakkaalle terveyttä ja kokonaisvaltaista hyvää oloa, *well being*.

## 6 POHDINTA JA YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus tukee hyvin työn tutkimuksellista osiota. Palvelusektorilla kilpailu asiakkaista on kovaa. Asiakasta sitouttavia vetovoimatekijöitä etsitään monin eri tavoin myös kirjallisuudessa. Tämä opinnäytetyö eteni aiheanalyysissä suunnitellun mukaisesti muuten, mutta eurooppalaisiin kylpylöihin olisi pitänyt saada parempi tutkimusote. Härmän Kylpylän à la carte ruuasta olisi myös hyvä tehdä oma tutkimuksensa. Tämän tutkimuksen materiaalia käytetään pohjana Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalle järjestettävässä koulutus- ja ideointitapahtumassa syksyllä 2017. Opinnäytetyö tulee palvelemaan ennalta suunnitellun mukaisesti myös käytännön työelämää.

Nykypäivän asiakasta tulee arvostaa. Jatkuakseen kaupankäynnin pitää kuitenkin aina olla molempia osapuolia tyydyttävää. Asiakkaalle tulee tarjota tuotteita ja palveluita, joita hän arvostaa niin paljon, että hän on valmis ostamaan niitä oikealla hinnalla. Asiakasarvoa luotaessa asiakkaalle halutaan tarjota mahdollisimman paljon asiakasta itseään hyödyttäviä kokemuksia. Asiat kannattaa tehdä kerralla kunnolla. Asiakasymmärryksen avainta etsitään kilpailevissakin palvelu yrityksissä. Palveluosaaminen on merkittävä ja ajankohtainen ilmiö tässä maailmassa, jossa nyt elämme.

Tunteet vaikuttavat nykypäivän ihmisten ostopäätöksiin. Härmän Kylpylän ravintolaosastolla on pitkät ja maineikkaat perinteet hyvän ruuan ja palvelun tarjoajana. Asiakaskunta on kuitenkin muuttunut viimeisen viidentoista vuoden aikana melko paljon. Nykypäivän ravintola-asiakkaat ovat matkustelleet ja nähneet maailmaa. He osaavat vaatia ja odottavat aina jotain uutta ja elämyksellistä. Yrityksen tulisi pystyä tarjoamaan aina jotain sellaista, mitä lähialueen muilla yrityksillä ei vielä ole. Sen vuoksi ravintolaosaston tuotteistuksesta vastaavan henkilökunnan olisi hyvä käydä kansainvälisillä messuilla ja muiden maiden vastaavan tyyppisissä yrityksissä tutustumassa. Varsinkin Virossa, Pärnun alueella sijaitsevat kylpylät, ovat suomalaisten asiakkaiden suosiossa. Suomalaisten kylpyläravintoloiden ruoka- ja palvelutarjonnan kehittämiseksi olisi mielenkiintoista tutkia Euroopassa sijaitsevien vastaavien yritysten toimintaa. Kylpylä toiminnalla on Euroopassa pitkät perinteet. Tähän työhön yritettiin saada sähköpostilla kommentteja Viron, Ruotsin

ja Saksan kylpyläravintoloiden tavoista toimia, mutta vain yksi, seitsemästä kysytystä vastasi kyselyyn. Tutkimuksen onnistumisen varmistamiseksi tutkijan olisi pitänyt verkostoitua paremmin tai lähteä henkilökohtaisesti tutustumaan kyseisiin yrityksiin. Tänä verkostoitumisen aikakautena Härmän Kylpylän ravintolaosasto voisi hankkia itselleen ”kummi-kumppani”- kylpylöitä Euroopasta ja ruveta tekemään molempia osapuolia uudistavaa yhteistyötä. Tutkimukset ja yhteistyö kannattaisi ehkä aloittaa Virosta, Pärnun alueen kylpyläryppäästä.

Tässä tutkimuksessa saatujen tulosten perusteella voidaan todeta, että Härmän Kylpylän kokousasiakkaiden mielestä ruoka oli hyvää, mutta palvelu ei pelannut. Isojen ryhmien tullessa ruokailemaan puitteiden pitää olla siinä kunnossa, että asiakas voi nauttia ruuasta siistissä ja selkeästi opastetussa ravintolaympäristössä, jonottamatta, odottamatta ja pyytelemättä. Keittiön ja salin kannattaisi tehdä kiinteämpää yhteistyötä. Omavalmistus on erittäin tärkeä kilpailijoista erottautumisen mahdollisuus, mutta kaikkea ei kannata tehdä itse vaan keskittyä arvoketjun tärkeimpiin asioihin. Se, mikä ei näy tai tunnu asiakkaalle, kannattaa ulkoistaa. Asiakkaiden palveleminen ei saa olla pelkästään salihenkilökunnan asia. Tutkimuksessa tuli esiin se, että Härmän Kylpylän salihenkilökunta kyllä hallitsee hyvän asiakaspalvelun, mutta he eivät vaan ehdi joka paikkaan yhtä aikaa. Totuttuja toimintatapoja on syytä kehittää. Muutos perustuu aina muutoshaluun. Onnistuakseen, muutoksen tarve pitää ensin pystyä perustelemaan kaikille niille henkilöille, joihin tuleva muutos vaikuttaa. Asiat eivät koskaan muutu itsestään, aloite on aina tehtävä itse. Muutoshalun lisäksi pitää olla muutoskykyä, oikeanlaista osaamista ja näkemystä millaiseen tulevaisuuteen halutaan mennä.

Asiakas on aina yksilö. Hän tulee ravintolaan nimenomaan nauttimaan, oli kyseessä sitten satunnainen kävijä, kokous- tai kuntoutusasiakas. Hänet pitää muistaa palvella hyvin tai vieläkin paremmin ihan alusta loppuun saakka. Samalla varmistuen, että hän tulee myös uudelleen. Rikas mielikuvitus tuottaa yleensä uusia ideoita ja tapoja toimia ja suuret positiiviset tunteet luovat suurta bisnestä. Tavoiteltaessa tätä asiakkaan odottamaa kokonaisvaltaista hyvää oloa tulee koko ravintolaosaston henkilökunnan ottaa ruoka ja palvelu ydinasiakseen ja pitää kirkkana tavoitteenaan well being- Härmän kylpyläravintola.

## LÄHTEET

- Ahto, O., Kahri, A., Kahri, T. & Mäkinen, M. 2016. Bulkista brändiksi. Käsikirja kasvuun ja kannattavuuteen. Docendo Oy.
- Ahvenainen-Rantala, R. 2016. Ravintolaruoka digitalisoituu. Kehittyvä Elintarvikelehti 4/ 2016. Elintarviketieteiden Seura r.y.
- Aunola, E. & Heikkinen, V. A. 2015. Näkökulmia vieraanvaraisuusalan tulevaisuuteen ja johtamiseen: Haaga-Helia ammattikorkeakoulu.
- Cathy, A. & Enz. 2010. Hospitality strategic management: concepts and cases. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons.
- Filenius, M. 2015. Digitaalinen asiakaskokemus. Menesty monikanavaisessa liiketoiminnassa. Docendo Oy.
- Ford, R. C., Sturman, M. C. & Heaton. C. P. 2012. Managing quality service in hospitality: how organizations achieve excellence in the guest experience. Clifton Park, NY. Delmar, Cengage Learning.
- Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5. painos. Englanninkielisestä alkuteoksesta Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition (Third edition 2007, John Wiley & Sons Ltd.) Suomentanut Maarit Tillman. Hansaprint. Vantaa.
- Harmoinen, T. 2014. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavana <http://www.mamk.fi/read/2014/artikkeli/ruoka-ja-elamykset-ovat-valttia-matkailijoiden-houkuttelussa>
- Havas, K., Adamsson, K. & Sievers, K. 2015. Suomen ensimmäinen ruokamatkailustrategia 2015–2020. [Viitattu 27.1.2017]. Saatavana: [http://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ruokamatkailustrategia\\_2015-2020/](http://www.e-julkaisu.fi/haaga-helia/ruokamatkailustrategia_2015-2020/)
- Heikkinen, V. A. 2003. Palvelutuottajasta elämysten ja mielihyvän tuottajaksi. Karitoitus majoitus- ja ravitsemisalalan kilpailukykytekijöistä. Helsinki: Haaga Instituutin ammattikorkeakoulu, Haaga Research Center.
- Heikkinen, V. A. 2008. Suomen ravintolakartta 2015. Kehittyvä Elintarvikelehti 1/ 2008. s. 14–17. [Viitattu 15.5.2016]. Saatavana <http://kehittyvaelintarvike.fi/teemajutut/14-suomen-ravintolakartta-2015>
- Heikkinen, V. A. & Puhakainen, E. Vitriini. 4/2016: Mikä hotellissasi ja ravintolassasi tuoksuu? [Viitattu 10.1.2017]. Saatavana: <http://www.thebox.fi/mika-hotellissasi-ja-ravintolassasi-tuoksuu/>

- Helsingin Sanomat. 30.3.2016. Kiinalaisten matkailu Suomeen kovassa kasvussa – ulkoministeriö avaa Kiinaan 13 viisumikeskusta. Julkaistu: 30.3.2016 17:40 [Viitattu 31.7.2016]. Saatavana <http://www.hs.fi/kotimaa/a1459309065970>. Helsingin Sanomat HS.
- Hemmi, M., Häkkinen, U. & Lahdenkauppi, M. 2010. Avec - Asiakaspalvelua ravintolassa. WSOYpro Oy.
- Hemmington, N. 2007. From Service to Experience: Understanding and Defining the Hospitality Business. The Service Industries Journal 6/2007 vol. 27, 747–755.
- Hietämäki, A L. 2016. Ravintolatoimen päällikkö. Härmän Kylpylä. Sähköposti 8.4.2016.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 18. painos. Helsinki. Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hook, T. 2016. Ruokaelämyksien tarjonnan eteen kannattaa tehdä töitä. Aitoja Makuja lehti 3/2016. Maa- ja metsätalousministeriö.
- Hovi, S. 2008. Pelkkä hintojen vertailu ei johda hyvään lopputulokseen. Kehittyvä Elintarvike-lehti 1/ 2008. Elintarviketieteiden Seura r.y.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen: PS-Kustannus.
- Kalliomäki, A. 2014. Tarinallistaminen: Palvelukokemuksen punainen lanka. Talentum.
- Kansan Uutiset. 20.1.2010 12.31. [Viitattu 6.2.2016]. Saatavana [www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/.../ kuntoutuslaitokset-kuntokuurille?](http://www.kansanuutiset.fi/uutiset/kotimaa/.../ kuntoutuslaitokset-kuntokuurille?) 20.1.2010 12.31. Verkkolehti. Helsinki.
- Kauppalehti. 4.1.2015. [Viitattu 6.2.2016]. Saatavana [www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-hallitus-saastaa-etuuksista/UvkG6gmiNain hallitus säästää etuuksista. su 4.1.2015 6:00](http://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-hallitus-saastaa-etuuksista/UvkG6gmiNain-hallitus-saastaa-etuuksista. su 4.1.2015 6:00). Alma Talent Oy
- Keskinen, J., Kääriäinen, A., Oravisto, J., Pitkänen, R. & Tukiainen A-K. 2012. Asiakastyö kohtaamisena: reseptejä vastavuoroisuuteen. Helsinki: SOCCA. Heikki Waris – instituutti.
- Keskinen, T. & Lipiäinen, J. 2013. Asiakkaan matkassa: Tuotokeskeisyydestä symbioosistrategiaan. Talentum.
- Knaapila, A. 2016. Tieto hajuaistimuksen yhteyksistä ruokamieltymyksiin lisääntyy. Kehittyvä Elintarvike-lehti 6/ 2016. Elintarviketieteiden Seura r.y.

- Kortelainen, M. 2015. SN4 International Oy | Asiakaskokemus ja palvelujohtaminen – kulttuurierot Fin vs. Swe. [Viitattu 21.2.2016]. *Saatavana* <http://www.asml.fi/blogi/asiakaskokemus-palvelujohtaminen-suomi-ruotsi/>
- Kotimaisten kielten keskus. 2017. [Viitattu 1.5.2017]. *Saatavana* <https://www.kotus.fi/kielitieto/kielet>. Helsinki.
- Kurikka, H. & Riukulehto, S. 2015. Tiekartta elämyksellisiin ruokakokemuksiin: Helsingin yliopisto. Ruralia-instituutti. [Viitattu 15.5.2016]. *Saatavana* [www.helsinki.fi/ruralia](http://www.helsinki.fi/ruralia)
- Launis, M. 2016. Katse ruokateollisuuden tulevaisuuteen. Aromilehti 2/ 2016. Mediatalo Keskisuomalainen.
- Luukkanen, J., Vehmas, J., Karjalainen, A. & Panula-Ontto, J. 2009. Energiaskenaarioita vuoteen 2050. Katsaus energia-alan haasteisiin, mahdollisuuksiin ja vaikutuskeinoihin. Tulevaisuuden tutkimuskeskus Turun kauppakorkeakoulu. [Viitattu 26.1.2017]. *Saatavana*: [https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu\\_2009-11.pdf](https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/julkaisut/e-tutu/Documents/eTutu_2009-11.pdf)
- Löytänä, J. & Korkiakoski, K. 2014. Asiakkaan aikakausi. Talentum.
- Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011. Asiakaskokemus: palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.
- Matkailun ohjelmapalvelut. 2016. Toimialaraportit. [Viitattu 5. 2. 2017]. *Saatavana*: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit\\_ja\\_tilastokuvat/matkailu](http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit_ja_tilastokuvat/matkailu)
- Mattinen, H. & Sierla, S. 2009. Tutkimusmatka lojaliteettimarkkinointiin: kuinka edelläkävijät uudistavat markkinointikäytäntöjä. Helsinki: Talentum.
- Mattinen, H. 2006. Asiakkuusosaaminen: kuuntele asiakastasi. Helsinki. Talentum.
- Mertanen, E. 2007. Ravintolaruoka asiakkaiden, ravintolakeittiön ja ravitsemuksen näkökulmasta. Jyväskylä.
- Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu - Uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. painos. Helsinki: Teknologiatieto Teknova Oy
- MOT. 2009. Kylpylöiden maa. [Viitattu 6.2.2016]. *Saatavana yle.fi > MOT2.3.2009*
- Noni, E. 2017. Koordinaattori. Hedon Spa & Hotel. Viro. Sähköposti 5.4.2017.



- Nurminen, N. 26.12.2016. Ihminen on liiketoiminnan tärkein tekijä. [Viitattu 6.1.2017]. Saatavana: <https://www.gloria.fi/artikkeli/kaupallinen-yhteistyo/dna/niina-nurminen-ihminen-liiketoiminnan-tarkein-tekija>
- Pine, B., Joseph & James, H. & Gilmore, J. 1999. The Experience Economy, Harvard Business School Press, Boston.
- Pitkäkoski, T. 2015. Elämisperusteisen ruokapalvelutapahtuman tuottamisen konseptointi; Teemallisuus, prosessimaisuus ja kokonaisvaikutelma markkinoinnin johtamisen haasteena. Vaasan yliopisto.
- Pohjanheimo, T. 2016. Moniaistisuus ja virtuaalitodellisuus esillä EuroSence 2016-konferenssissa. Kehittyvä Elintarvike-lehti 5/ 2016. Elintarviketieteiden Seura r.y.
- Purhonen, S., Gronow, J., Heikkilä, R., Kahma, N., Rahkonen, K. & Arho Toikka, A. 2014. Suomalainen maku: kulttuuripääoma, kulutus ja elämäntyylien sosiaalinen eriytyminen. Helsinki: Gaudeamus.
- Rauramo, U. 2014. Lautasta laajemmalla. Helsinki: Haaga-Helian julkaisu.
- Ravintolaruokailun trenditutkimus. 2016. [Viitattu 28.1.2017]. Saatavana: <https://mara.fi/uutishuone/uutiset/ravintolaruokailun-trenditutkimus-ruokailija-haluaa-helppoa-ja-nopeaa>
- Ravitsemistoiminta. 2016. Toimialaraportti ennakoi liiketoimintaympäristön muutoksia. Näkemyksestä menestystä. [Viitattu 5.2.2017]. Saatavana: [http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit\\_ja\\_tilastokuvat/matkailu](http://www.temtoimialapalvelu.fi/toimialaraportit/toimialaraportit_ja_tilastokuvat/matkailu)
- Ritola, J. 2017. Markkinointijohtaja. Kyrö Distillery Company. Yrityksen esittelyä ja kansainvälistymisen keinoja. Esitelmä. Marketing and Customer Behaviour Project-opintojen vierailu 13.1.2017. Seinäjoki.
- Ritvanen, V., Inkiläinen, A., von Bell, A. & Santala, J. 2011. Logistiikan ja toimitusketjun hallinnan perusteet. Suomen huolintaliikkeiden Liitto ry. Suomen Osto- ja Logistiikkayhdistys LOGY ry.
- Ruoka2030 KICKOFF. 2016. [Viitattu 21.2.2016]. Saatavana <http://mmm.fi/ruokapoliittinenselonteko>
- Sotamaa, T. 12.12.2016. Oleellisinta muotoilussa on elämys. [Viitattu 6.1.2017]. Saatavana: <https://www.gloria.fi/artikkeli/kaupallinen-yhteistyo/dna/tuuli-ja-kivi-sotamaa-oleellisinta-muotoilussa-elamys>
- Spence, C. & Piqueras-Fiszman, B. 2014. The Perfect Meal: The Multisensory Science of Food and Dining. Chichester: John Wiley & Sons

- Suomen matkailu. 2016. [Viitattu 10.4.2016]. Saatavana <http://www.rantapallo.fi/suomen-matkailu/haaveiletko-hemmottelusta-katso-lista-kaikista-suomen-kylpyloista/>. Rantapallo Oy.
- Suvikumpu, L. 2014. Suomalaiset kylpylät: kotimaisen kylpyläkulttuurin historiaa. Helsinki: Suomalaisen Kirjallisuuden Seura.
- TAK Rajatutkimus. 2013. Selvitys viisumivapauden vaikutuksista. Liite: Suomen vetovoimatekijät. Suomeen matkustavien venäläisten kiinnostuksen kohteet ja Suomen vetovoimatekijät. [Viitattu 7.5.2016]. Saatavana [www.tak.fi/wp-content/uploads/.../02\\_liite](http://www.tak.fi/wp-content/uploads/.../02_liite): Tutkimus- ja analysointikeskus TAK Oy.
- Talent Vectia. 2012. Palvelun ja tarjooman konseptointi. [Viitattu 15.5.2016]. Saatavana <http://www.talentvectia.com/fi/palvelujen-ja-tarjooman-konseptointi>
- Tarssanen, S. 2005. Elämystuottajan käsikirja: 2. painos. Rovaniemi: Lapin elämysteollisuuden osaamiskeskus (LEO).
- Tikkanen, J. 2014. Ruuan makuun voi vaikuttaa musiikilla – kuuntele esimerkit, jotka vaikuttavat siihen, mitä maistat. Helsingin Sanomat/ Ruoka. Julkaistu 1.10.2014. [Viitattu 8.2.2017]. Saatavana: <http://www.hs.fi/ruoka/art-200002765818.html>
- Tilastokeskus. 2014. Julkaistu 21.3.2014. Vuoden 2013 väkiluvun kasvusta vieraskielisten osuus 90 prosenttia. [Viitattu 1.5.2017]. Saatavana [http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2013/vaerak\\_2013\\_2014-03-21\\_tie\\_001\\_fi.html?ad=notify](http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/2013/vaerak_2013_2014-03-21_tie_001_fi.html?ad=notify)
- Tilastokeskus. 2017. Julkaistu 29.3.2017. Arabia nousi kolmanneksi suurimmaksi vieraskieliseksi ryhmäksi. [Viitattu 1.5.2017]. Saatavana [http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/index.html#\\_ga=2.254200200.1280195650.1493646158-1806227279.1493646158](http://tilastokeskus.fi/til/vaerak/index.html#_ga=2.254200200.1280195650.1493646158-1806227279.1493646158)
- Tonder, M. 2013. Ideasta kaupalliseksi palveluksi. Matkailupalvelujen tuotteistaminen. Restamark Oy.
- Tuominen, P. 2013. Virtuaalinen maine. Helsinki: Talentum.
- Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum.
- Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Helsinki: Kauppakamari.

## **LIITTEET**

Liite 1. Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalle suunnattu kysely

Liite 2. Härmän Kylpylän asiakkaille suunnattu kysely

Liite 3. Kylpylän johdolle suunnattu kysely

Liite 4. Härmän Kylpylän lounaan menu 1.4.2017

Liite 5. Ateriamerkintäjärjestelmä

Liite 6. Asiakaskyselyn 1.4.2017 vastausten yhteenveto

**Liite 1. Härmän Kylpylän ravintolaosaston henkilökunnalle suunnattu kysely**

Hei, Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (yamk) opinnäytetyötä Härmän Kylpylän ravintolaosastolle. Työn alustava nimi on: Suomalaisen kylpyläravintolan ruoka- ja palvelutuotteen tulevaisuuden haasteet ja kehittäminen – case Härmän Kylpylä. Voitko ystävällisesti vastata alla oleviin kysymyksiin oman näkemyksesi mukaisesti. Oikeita tai väärä vastauksia ei ole. Sinun mielipiteesi on tärkeä osa opinnäytetyötäni. Ystävällisesti: Kirsi Ekola

**Työskentelen keittiössä**

**Työskentelen salissa**

1. Millä perusteella valitset ruokailupaikan vapaalla ollessasi?
2. Millaisia kohtaamisia sinulla on asiakkaan kanssa työssäsi? (kerro joku esimerkki)
3. Millainen kohtaaminen asiakkaan kanssa onnistuu sinulta mielestäsi parhaiten?
4. Millaisia asioita sinä pidät asiakkaan kohtaamisessa vaikeana?
5. Mitä arvelet, että ravintolanne asiakas odottaa juuri Sinulta?
6. Miten juuri Sinä voit antaa mieleenpainuvan ja positiivisen kokemuksen antamastasi tuotteesta / palvelusta asiakkaalle (kerro esimerkkejä)?
7. Millaisten asioiden oletat tai tiedät aiheuttavan asiakkaalle suurimmat pettymykset ravintolassanne? (mainitse 3 asiaa)
8. Mitkä asiat/tapahtumat antavat mielestäsi ravintolassanne vierailevalle asiakkaalle suurimman mielihyvänolon tunteen? (mainitse 3 asiaa)
9. Millaiset digitaaliset tekniikat voisivat hyödyttää sinua, asiakasta, työympäristöäsi, ravintolaosastoa, yritystä (esimerkiksi: ostaminen, tilaaminen, maksaminen, palautteen antaminen, asiakasseuranta, ruuanvalmistus, erityisruokavaliot yms.)?
10. Heikentäisikö digitaalisuuden kehittäminen mielestäsi asiakaskokemusta? Jos kyllä, niin, miksi?
11. Miten OIVA vaikuttaa sinun työhösi?
12. Miten arvelet Oivan vaikuttavan asiakkaisiin ja heidän päätöksiin?
13. Mistä maista ulkomaalaiset ravintolavieraanne ovat tai mistä maista sinä oletat heidän tulevan?
14. Millaisia ruokia ja juomia tiedät tai oletat ulkomaalaisten asiakkaiden haluavan nauttia ravintolassanne?
15. Millaista palvelua tiedät tai oletat ulkomaalaisten asiakkaiden haluavan?
16. Millaista ruokaa sinä haluat nauttia ulkomailla ollessasi (kerro joku esimerkki)?
17. Millaista ravintolapalvelua sinä odotat saavasi ulkomailla vieraillessasi?

Kiitos Sinulle!

## Liite 2. Härmän Kylpylän asiakkaille suunnattu kysely

Hei,

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (yamk) opinnäytetyötä. Työn tavoitteena on tutkia Härmän Kylpylän ravintolaosaston ruoka- ja palvelutuotteen tulevaisuuden haasteita. Voitteko ystävällisesti vastata alla oleviin kysymyksiin. Oikeita tai väärä vastauksia ei ole. Henkilökohtainen mielipiteenne on erittäin tärkeä.

Ystävällisesti: Kirsi Ekola, yamk opiskelija

### Taustatietoja:

Oletteko Nainen  Mies

Syntymävuotenne: \_\_\_\_\_

Asuinpaikkanne: Etelä-Suomi  Helsinki-Uusimaa  Länsi-Suomi

Pohjois- ja Itä-Suomi, Lappi  Muu, mikä? \_\_\_\_\_

Peruskoulutuksenne: Kansa/kansalaiskoulu  Keskkoulu  Peruskoulu  Lukio

Ammattikoulutuksenne: Ammattikurssi  Ammattikoulu  Opistoasteinen koulutus

Ammattikorkeakoulu  Yliopisto tai korkeakoulu  Ei ammatillista koulutusta

Muu mikä: \_\_\_\_\_

1. Millä perusteella valitsitte Härmän Kylpylän?

\_\_\_\_\_

2. Millaisia ennako odotuksia teillä oli Härmän Kylpylän ravintolan **ruuasta**? (ympyröikää kolme tärkeintä vaihtoehtoa)

Hyvän makuista	Monipuolista	Itse tehtyä
Lähiruokaa	Suomalaista	Kansainvälistä
Terveellistä	Turvallista	Lapset huomioivaa
Joku muu syy, mikä? _____		

3. Millaisia ennako odotuksia teillä oli Härmän Kylpylän ravintolan **palvelusta**? (ympyröikää tärkein vaihtoehto)

Ystävällinen	Osaava	Huomioiva	Lapset huomioiva
Joku muu syy, mikä? _____			

4. Vastasiko Härmän Kylpylän ruoka odotuksianne? Kyllä  Ei

Jos ei, niin miksi ei? \_\_\_\_\_

5. Mitä tuntemuksia **ruokailu** teissä herätti? (ympyröikää tärkein)

Tyytyväisyyden tunteita Ihastumisen tunteita Pettymyksen tunteita

Jotain muita, mitä? \_\_\_\_\_

6. Vastasiko Härmän Kylpylän ravintolan **palvelu** odotuksianne? Kyllä  Ei

Jos ei, niin miksi ei: \_\_\_\_\_

7. Mitä tuntemuksia ravintolan **palvelu** teissä herätti? (ympyröikää tärkein)

Tyytyväisyyden tunteita Ihastumisen tunteita Pettymyksen tunteita

Jotain muita, mitä? \_\_\_\_\_

8. Oiva-raportti on elintarvikehuoneistojen viranomaistarkastuksista saatava, julkistettava asiakirja. Se kertoo kuluttajalle tarkastuksen aikana tehdyistä havainnoista, kuten yrityksen hygieenisestä tasosta ja tuotteiden turvallisuudesta. Vaikuttiko OIVA- 😊 valintanne kun päätitte tulla Härmän Kylpylään?

(ympyröikää valintanne)

Kyllä

Ei

En tunne merkkiä

9. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte Härmän Kylpylän ravintolaa ystäville, sukulaisille tai kollegoillenne? (ympyröikää valintanne)

Suosittelisin lämpimästi

Ehkä suosittelisin

En ehkä suosittelisi

En missään nimessä suosittelisi

10. Minkä kouluarvosanan antaisitte Härmän Kylpylän ravintolaosastolle kokonaisuutena (ympyröikää valintanne, 1= heikoin, 5 = paras)

1

2

3

4

5

Lämmin kiitos!

### Liite 3. Härmän Kylpylän johdolle suunnattu kysely

Tervehdys,

Teen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon (yamk) opinnäytetyötä Härmän Kylpylän ravintolaosastolle. Työn alustava nimi on: *Suomalaisen kylpyläravintolan ruoka- ja palvelutuotteen tulevaisuuden haasteet ja kehittäminen – case Härmän Kylpylä*. Tutkimuksellisen osion koostamisessa tarvitsisin apuanne. Voisitteko ystävällisesti vastata alla oleviin ravintolaosastoa koskeviin kysymyksiin yrityksen johdon näkemysten ja linjausten mukaisesti. Opinnäytetyöhöni sisältyy myös ravintolahenkilökunnallenne ja ravintolanne asiakkaille suunnattuja kysymyksiä. Tarkoitukseni on peilata kaikkia saamiani tuloksia keskenään, verrata niitä kokoamaani teoriaan ja etsiä kaikkien näiden palasten avulla mahdollisia uusia innovaatioita Härmän Kylpylän ravintolaosaston käyttöön. Halutessanne, opinnäytetyön tulokset voidaan julistaa joko osittain tai kokonaan salassa pidettäviksi, viideksi (5) vuodeksi. Tuona aikana tutkittu tieto vanhenee, eikä silloin enää ole kilpailijoille hyödyllistä. Mahdollisen salauksen voitte halutessanne määritellä tarkemmin, sitten kun saan työni kokonaisuudessaan valmiiksi.

Ystävällisesti: Kirsi Ekola, yamk opiskelija

(Ravintolaosastolla tarkoitetaan tässä kyselyssä Härmän Kylpylän salia ja keittiötä)

1. Mitkä ovat Härmän Kylpylän ravintolaosaston kilpailukyvyn ydintekijät?
2. Asiakkaat odottavat kokemuksia. Toimittaako yrityksenne ravintolaosasto mielestänne tuotteita ja palveluita vai luoko se kokemuksia?
3. Jos ravintolaosastonne luo mielestänne kokemuksia, niin millaisia asiakaskokemuksia?
4. Millainen on tavoitemielikuvanne, millaisena haluatte yrityksenne ravintolaosaston näkyvän kohdeasiakkaillenne?
5. Jotta voitaisiin tarjota asiakkaille ainutlaatuisia kokemuksia, yrityksen palveluun täytyy sisältyä jotakin uniikkia, joilla voidaan erottua kilpailevista yrityksistä markkinoilla. Mitkä ovat mielestänne Härmän Kylpylän ravintolaosaston ainutlaatuisia ominaisuuksia nyt?
6. Minkälaista ainutlaatuisuutta haluaisitte kehittää, jotta asiakkaat erottaisivat yrityksenne ravintolan kilpailevista yrityksistä paremmin?

7. Asiakkaan saama tuote tai palvelu ei aina vastaa asiakkaan odotuksia. Kerääkö yrityksenne säännöllisesti sekä kirjallista että suullista asiakaspalautetta?
8. Kuinka ravintolaosaston saamia asiakaspalautteita käsitellään?
9. Miten pyritte varmistumaan asiakkaiden odotuksista ja asiakkaiden kokemuksista?
10. Onko olemassa jonkinlainen systeemi, jolla asiakkaiden odotuksia, kokemuksia ja toiveita pyritään seuraamaan ja ennustamaan?
11. Jos on, niin kuvatkaa sitä?
12. Haetteko yritykseenne aktiivisesti asiakkaita myös ulkomailta?
13. Jos haette niin, markkinoitteko ruokaa yhtenä osana palveluunne?
14. Jos ette, niin miksi ette?
15. Jos kyllä, niin, kuinka?
16. Miten kuvailisitte yrityksenne ravintolaosastoa vetovoimaisena ruokamatkailuravintolana vuonna 2020?

Kiitos vastauksistanne!



## Liite 4. Härmän Kylpylän lounaan menu 1.4.2017

**LAUANTAIBUFFET 1.4.2017**

klo 11.00–18.00

Hinta: aik. 22,00/lapset 11,00

M= täysin maidoton, VL=vähälaktoosinen  
L= laktoositon, G= gluteeniton

Silliä	M,G
Liha- ja kalaleikkeleitä	L,G
Vihreää salaattia	M,G
Juustosalaattia	L,G
Katkarapusalaattia	M
Kaalisalaattia	M,G

\* \* \*

Poronkäristystä	L,G
Perunamuusia	L,G
Porsaanleikkeitä	M
Bearnaiskastiketta	L,G
Jauhelihapuikkoja	L
Hunaja-sinappilohta	M,G
Punajuurilohkoja	M,G
Keitettyjä perunoita	M,G

\* \* \*

Kahvia ja teetä	
Täytekakkua	L
Leipäjuustoa	VL,G
Tyrni-appelsiinihilloa	
Jäätelöä	

**HYVÄÄ  
RUOKAHALUA!**

**LÖRDAGSBUFFÉ 1.4.2017**

kl. 11.00-18.00

Pris: vuxen 22,00/ barn 11,00

M=mjölkfri, LF=laktosfattig, L=laktosfri  
G=glutenfri

Sill	M,G
Kött- och fiskuppskärningar	L,G
Grönsallad	M,G
Ostsallad	L,G
Räksallad	M
Kälsallad	M,G

\* \* \*

Renskav	L,G
Potatismos	L,G
Grisschnitzlar	M
Bearnaisesås	L,G
Köttfärspinnar	L
Honung-senaplast	M,G
Rödbetor	M,G
Kokt potatis	M,G

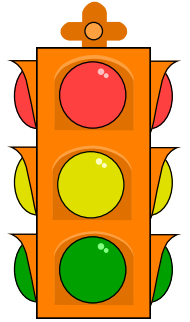
\* \* \*

Kaffe och te	
Tårta	L
Bondost	LF,G
Havtorn-apelsinsylt	
Glass	

**SMAKLIG  
MÅLTID !**

## Liite 5. Ateriamerkintäjärjestelmä

Terveellisiin ateriavalintoihin ohjaavan ateriamerkintäjärjestelmän tarkoitus on ohjata asiakasta värikoodien avulla valitsemaan terveellinen, monipuolinen ja suomalaiset ravitsemussuositukset täyttävä ateria.



### SUOSITELTAVA – VIHREÄ

Ohjaa valitsemaan runsaasti kasviksista ja täysjyväviljasta valmistettuja kuitupitoisia ruokia. Vihreät merkinnät ovat ruokalistalla mm:

- salaateissa
- alkuruokakeitossa
- leivissä
- kasviksissa
- perunassa

### KOHTUUDELLA – KELTAINEN

Ohjaa valitsemaan kohtuullisesti proteiinipitoisia ja vähärasvaisia ruokia.

Keltaiset, merkinnät ovat ruokalistalla mm:

- lämpimissä liha-, kala ja linturuuissa
- kylmissä liha-kala- ja juustoleikkeleissä

### VAIN MAISTIAISANNOS - PUNAINEN

Ohjaa valitsemaan suolaisia ja kovaa rasvaa sisältäviä ruokia sekä makeita jälkiruokia, jotka usein ovat myös kermaisia ja rasvaisia, vain maistiaisannoksen verran. Punaiset merkinnät ovat ruokalistalla mm:

- jälkiruuissa
- voissa
- majoneesia sisältävissä salaateissa
- suolaisissa kaloissa

**Liite 6. 1.4.2017**  
**Asiakaskyselyn vastaukset**

Naisia 78, miehiä 98

Syntymävuodet:

Syntymä vuosikymmen			kpl	%		
					1930.	0
					1931.	1
					1932.	0
	1930	10	5,7		1933.	0
	1940	47	26,7		1934.	0
	1950	45	25,6		1935.	2
	1960	37	21,0		1936.	1
	1970	15	8,5		1937.	2
	1980	11	6,3		1938.	2
	1990	6	3,4		1939.	2
	2000	2	1,1		1940.	4
	ei ilm.	3	1,7		1941.	2
<b>yht.</b>		<b>176</b>	<b>100</b>		1942.	1
					1943.	2
					1944.	5
					1945.	2
					1946.	6
					1947.	10
					1948.	9
					1949.	6
					1950.	2
					1951.	3
					1952.	5
					1953.	3
					1954.	6
					1955.	2
					1956.	10
					1957.	6
					1958.	4
					1959.	4
					1960.	7
					1961.	6
					1962.	5
					1963.	3
					1964.	6
					1965.	2
					1966.	4
					1967.	1
					1968.	3
					1969.	0
					1970.	1

1971.	1
1972.	1
1973.	1
1974.	4
1975.	0
1976.	3
1977.	3
1978.	1
1979.	0
1980.	0
1981.	2
1982.	2
1983.	0
1984.	4
1985.	0
1986.	1
1987.	0
1988.	0
1989.	2
1990.	1
1991.	1
1992.	1
1993.	1
1994.	1
1995.	1
1996.	0
1997.	0
1998.	0
1999.	0
2000.	0
2001.	0
2002.	0
2003.	1
2004.	0
2005.	1
ei ilmoitta-	
nut	3
Yhteensä:	176 vastaajaa

Asuinpaikka: NUTS 2012, 2 suuralueitten mukaan

	%	
Etelä-Suomi	51	29,0
Helsinki - Uusimaa	23	13,1
Länsi-Suomi	69	39,2
Pohjois- ja Itä-Suomi, Lappi	31	17,6
Muu mikä	0	0,0

Ei merkintää	2	1,1
Yhteensä	176	100,0

## Peruskoulutuksenne:

Kansa/ kansalaiskoulu	39	22,2
Keskikoulu	26	14,8
Peruskoulu	33	18,8
Lukio	35	19,9
Ei kertonut peruskoulutustaan	43	24,4
Yhteensä	176	100

## Ammattikoulutuksenne:

Ammattikurssi	16	9,9
Ammattikoulu	47	29,2
Opistoasteine koulutus	49	30,4
Ammattikorkeakoulu	22	13,7
Yliopisto tai korkeakoulu	24	14,9
Ei ammatillista koulutusta	3	1,9
Yhteensä	161	100,0

Monilla oli useita koulutuksia ja kaikki eivät vastanneet tähän kysymykseen.

## 1. Millä perusteella valitsitte Härmän Kylpylän

Kokous	142	82,1	
Kuntoutus	9	5,2	
Lähellä	7	4,0	Havainnot:
Retki	6	3,5	hyvä koulutus paikka
Hyvä palvelu	1	0,6	hyvä kylpyläosasto
Hyvä kylpyläosasto	1	0,6	hyvä ruokapaikka
Tuttu	1	0,6	hyvä valtakunnallinen sijainti,
Tutustuakseen Härmän Kylpylään	2	1,2	lähellä joka suunnasta
Tarpeeksi kaukana kotoa	2	1,2	
Vaimo valitsi	1	0,6	
Hyvä sijainti	1	0,6	
Yhteensä	173	100	

## 2. Millaisia ennako odotuksia teillä oli Härmän Kylpylän ravintolan ruuasta

Hyvän makuista	97	20,1	
Monipuolista	95	19,7	
Itsetehtyä	58	12,0	
Lähiruokaa	62	12,8	
Suomalaista	73	15,1	Havainnot:
Kansainvälistä	0	0,0	jos halutaan ulkomaalaisia asiakkaita,
Terveellistä	62	12,8	jotain on tehtävä toisin, tarjooma?
Turvallista	20	4,1	
Lapset huomioivaa	8	1,7	
Joku muu syy mikä;	8	1,7	

	Yhteensä	483	100
Mautonta		1	
Hidas tarjoilu		1	
Tuoretta		1	
Riittävästi		1	
Gluteenitonta ruokaa tarjolla		1	
Teollista ja mautonta		1	ruoka oli kuitenkin ollut paljon
Laktoositonta		1	odotettua parempaa
Ei odotuksia		1	possunpihvi oli ollut hieman sitkeää ja osittain raakaa

### 3. Millaisia ennako odotuksia teillä oli Härmän Kylpylän ravintolan palvelusta

Ystävällinen		65	34,6
Osaava		89	47,3
Huomioiva		24	12,8
Lapset huomioiva		3	1,6
Joku muu syy, mikä		7	3,7
	Yhteensä	188	100
ei mitään odotuksia		4	
liukuhihna		1	
hidas tarjoilu		1	
vanhanaikainen ruokalista		1	
buffa huonosti organisoitu		1	

### 4. Vastasiko Härmän Kylpylän ruoka odotuksianne

Kyllä		154	92,8
Ei		12	7,2
	Yhteensä	166	100
Jos ei, niin miksi ei			
ei ollut odotuksia		2	
lisää suolaa		3	
allergeeneja ei ollut merkitty		1	(astioihin, jossa ruoka oli tarjolla)
kasvisruokailijalle vähän vaihtoehtoja		1	
ei tiennyt minkä eläimen lihaa		1	(jauheliha ja leikkeleet)
oikeaa maitoa ei ollut tarjolla		1	
käynyt usein, aina samaa tarjolla		1	
tuoremehu puuttui aamiaiselta		1	
ei ehtinyt syödä pääruokaa		1	(jonotuksen vuoksi)
leipäjuusto loppui jälkiruokapöydästä		1	
aamupala vähän vaatimaton		1	
ruokia sekoitettu liikaa		1	(selkeys puuttui)
lämmiin ruoka suolatonta		1	
maustepurkit pöytiin		1	
possunleike oli sitkeää		1	
pekoni puuttui aamupalalta		1	
ruoka oli paljon odotettua parempaa		2	(ei teollista, eikä mautonta)

## 5. Mitä tuntemuksia ruokailu herätti

Tyytyväisyyden tunteita	133	80,1
Ihastuksen tunteita	27	16,3
Pettymyksen tunteita	6	3,6
Yhteensä	166	100
Jotain muuta mitä		
oli ok	3	
ärtymys	10	(G ja L ei ollut merkitty vateihin)
liikaa väkeä ja hälinää	2	
sekava linjasto, ei vedä	4	
ruuat loppuivat pöydästä	2	
pitkä ruokajono	5	
astiat likaisia	1	
astiat piti itse palauttaa	1	
täyttymys, hyvä olo, nautinto	5	
gluteeniton kakku oli tosi hyvää	2	

## 6. Vastasiko Härmän Kylpylän ravintolan palvelu odotuksianne

Kyllä	143	89,4
Ei	17	10,6
Yhteensä	160	100

jos ei, niin miksi ei

ei ollut tarpeeksi palveluhenkilökuntaa

henkilökunta valitti kiirettä	9	
pöydät notkuivat likaisia astioita	2	(asiakkaalle)
ruoka loppui pöydästä	2	(hitaasti tuli lisää)
palvelussa paljon parannettavaa	1	(mutta ruoka oli hyvää)
ahtaus ja kiireen tuntu	6	
ruokailu täysi kaaos	4	
linjastojako kaaos	1	
laskutettu väärin	2	(perjantai-iltana)
ruokalista piti itse hakea, pyytää ja palvelu oli ollut huonoa ja "tök-söä"	1	(perjantai-iltana)
	2	

## 7. Mitä tuntemuksia Härmän Kylpylän ravintolan palvelu herätti

Tyytyväisyyden tunteita	131	82,4
Ihastumisen tunteita	10	6,3
Pettymyksen tunteita	18	11,3
Yhteensä	159	100
jotain muuta mitä		

## 8. Oiva-raportin tunteminen ja vaikutus valintaan

Kyllä	15	9,3
Ei	75	46,3

En tunne merkkiä	72	44,4
Yhteensä	162	100 (kaikki eivät vastanneet tähän kysymykseen)

9. Kuinka todennäköisesti suosittelisitte kylpylän ravintolaa ystäville

Suosittelisin lämpimästi	91	51,7
Ehkä suosittelisin	71	40,3
En ehkä suosittelisi	8	4,5
En missään nimessä suosittelisi	0	0,0
ei vastausta	6	3,4
Yhteensä	176	100

10. Minkä kouluarvosanan antaisitte Härmän Kylpylän ravintola kokonaisuudelle

1 (on heikoin)	2	1,1
2	3	1,7
3	40	22,7
4	86	48,9
5 (= paras)	40	22,7
ei vastattu	5	2,8
yhteensä	176	100



