

Opinnäytetyö (AMK)

Palvelujen tuottaminen ja johtaminen

Aikuiskoulutus

2014

Juha Lehtinen

PALVELUPOLKUA PITKIN PALVELUMANUAALIIN

– Case Ravintola Morrison` s Turku



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Palvelujen tuottamisen ja johtamisen koulutusohjelma | Aikuiskoulutus

2014 | 48

Eija Koivisto

Juha Lehtinen

PALVELUPOLKUA PITKIN PALVELUMANUAALIIN – CASE RAVINTOLA MORRISON`S TURKU

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli laatia palvelumanuaali Ravintola Santa Fé Oy:n Ravintola Morrison`sin Turun toimipisteeseen. Palvelumanuaalin tarkoitus on kuvata palveluprosessi mahdollisimman tarkkaan aina pöydän varaamisesta asiakkaan ravintolasta poistumiseen asti. Palvelumanuaalin tarkoitus on tehostaa asiakaspalvelun sujuvuutta ja lisätä myyntiä.

Toiminnollisessa osiossa tehtiin Ravintola Morrison`siin asiakastytyväisyyskysely. Kyselyn tarkoituksena oli kartoittaa palvelun kriittisiä pisteitä ja toisaalta lisätä kanta-asiakasrekisterissä olevien asiakastietojen määrää.

Palvelumanuaali on otettu henkilökunnan käyttöön sekä kirjallisesti että kuvallisesti. Vaihe vaiheelta kuvattu palvelumanuaali helpottaa sekä vakituista henkilökuntaa että ekstra henkilökuntaa paremmin ymmärtämään palvelupolun kriittiset pisteet. Palvelumanuaalia noudattamalla pystytään tarjoamaan korkea- ja tasalaatuista palvelua.

Teoreettisessa osuudessa käsiteltiin asiakaspalvelua, asiakaskeisyyttä, palvelun laatua, palvelupolkua sekä palvelumuotoilua.

ASIASANAT:

Asiakaspalvelu, palvelupolku, palvelumanuaali, palvelun laatu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Hospitality Management | Adult Education

2014 | 48

Eija Koivisto

Juha Lehtinen

FOLLOWING THE SERVICE PATH TO THE SERVICE MANUAL – CASE RESTAURANT MORRISON'S TURKU

The objective of the present bachelor's thesis was to compile a service manual for the Turku unit office of Restaurant Morrison's Turku, Restaurant Santa Fé Ltd. The service manual describes in detail the service process from the reservation of the table to the moment the customer leaves the restaurant. The purpose of the service manual is to enhance the smoothness of customer service and increase sales.

In the empirical section, a customer satisfaction survey was conducted at the Restaurant Morrison's. The aim of the survey was to explore the critical service encounters on the one hand and, on the other hand, to increase the amount of the customer data in the client register.

Both a written and a visual version of the service manual have been provided for the staff. The service manual, which describes the service path step by step, has helped both the regular and the extra staff to understand the service encounters of the service path better. By following the service manual, it is possible to offer high-quality service which is also of uniform quality.

The theoretical section discusses customer service, customer orientation, quality of service, service path and service design.

KEYWORDS:

Customer service, service path, service manual, quality of service

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Opinnäytetyön tavoitteet	6
1.2 Työssä käytettävät menetelmät	7
1.2.1 Kysely	7
1.2.2 Haastattelu	8
1.2.3 Havainnointi	9
1.3 Ravintola Santa Fé Oy:n esittely	10
2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN	11
2.1 Palvelu prosessina	11
2.2 Palvelun laatu	12
2.2.1 Tekninen laatu	14
2.2.2 Toiminnallinen laatu	14
2.2.3 Ulkoinen ja sisäinen palvelu	15
2.2.4 Palvelun laadun toleranssi	16
2.3 Palveluasenne ja asiakaskokemus	17
2.4 Palvelun laatu ravintolassa	19
3 ASIAKASKESKEISYYDEN KEHITTÄMINEN PALVELUMUOTOILUA HYÖDYNTÄEN	22
3.1 Asiakaskeskeisyys ja – lähtöisyys	22
3.2 Palvelumuotoilu – Mitä se on?	24
3.2.1 Palvelumuotoiluprosessi	25
3.2.2 Palvelumuotoilun hyödyt	26
3.3 Palvelupolku	27
4 RAVINTOLA MORRISON`SIN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY	29
5 PALVELUMANUAALIN RAKENTAMINEN RAVINTOLAAN	34
5.1 Palvelumanuaalin merkitys ravintolalle	34
5.2 Palvelumanuaali ravintola Morrison`s	35
5.3 Pohdintaa	40
5.3.1 Palveluprosessien muuttuminen	40
5.3.2 Arvoa asiakkaalle	42

5.3.3 Kokonaisvaltaista palvelua asiakkaalle	43
6 YHTEENVETO	46
LÄHTEET	48
LIITTEET	
Liite 1. Asiakastyytyväisyyskysely.	
KUVAT	
Kuva 1. Mitä palvelu on (mukaillen Tuulaniemi 2011, 59).	11
Kuva 2. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2010, 105).	13
Kuva 3. Palvelun toiminnallinen laatu (mukaillen Grönroos 2009 114 - 115).	15
Kuva 4. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2010, 75).	18
Kuva 5. Keskeiset käsitteet (mukaillen Aarnikoivu 2005, 17).	23
Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi (mukaillen Tuulaniemi 2011, 127 – 128.).	26
Kuva 7. Henkilökunnan tervehtiminen	30
Kuva 8. Pöytä ja pöydän tarvikkeiden järjestys ja puhtaus	31
Kuva 9. Palvelun nopeus	31
Kuva 10. Kontaktin saaminen henkilökuntaan	31
Kuva 11. Hyvän ruokahalun toivottaminen	32
Kuva 12. Tyytyväisyyden tarkistaminen ruokailun aikana	32
Kuva 13. Henkilökunnan suosittelu ruokiin ja juomiin	33
Kuva 14. Laskun tuominen	33
Kuva 16. Ravintola Morrison`s Turku palvelupolku	39
Kuva 17. Palvelulogiikka (mukaillen Grönroos 2010, 83).	42

1 JOHDANTO

Viimeisen kymmenen vuoden aikana palvelujen määrä on muuttunut paljon, vaikka itse palvelutapahtuma ei kovinkaan paljon ole muuttunut. 2000-luvulla palvelujen saatavuus on parantunut huomattavasti. Palvelujen käytettävyys on muuttunut uudella tavalla erilaisten sähköisten palveluiden ansiosta. Nykyään palveluja ja tuotteita haetaan ja ostetaan internetin välityksellä. Mutta loppujen lopuksi myös sähköisissä palveluissa on kysymys siitä, miten asiakkaiden tuotteille ja palveluille asettamat odotukset ja toiveet pystytään tyydyttämään. Tänä päivänä palveluiden saatavuus on helpompaa kuin koskaan ennen, mutta se ei takaa asiakkaiden tyytyväisyyttä etsimänsä tuotteen tai palvelun kohdalla. (Valvio 2010, 19.)

Yrityksen toimintaprosessissa asiakkaan arvostuksen osoittaminen on kahden kauppaa, jossa hyötyy sekä asiakas että yritys. Tulevaisuudessa asiakaskeskeisyys on yrityksen selviytymisen edellytys, se ei enää ole yrityksen valinta. Muuttuvien markkinoiden vallitessa yrityksen koko organisaation on toimittava asiakaslähtöisesti. Muutospaineita yritysten toimintaan luo muuttuva asiakas. Kehittyvässä informaatioyhteiskunnassa asiakas on entistä kriittisempi ja vaativampi sekä vähenevässä määrin asiakasuskollinen. Asiakas vaatii samaan aikaan halpaa hintaa sekä laadukasta asiakaspalvelua. Yritysten jatkuvuuden kannalta laadukkaan asiakaspalvelun ja halvan hinnan yhdistäminen on todella haastavaa. (Aarnikoivu 2005, 14.)

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet

Ravintoloiden asiakkaat ovat tänä päivänä erittäin laatutietoisia, ja he haluavat laadukasta ja henkilökohtaista palvelua. Ei riitä, että asiakkaan odotukset täytetään, vaan ne on pystyttävä ylittämään kerta toisensa jälkeen. Kun ravintolassa pystytään ylittämään asiakkaan odotukset, on todennäköistä, että hän tulee uudestaan asiakkaaksi ja suosittelee ravintolan palveluita muillekin. Palvelujen tuottaminen on muuttumassa kohti elämysten tuottamista. Ravintolat eivät ainoastaan kilpaile toisia ravintoloita vastaan, vaan kilpaillaan asiakkaiden vapaa-

ajasta. Ravintoloiden kanssa asiakkaista kilpailevat muun muassa: matkustajalaivat, teatterit, elokuvateatterit, urheilutapahtumat, markkinat festivaalit sekä muut tapahtumat.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tehdä Ravintola Santa Fe`Oy:n ravintola Morrison`s Turun toimipisteeseen palvelumanuaali. Opinnäytetyö käsittelee sitä, miten palvelumanuaalia noudattamalla pystytään tarjoamaan tasalaatuista ja tasapuolista palvelua riippumatta siitä, kuka tai ketkä kulloinkin ovat ravintolassa hoitamassa palvelutapahtumia. Opinnäytetyöni toimeksiantajana oli Ravintola Santa Fé Oy.

1.2 Työssä käytettävät menetelmät

1.2.1 Kysely

Kysely on yksi tapa kerätä aineistoa. Se on survey-tutkimuksen keskeinen menetelmä. Englanninkielinen termi survey tarkoittaa sellaisia haastattelun, havainnoinnin ja kyselyn muotoja, joissa kohdehenkilöt muodostavat näytteen tai otoksen tietystä määritellystä joukosta, ja joissa standardoidusti kerätään aineistoa. Standardoidusti tarkoittaa sitä, että tiettyjä asioita kysytään kaikilta vastaajilta täsmälleen samalla tavalla. (Hirsjärvi ym. 2007, 188.)

Kyselytutkimuksissa lomakkeiden avulla voidaan kerätä tietoja asenteista, arvoista, käyttäytymisestä ja toiminnasta, tiedoista, tosiasioista sekä uskomuksista, käsityksistä ja mielipiteistä. Lisäksi lomakkeilla voidaan kysyä arviointeja tai perusteluja mielipiteille, toiminnoille tai vakaumuksille. Mikäli halutaan vastauksia täsmällisiin tosiasioihin, tulee ne kysyä suoraan yksinkertaisina kysymyksinä, joko avoimina kysymyksinä tai monivalintatyypillisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 192.)

Kyselytutkimusten avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto, jota yleensä pidetään etuna. Tutkimukseen voidaan saada paljon henkilöitä ja heiltä voidaan kysyä monia asioita. Menetelmänä kyselytutkimus on tehokas, koska se sääs-

tää tutkijan aikaa. Samanlainen kyselylomake voidaan lähettää vaikka tuhannelle henkilölle samanaikaisesti. Huolellisesti suunnitellun lomakkeen aineistoa voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti tietokoneen avulla. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Kyselytutkimukseen liittyy myös heikkouksia. Tutkimuksia voidaan pitää teoreettisesti vaatimattomina ja aineistoa pinnallisena. Lisäksi ei voida varmistua, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen, eikä tiedetä ovatko annetut vastausvaihtoehdot onnistuneita vastaajien näkökulmasta sekä, miten hyvin vastaajat ovat perillä aihealueesta, josta kysymyksiä esitetään. (Hirsjärvi ym. 2007, 190.)

Valmiista kysymyksistä kootaan lomake, jonka tulisi näyttää helposti täytettävältä ja ulkoasultaan moitteettomalta. Avoimille kysymyksille tulee jättää riittävästi tilaa. Mikäli kysely suoritetaan postitse tai sähköisesti tulee lomakkeen lähete-kirjelmässä kertoa kyselyn tarkoituksesta ja tärkeydestä ja rohkaista kyselyn saajaa vastaamaan. Lähetekirjelmässä tuulee myös ilmetä mihin mennessä kyselyyn tulee vastata. Postitse suoritettavassa kyselyssä tulee huomauttaa, että postimaksu on maksettu. Lopuksi kiitetään kyselyn saajaa vastaamisesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 199.)

1.2.2 Haastattelu

Haastattelu on ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan tutkittavan kanssa suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa. Tästä koituu sekä etuja että haittoja. Verrattuna muihin tiedonkeruumuotoihin haastattelun suurena etuna on se, että aineistoa voidaan kerätä joustavasti ja haastatteluaiheiden järjestystä voidaan säädellä. Haastattelujen tekeminen edellyttää huolellista suunnittelua ja valmistautumista haastattelijan rooliin, mikä vie paljon aikaa ja sitä voidaan pitää haastattelun heikkoutena. Lisäksi haastattelun voi sisältyä monia virhelähteitä, jotka johtuvat haastateltavasta, haastattelijasta tai haastattelutilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 200 - 201.)

1.2.3 Havainnointi

Havainnoinnin avulla pystytään keräämään tietoa, toimivatko ihmiset kuten he sanovat toimivansa. Haastattelu ja kysely ovat osittain syrjäyttäneet havainnoinnin, koska se on menetelmänä työläs. Suurin etu havainnoinnissa on, että sen avulla voidaan saada suoraa ja välitöntä tietoa organisaatioiden, ryhmien tai yksilöiden käyttäytymisestä ja toiminnasta. Havainnointi on todellisen elämän ja maailman tutkimista ja sen avulla päästään luonnollisiin ympäristöihin. Vuorovaikutuksen tutkimuksessa samoin kuin tilanteissa, jotka ovat nopeasti muuttuvia ja vaikeasti ennakoitavia on havainnointi erinomainen menetelmä. (Hirsjärvi ym. 2007, 208.)

Eniten havainnointimenetelmiä on kritisoitu siitä, että havainnoija itse vaikuttaa häiritsevästi tilanteeseen, jopa muuttamalla tilanteen kulkua. On havaittu, että tutkimusten kohteena olevien ihmisten käyttäytyminen muuttuu, kun tutkija astuu tutkittavaan kohteeseen. Havainnoinnin joissakin tilanteissa tiedon tallentaminen reaaliajassa voi olla vaikeaa, jolloin tutkijan täytyy kirjata havainnot myöhemmin luottaen muistiinsa. Lisäksi haittana pidetään sitä, että menetelmän toteuttaminen vie aikaa. (Hirsjärvi ym. 2007, 208 - 209.)

Toiminnallisessa osiossa tein palvelumanuaalin ja asiakastyytyväisyyskyselyn. Laadin asiakastyytyväisyyskyselyn ravintola Morrison's Turun toimipisteeseen. Asiakastyytyväisyyskyselyllä pyritään saamaan selville palvelupolun kriittiset pisteet. Asiakastyytyväisyyskysely tehtiin sekä ravintolan kanta-asiakkaille että satunnaisille kävijöille kaikkina viikonpäivinä sekä ruuhka-aikoina että hiljaisina hetkinä. Asiakastyytyväisyyskysely jaettiin asiakkaille laskun viemisen yhteydessä.

Palvelumanuaalia varten haastattelin Morrison'sin Turun toimipisteen työntekijöitä, sekä Ravintola Santa Fé Oy:n muiden ravintoloiden työntekijöitä, ravintolapäälliköitä, ravintolatoimenjohtajaa sekä omistajaa. Haastattelujen sekä omien havainnointieni pohjalta rakensin palvelumanuaalin.

Palvelumanuaali on erinomainen työkalu sekä vakituiselle henkilökunnalle että ekstra työntekijöille suorittaa palvelu aina samalla tavalla. Tarvittaessa palvelu pystytään monistamaan Ravintola Santa Fé Oy:n kaikkiin ravintoloihin.

1.3 Ravintola Santa Fé Oy:n esittely

Opinnäytetyön toimeksiantajana on Ravintola Santa Fé Oy, joka on ravintolapalveluita tarjoava yritys, johon kuuluu viisi ravintolaa. Helsingissä toimivat ravintolat Amigo, Grande grill, Morrison`s ja Santa Fé ja Turussa ravintola Morrison`s. Ravintolat omistaa Henri Klimscheffskij.

Ravintola Santa Fé Oy:n kuuluu viisi ravintolaa. Helsingissä Amigo, Grande Grill, Morrison`s sekä Turussa Morrison`s. Ravintolat omistaa Henri Klimscheffskij. Ravintolat toimivat Rafla.fi markkinointikaton alla.

Ravintola Amigo: Vuonna 1971 perustettu ravintola on espanjalaistyylinen pihviravintola. Ruokalistalta löytyy tapaksia monin eri tavoin sekä perinteisiä klassikoita, kuten lankkupihviä ja Paella Valenciana. Viinilista koostuu lähes kokonaan espanjalaisista viineistä, muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta.

Grande Grill: Ruokalista koostuu reiluista pihveistä ja kana-annoksista sekä runsaista salaateista ja sandwicheista. Pihvit ja kanat paistetaan kuumalla laavakivigrillillä.

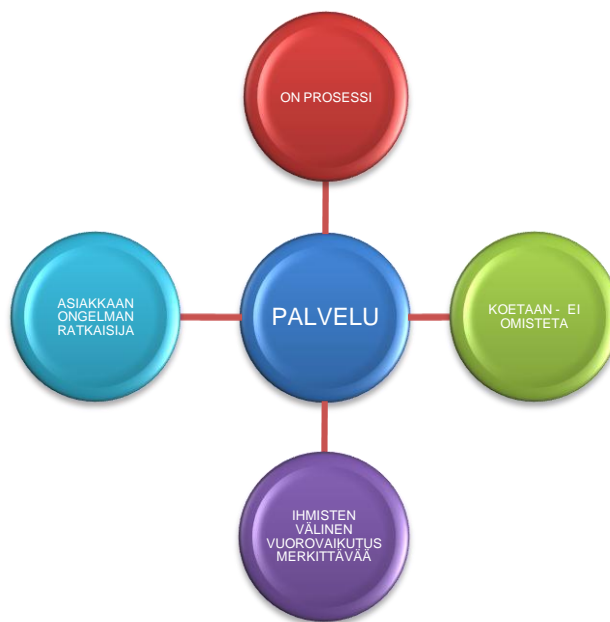
Ravintola Morrison`s: Amerikkalaistyylinen ravintola löytyy sekä Helsingistä että Turusta. Ravintolat ovat rentoja ruokapaikkoja, joiden ruokailoilta löytyvät isot burgerit, leikkeet ja pihvit. Liikeidean ydin on isot annokset sekä rento ja nopea palvelu.

Ravintola Santa Fé: Ravintola on kuin pieni Meksikolainen kylä keskellä Helsinkiä, jonka ruokalistalta löytyy tex mex ruokaa: nachoja, tortilloja ja burritoja sekä Cajun-keittiön herkkuja ja Barbeque-annoksia.

2 PALVELUJEN KEHITTÄMINEN

2.1 Palvelu prosessina

Palvelujen tärkein ominaisuus on niiden prosessiluonne, joka koostuu erilaisista toiminnoista. Prosesseissa käytetään monenlaisia resursseja, kuten ihmisiä ja muita fyysisiä resursseja, järjestelmiä, tietoa ja infrastruktuureja. Palveluprosessissa ollaan usein suoraan vuorovaikutuksessa asiakkaan kanssa, jotta asiakkaan tarpeeseen löydetään ratkaisu. (Grönroos 2009, 79 – 80.)



Kuva 1. Mitä palvelu on (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 59).

Palvelua voidaan tarkastella sekä palvelun tuottajan että palvelun kuluttajan näkökulmasta. Palvelun tuottajan kannalta palvelu on prosessien ja tapahtumien summa. Palvelu on pääasiassa aineeton, asiakkaalle jonkin hyödyn tuottava sarja, mutta palveluun voi kuulua jokin konkreettinen fyysinen tuotos. Asiakas tuo palvelun tuottajalle mukanaan hallitsemattoman osuuden, jossa asiakas osallistuu palvelun tuottamiseen joskus enemmän, joskus vähemmän. Palvelun tuottaja pyrkii saamaan asiakkaan toimimaan haluamallaan tavalla, mutta pystyy määrittämään vain omia toimiaan. (Kinnunen 2004, 7.)

Asiakkaalla on keskeinen rooli palvelun käsitteen määrittelyssä. Asiakas nähdään osana palvelun tuotantoprosessia ja järjestelmää, joka aikaansaa palvelun. On tehtävä päätöksiä siitä, miten voidaan kannattavasti toteuttaa asiakkaiden yksilöllisiä toiveita. Palvelujen tuottaja joutuu miettimään monia kysymyksiä: Tarjotaanko kaikille standarditoimenpiteitä vai pystytäänkö palvelua räätälöimään yksittäiselle asiakkaalle sopivaksi? Kuinka pitkälle voidaan standardoinnissa missäkin tapauksessa mennä, estämättä asiakkaan saamaa hyötyä? Kuinka paljon vapautta annetaan palvelun toteuttavalle henkilökunnalle palvelun toteuttamisessa? Miten toimitaan silloin, kun jokin virhe on tapahtunut? (Kinnunen 2003, 7 -8.)

Palvelut ovat luonteeltaan ekologisista. Palveluiden monipuolistuminen ja ekologinen hyöty luovat palveluiden tuottajille ja kehittäjille mielenkiintoiset näkymät. Parhaita palveluja ovat sellaiset, jotka vastaavat ihmisten todellisiin tarpeisiin ja ne voidaan erittäin kustannustehokkaasti monistaa sekä ne voidaan tuottaa vähällä energialla. Palvelut ovat kuluttajalle hyödyllisiä, ekologisista ja palvelun tuottajalle hyvän katteen tuottavaa liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 20.)

Palvelu tuotetaan prosessina tehdyn palvelutarjouksen mukaisesti. Palvelun tarjoajan ja asiakkaan yhteisten toimenpiteiden avulla toteutetaan luvattu palvelu hyödyntäen molempien osapuolten fyysisiä ja henkisiä resursseja. Tässä vaihdantaprosessissa muokataan osapuolten tietoja, arvoja ja asenteita. (Kinnunen 2004, 12.)

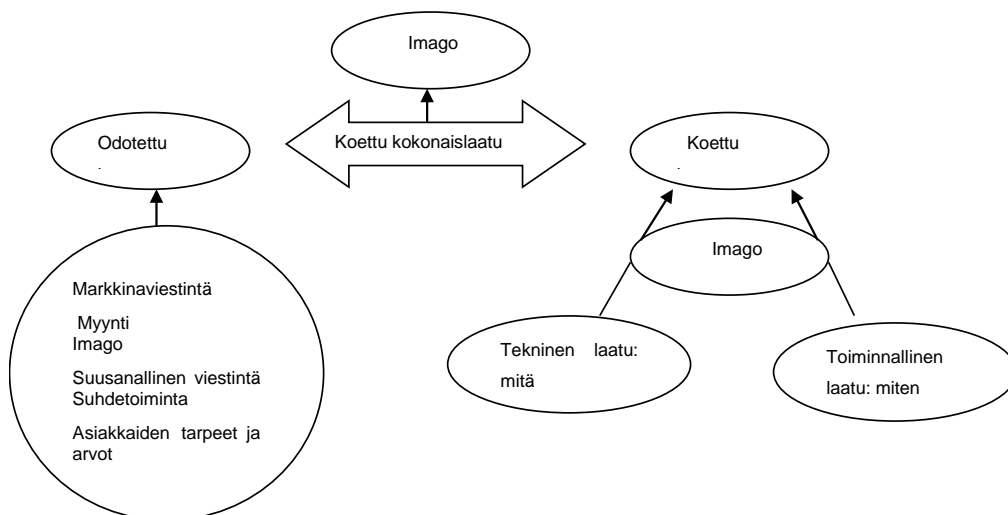
Palveluprosessia voidaan myös verrata teatteriin. Teatterin näyttämö on asiakkaalle näkyvä osa, jossa hän itsekin toimii ja, jossa palvelun kontaktipisteet näyttäytyvät. Palveluntarjoajan taustaprosessit ovat kulisissa, johon asiakas ei näe. (Tuulaniemi 2011, 76.)

2.2 Palvelun laatu

Palvelut ovat vasta silloin olemassa, kun ne kulutetaan. Palveluntuotantoprosessi alkaa kun asiakas pyytää palvelua ja päättyy siihen, että asiakkaalle jää lopputulos. Markkinoijan olisi hyvä tietää, miten asiakkaat kokevat palvelun laa-

dun. Koettu laatu yhdistetään usein tuotteen tai palvelun teknisiin ominaisuuksiin. Asiakas kokee todellisuudessa laadun paljon laajemmin ja laatukokemus pohjautuu usein muihin kuin teknisiin ominaisuuksiin. Tärkeää laadun määrittelyssä on tehdä se samoin kuin asiakas sen tekee, sillä väärät toimenpiteet laatuhankeissa tuhlaavat aikaa ja rahaa. ”Laatu on mitä tahansa, mitä asiakkaat kokevat sen olevan.” (Grönroos 2009, 99 - 100.)

Kuvan 2 mukaisesti odotettu laatu riippuu monista tekijöistä: markkinointiviestinnästä, suusanallisesta viestinnästä, yrityksen imagosta ja asiakkaan tarpeista. Kun asiakkaan kokema laatu vastaa odotuksia eli odotettua laatua, on laatu hyvää. Asiakas voi kokea kokonaislaadun alhaiseksi, mikäli hänellä on epärealistiset odotukset. Asiakkaan odotuksiin vaikuttavat tietysti hänen tarpeet. Mikäli yrityksellä on puutteellinen tai liioja lupaileva mainoskampanja, asiakas voi kokea palvelun laadun jopa heikentyvän. Palveluyrityksille imago vaikuttaa myös keskeisesti asiakkaan kokemaan laatuun, joten sitä on hoidettava asianmukaisesti. (Grönroos 2010, 105–106.)



Kuva 2. Koettu kokonaislaatu (mukaillen Grönroos 2010, 105).

Asiakkaalla on palvelun laadusta odotuksia. Asiakas kokee palvelun laadun palveluprosessin jälkeen ja miten siinä hänen odotuksensa on täytetty. Palvelun laatu on myös luottamusta tuotteisiin, jotka nimellään luovat käsityksen laadusta ja luottamuksesta. (Valvio 2010, 55 – 56.)

2.2.1 Tekninen laatu

Tekninen laatu eli lopputulosulottuvuus vastaa kysymykseen mitä? Asiakkaan arvioidessa palvelun laatua hän kokee tärkeäksi, mitä hän saa ollessaan vuorovaikutuksessa palvelun tuottajan kanssa. Tekninen laatu pitää sisällään palveluntarjoajan tekniset tiedot ja taidot, sekä fyysiset resurssit, kuten koneet ja laitteet, raaka-aineet, toimitilat ja tekniikka. (Grönroos 2009, 101.)

2.2.2 Toiminnallinen laatu

Toiminnallinen laatu eli prosessiulottuvuus vastaa kysymykseen miten? Palvelua ei välttämättä pidetä laadukkaana, vaikka tekninen laatu olisi hyvä. Ratkaiseva ero kilpaileviin yrityksiin syntyy palveluprosessin toiminnallisesta laadusta. Kilpailuetua tavoittelevan yrityksen kannattaa panostaa toiminnalliseen laatuun, koska se saattaa lisätä huomattavasti asiakkaan saamaa arvoa palvelusta.

Toiminnallisen laadun tason määräävät vuorovaikutustilanteet palveluntarjoajan resurssien ja toimintatapojen kanssa. Totuuden hetkiksi palvelujen johtamisessa sanotaan tilanteita, jossa palvelutapaamiset määräävät laadun toiminnallisen tason ja tuloksen tekninen laatu siirtyy kokonaan tai valtaosin asiakkaalle. Tässä hetkessä palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palvelujensa laatu. Todellinen tilaisuus on siinä, seuraavassa hetkessä on mahdollisuus menetetty. Kun asiakas on lähtenyt, ei koettuun palvelun laatuun enää saada lisäarvoa. Asiakas kokee todellisuudessa ison joukon totuuden hetkiä ollessaan palveluorganisaation asiakkaana. (Grönroos 2009, 111.)

Palveluprosessien toiminnallisesta laadusta syntyy ratkaiseva ero kilpaileviin yrityksiin, kun palvelujen lopputulos tai tekninen laatu on samantasoinen. Tällöin yritysten kilpailueduksi muodostuvat palveluprosessit ja niiden toiminnallinen laatu. (Grönroos 2009, 104.)

Käytöstavat: Kohtelias, kunnioittava asenne	<ul style="list-style-type: none"> • Kunnioitus asiakasta kohtaan • Asiakaspalvelijat ulkoiselta olemukseltaan siistejä
Viestintä	<ul style="list-style-type: none"> • palvelun selostaminen • palvelun hinnan kertominen • puhutaan asiakkaan kanssa samaa "kieltä" • vakuutetaan, että ongelmat hoidetaan
Asiakkaan ymmärtäminen ja tunteminen	<ul style="list-style-type: none"> • asiakkaan erityisvaatimusten selvittäminen • asiakasta kohdellaan yksilöllisesti • vakioasiakas tunnetaan
Luotettavuus	<ul style="list-style-type: none"> • yritys tekee palvelun oikein ensimmäisellä kerralla
Halu ja valmius palvella	<ul style="list-style-type: none"> • palvelu tapahtuu ajallaan • palvelu on nopeaa
Saavutettavuus	<ul style="list-style-type: none"> • palvelun odotusaika ei ole liian pitkä • sopivat aukioloajat • palvelupisteen sijainti on sopiva
Turvallisuus	<ul style="list-style-type: none"> • fyysinen turvallisuus • luottamuksellisuus

Kuva 3. Palvelun toiminnallinen laatu (mukailten Grönroos 2009 114 - 115).

2.2.3 Ulkoinen ja sisäinen palvelu

Asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä tapahtumaa voidaan nimittää ulkoiseksi palveluksi. Ulkoisen palvelun toimivuus mielletään usein ensisijaisen tärkeäksi yrityksen menestyksen kannalta. Talon sisäiseen palveluun on yhtä tärkeää kiinnittää huomiota. Yrityksen sisällä kaikkia tekijöitä, joilla vaikutetaan henkilöstön tuntemuksiin, kun heitä yrityksen sisällä palvellaan, sanotaan sisäiseksi palveluksi. On olemassa tilastoja, jotka kertovat sisäisen palvelun laadussa olevan paljon toivomisen varaa. Henkilöstön huono työilmapiiri on merkki huonosta sisäisestä palvelusta. (Valvio 2010, 75.)

Organisaation työntekijöillä on keskenään sisäisen palvelun suhde. Kaikkien kollegoiden välillä on palvelusuhde samoin kuin esimiehellä ja alaisella. Alaiseensa nähden esimies on palvelusuhteessa, koska esimies huolehtii alaisen työhyvinvoinnista esimerkiksi työnkuvan ja työmäärän kautta. Kollegat keskenään ovat tasa-arvoisessa suhteessa toisiinsa, jossa tärkeää on keskinäinen kunnioitus ja muiden tekemisistä aidosti kiinnostuminen. (Valvio 2010, 75.)

Henkilöstön ymmärtäessä sisäisten palvelusuhteiden olemassaolon ja merkityksen, on paljon helpompi muuttaa sen asenteita. Sisäiset palvelusuhteet saattavat olla hyvin suoraviivaisia. Toisaalta ne ovat varsin mutkikkaita, sillä sisäisen palvelun laatuun vaikuttaa, miten osapuolet palvelevat toinen toistaan, ja miten hyvin ymmärtävät toistensa tekemisten vaikutuksen lopputulokseen. (Grönroos 2009, 414.)

2.2.4 Palvelun laadun toleranssi

Palvelun laadun toleranssi on asiakkaan palvelun laadulle asettamien vaatimusten ylä- ja alarajat. Ylärajalla asiakas on jo varsin tyytyväinen saamaansa palveluun, ja mikäli palvelu on toteutettu tätäkin paremmin, asiakkaan odotukset ovat ylittyneet. Alarajalla asiakas on juuri ja juuri valmis hyväksymään palvelun, ja jos on toimittu rajan alapuolella, asiakas on tyytymätön ja vaatii ehkä hyvitystä. (Kinnunen 2003, 19.)

Asiakkaan kokemaa palvelun laatua on tietysti arvioitava. Luontevaa on mitata asiakkaan tyytyväisyyttä hänen kokemaansa laatuun. Palvelun laadun tutkimuksesta suuri osa on kuitenkin suuntautunut sopivien välineiden kehittämiseen. Kahdenlaisia mittausvälineitä on tarkasteltu ja käytetty kirjallisuudessa: kvalitatiiviset mittausvälineet eli kriittisiin tapahtumiin perustuva arviointimalli sekä attribuuttipohjaiset mittausvälineet eli palvelun ominaisuuksia kuvaava mittausmalli. (Grönroos 2009, 112.)

Asiakaspalvelun ja – tyytyväisyyden yksi käytetyimmistä mittareista on asiakas tyytyväisyyskysely. Asiakastapahtuman päätteeksi se annetaan asiakkaalle, ja omien tuntemuksien pohjalta asiakas vastaa esitettyihin väitteisiin. Lisäksi kyselyissä on yleensä mahdollisuus antaa kommentteja omin sanoin asiakastapahtumasta. Kyselyistä lasketaan keskiarvot, joita vertaamalla asiakaspalvelun laadusta tehdään johtopäätöksiä. (Reinboth 2008, 106.)

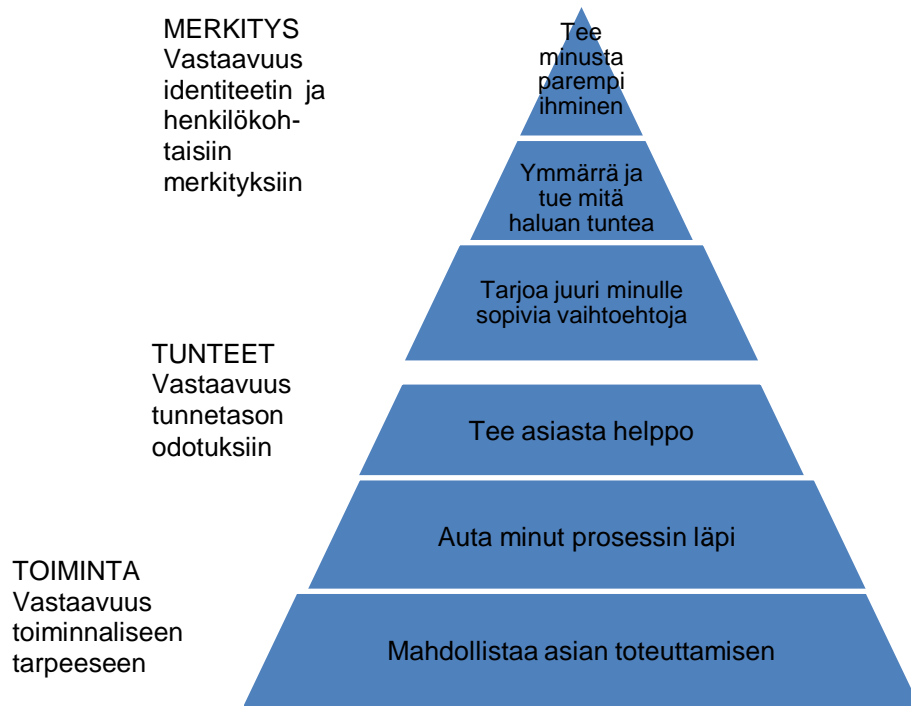
2.3 Palveluasenne ja asiakaskokemus

Uudet vaatimukset tuovat uusia haasteita, mutta ihmisten asenteet ovat kuitenkin tärkeässä asemassa. Kun halutaan muuttua ja kehittää ovat ihmisten asenteet tärkeässä asemassa. Asenteilla voidaan vaikuttaa siihen, miten opitaan uusia asioita ja miten niitä hyödynnetään omassa työssään. (Valvio 2010, 37.)

Koko yrityksen on toimittava asiakaslähtöisesti, jotta on mahdollisuus antaa asiakkaalle parempaa palvelua. Palvelutapahtumasta on asiakkaalta opittava tapa, jollaista he itselleen toivoisivat. Asiakaslähtöiset ihmiset myöntävät, etteivät tiedä kaikkea, eivätkä tiedä etukäteen asiakkaan reaktioita palvelutilanteessa. (Valvio 2010, 67.)

Ongelmatilanteessa kantajan pitäisi ottaa vastuu itselleen, eikä vastuuta pitäisi siirtää toisille. Esimerkiksi ravintolassa asiakas ei tiedä tarjoilijoiden välistä tarjoiluasemajakoa, eikä asiakkaan tarvitsekaan tietää. Asiakas ei myöskään tiedä kuka mistäkin vastaa. Asiakaslähtöisen organisaation kaikki jäsenet ovat asiakaspalveluhenkilöitä. (Valvio 2010, 137.)

Yleisesti väitetään, että asiakaspalvelijaksi synnyttään. Hyvä asiakaspalvelija ylittää aina asiakkaan odotukset ja tekee mahdottomasta mahdollisen ja vielä ilman koulutusta ja ohjeistusta. Asiakaspalvelutaitojen perusteet voidaan hankkia opiskelemalla, samoin kuin muilla aloilla perusopit hankitaan. Pelkästään reipas ja iloinen mieli on varsin kevyt työväline. Vain pieni osa ihmisistä on syntynyt asiakaspalvelijoiksi. Vastaavasti yhtä pienestä osasta ei kouluttamallaakaan saada hyvää asiakaspalvelijaa. Hyvät asiakaspalvelutaidot synnyttävät myönteistä asennetta asiakastyötä ja asiakkaita kohtaan työntekijän onnistuessaan työssään. (Reinboth 2008, 7 – 8.)



Kuva 4. Arvon muodostumisen pyramidi (mukaillen Tuulaniemi 2010, 75).

Asiakaskokemus jaetaan kolmeen tasoon: merkityksiin, toimintaan ja tunteisiin. Merkitystaso on ylin asiakaskokemuksen taso ja tarkoittaa kokemukseen liittyviä merkitys- ja mielikuvaulottuvuuksia, tarinoita, lupauksia, kulttuurisia näkemyksiä ja suhdetta asiakkaan omaan identiteettiin ja elämäntapaan.

Toiminnan tasolla tarkoitetaan palvelun kykyä vastata asiakkaan toiminnalliseen tarpeeseen, prosessien sujuvuutta, palvelun käytettävyyttä, tehokkuutta, saavutettavuutta ja monipuolisuutta. Toiminnan tason vaatimusten tulee täytyä, jotta palvelulla on ylipäänsä mahdollisuutta olla markkinoilla. Tunnetasolla tarkoitetaan asiakkaalle välittömästi syntyviä henkilökohtaisia kokemuksia ja tuntemuksia: kokemuksen helppoutta, kiinnostavuutta ja innostavuutta sekä kykyä koskettaa kaikkia aisteja.

Keskeistä palveluissa on asiakkaan kokemus hänen saamastaan palvelusta. Asiakaskokemus kattaa yrityksen koko tarjooman: yrityksen mainonnan sekä muut tapahtumat ja kontaktit ennen palvelua, asiakaspalvelun laadun, palveluominaisuudet, palvelun luotettavuuden ja helppouden. Erinomaisia asiakaskokemuksia voidaan tarjota ja suunnitella ainoastaan silloin, kun yrityksellä on

ymmärrys, miten ja milloin asiakkaat kohtaavat yrityksen tarjoaman. (Tuulaniemi 2011, 74.)

2.4 Palvelun laatu ravintolassa

Ravintolaympäristössä tekniseen laatuun vaikuttavat sekä henkilökunnan tiedot ja taidot että fyysiset resurssit, esimerkiksi ravintolasali ja toimintaa ylläpitävät laitteet. Palvelua suorittavan henkilökunnan tiedot ja taidot vaikuttavat oleellisesti asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Esimerkiksi tietääkö henkilökunta riittävästi viineistä ja osaako hän yhdistellä niitä erilaisiin ruokiin? Ravintolalalla iso osa asiakkaista on ulkomaalaisia, onko henkilökunnalla riittävä kielitaito? Ravintolasali itsessään vaikuttaa asiakkaan kokemaan tekniseen laatuun, miten hän kokee ravintolan valaistuksen, äänet, tuoksut sekä sen käytettävyyden.

Ravintolassa tarjoilija on näyttämöllä ja tarjoilijalla on asiakaspalvelijan rooli. Tarjoilijan roolissa haasteellista ovat alati muuttuvat tilanteet ja erilaiset asiakkaat. Roolia ei pysty kokonaisuudessa harjoittelemaan muuttuvien tilanteiden vuoksi, siksi onkin tärkeää, että tarjoilijalla on improvisointikykyä ja hyvä tilanne-taju. Ammattitaitoisen tarjoilijan ominaisuuksiin kuuluu myös kyky hymyilevään ja ystävälliseen rooliin huononakin päivänä.

Mielestäni ravintolaympäristössä huono sisäisen palvelun laatu heijastuu suoraan huonoon ulkoiseen laatuun eli asiakaspalveluun. Mitä pienempi on työympäristö, sitä enemmän huono sisäinen palvelu vaikuttaa negatiivisesti asiakaspalvelun laatuun. Sisäistä palvelun laatua voidaan parantaa muuan muassa tehostamalla tiedonkulkua ja tarkentamalla toimenkuvia.

Palvelun laaduksi ravintolassa ei pitkällä aikavälillä enää riitä se, että asiakkaan odotukset täytetään. Ravintola-ala on niin kilpailtu ala, että asiakkaan odotukset on pystyttävä ylittämään päivästä toiseen. Asiakkaalle on pystyttävä tarjoamaan elämyksiä. Mielestäni elämyksellisyys on se, mikä erottaa palveluntarjoajat toisistaan. Elämyksen tuottamiseen ei välttämättä tarvita isoja ja kalliita resursse-

ja vaan pienillä huomioimisilla palveluprosessissa pystytään tuottamaan asiakkaalle elämyksiä.

Ravintolassa henkilökunnan kaikkien jäsenten ei tarvitse tietää kaikesta kaikesta. On pyrittävä hyödyntämään henkilökunnan erilaisia osaamisalueita. Toinen on viinien asiantuntija, kun taas toinen on perehtynyt oluisiin. Yhdistämällä erilaisten persoonien vahvuusalueita ja tekemällä saumatonta yhteistyötä saadaan aikaan palvelukokonaisuus, joka on asiakaslähtöistä.

Palvelutilanteissa tulee vastaan tilanteita, joihin asiakaspalvelija ei tiedä vastauksista. Silloin kannattaa rehellisesti myöntää esimerkiksi, en tiedä, mutta käyn kysymässä kollegaltani, joka on viskien asiantuntija. Mielestäni ravintolassa tulisi välttää, en tiedä- vastauksia, varsinkin jos kyseessä on jokin tuote tai tuotteen ominaisuus. Esimerkiksi ruokien raaka-aineet tulee olla selkeästi tunnistettavissa allergisoitavuuden varalta.

Ravintola ei aina pysty täyttämään kaikkien mahdollisten asiakkaiden odotuksia. Pihviravintola on erikoistunut myymään pihvejä, joten sen kaltaisessa ravintolassa ei todennäköisesti ole pizzaa tarjolla. Se ei kuitenkaan ole merkki asiakaslähtöisyyden puutteesta.

Ravintolassa pystytään vain rajoitetusti tarjoamaan yksilöllisesti räätälöityjä palveluita. Jotta palvelu on tasalaatuista ja tasapuolista on palvelu aika pitkälle standardisoitava. Kuitenkin pitää muistaa, että palvelun pitää olla persoonallista ja asiakaspalvelijoiden pitää uskaltaa tuoda omat persoonansa esiin, jolloin palvelu saa ihan eri ulottuvuuden.

Huonon asiakaspalvelun syyksi yleisesti löydetään työntekijän puutteet asenteissa. Asiakkaat ovat usein tyytymättömiä asiakaspalveluun vaikuttaviin sääntöihin. Asiakas kokee usein työntekijän olevan väärällä alalla, jos sääntöjen noudattaminen on työntekijälle tärkeämpää kuin asiakkaan tyytyväiseksi tekeminen. Toisinaan lain noudattamista pidetään vääränä asenteena. Ravintolassa teini-ikäisten nuorten vanhemmat saattavat kokevansa huonoa asiakaspalvelua, kun tarjoilija ei suostu tarjoilemaan viiniä heidän alaikäiselle nuorelleen. Jos tar-

joilija anniskelee viiniä alaikäiselle, hän vaarantaa oman työpaikkansa ja ravintolan anniskeluoikeudet.

Ravintolassa palvelu tuotetaan ja kulutetaan aina paikanpäällä samanaikaisesti. Palveluprosessiin osallistuvan henkilökunnan yksi tärkeimmistä fyysisistä resursseista on kassajärjestelmä ja maksupäätteet. Esimerkiksi ruokaravintolassa kassajärjestelmän kautta keittiö saa ruokien tilaukset viiveettä kassajärjestelmän kautta. Henkisiä resursseja ravintolassa ilmentää esimerkiksi henkilökunnan ammattitaito ja tuotetietous.

Ravintolan toiminnassa ensimmäinen ja erittäin tärkeä totuuden hetki koetaan, kun asiakas saapuu ravintolaan. Mikäli asiakasta ei välittömästi huomioda, eikä häntä tervehditä, on ensimmäinen totuuden hetki menetetty. Voi olla hankalaa korjata tilannetta palvelun tarjoajalle suotuisaksi.

3 ASIAKASKESKEISYYDEN KEHITTÄMINEN PALVELUOTOILUA HYÖDYNTÄEN

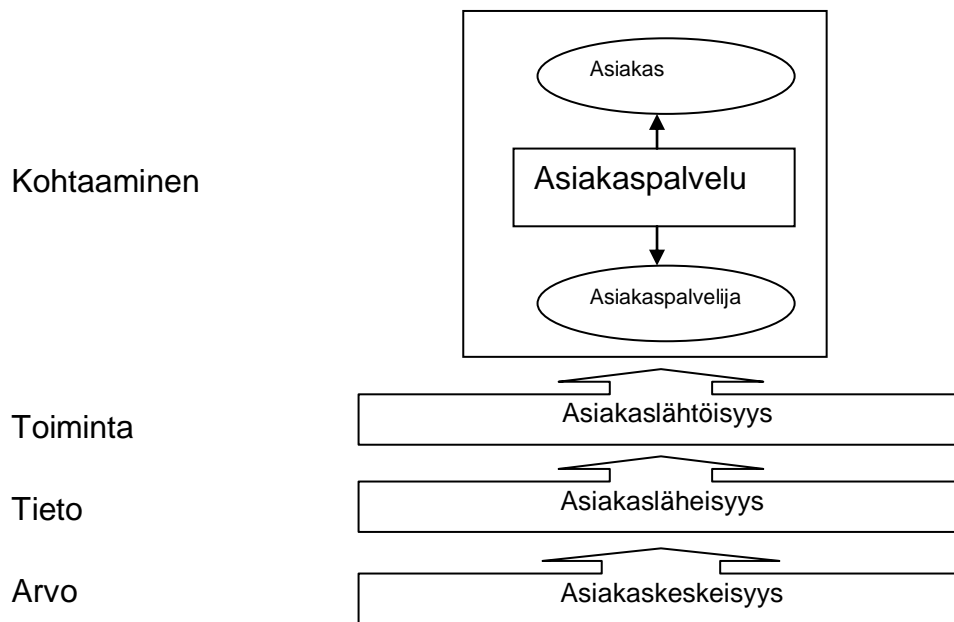
3.1 Asiakaskeskeisyys ja – lähtöisyys

Olennaista on, että yritys mieltää itsensä palveluyritykseksi, jonka toiminta ja tuotanto perustuvat aina asiakkaisiin. Myös tuotekehityslähtöisten ja tuotanto-
lähtöisten yritysten tavoitteena tulisi olla asiakaslähtöinen toiminta. Onnistumisen edellytyksiä ovat asiakkaan arvostaminen, palveluhalu ja palveluasenne, ja se tulee ulottua läpi koko organisaation.

Kun asiakaspalvelusta tehdään positiivisesti erottuvaa aitoa kilpailutekijää, se edellyttää asiakasrajapinnassa työskentelevään henkilöstöön panostuksia sekä asiakaspalvelijoiden työn arvostamista koko organisaation toimesta. Yksilöllisen palvelun tulisi toteutua asiakaskohtaamisessa, koska tunnetusti asiakkaat ovat erilaisia. Yritysten tulee panostaa uusien palvelutapojen innovointiin sekä palvelulla asiakkaitaan kohdennetusti hyödyntäen olemassa olevia moninaisia tapoja. Asiakkaiden arvostuksesta syntyy vaatimus innovatiivisuuteen.

Palvelukulttuurin olemassaoloa pidetään itsestäänselvyytenä, kun käsitellään yritysten asiakaspalvelua. Ennen asiakaskeskeisyyttä ei ole palvelukulttuuria ja palvelukulttuurin synnyttää asiakaslähtöinen toiminta. Asiakaspalvelijoiden toiminta asiakkaan hyväksi ja asiakkaasta käsin on hyvää asiakaspalvelua, mutta palvelukulttuuri on vieläkin enemmän. Palvelukulttuurista voidaan puhua, kun hyvä palvelu on koko yhtiön yhteinen ja keskeinen arvo.

Asiakaskeskeisyyden ja – lähtöisyyden mittaaminen on haastavaa. Asiakaspalautteet ja asiakastyytyväisyyskyselyiden tulokset toimivat onnistumisen tiedonlähteinä. Yrityksen panostukset asiakaspalautteen keräämiseen ja niiden hyödyntämiseen kertovat asiakaskeskeisyyden tasosta. Kun yrityksellä on kattava palauteprosessi, on todennäköistä, että yritys on asiakaskeskeinen. (Aarnikoivu 2005, 28 – 31.)



Kuva 5. Keskeiset käsitteet (mukaillen Aarnikoivu 2005, 17).

On trendikästä olla asiakaslähtöinen, mutta sen määrittelemisen on jäänyt vaihtelunaiseksi. Asiakaslähtöisyydellä voidaan ymmärtää, että asiakkaan puolesta ollaan valmiita tekemään mitä tahansa, mutta asiakaslähtöisyys ei ole tätä. Jotta asiakaslähtöisyys onnistuu, on tyytyväisiä asiakkaita oltava niin paljon, että toiminta on taloudellisesti kannattavaa. Organisaatiossa kehittämistoimien perustana on, että asiakkaita voidaan jatkossa palvella jollakin asiakkaan arvostamalla tavalla entistä paremmin. (Reinboth 2008, 22.)

Tuotantolähtöisyys ei ole asiakaslähtöisyyden vastakohta, vaan asiakaslähtöisyyden puute. Tavalla tai toisella kaikki organisaatiot ovat tuotantolähtöisiä. Yrityksen johto tutkii markkinat ja kilpailijoiden toiminnan ja laatii strategian, jonka avulla yrityksen on tarkoitus menestyä markkinoilla. Strategia ohjaa päätöksiä, joita organisaatiossa tehdään. Jokainen tehty päätös sulkee pois muita vaihtoehtoja. Yritys sulkee pois myös osan mahdollisista asiakkaista, koska kaikkien tarpeita yritys ei pysty täyttämään. Jotta yritys voi toimia tehokkaasti, ja sillä on edellytykset menestyä markkinoilla, on sen tehtävä rajoittavia päätöksiä. (Reinboth 2008, 22.)

Asiakaskohtaisella palvelun erilaistamisella, räätälöinnillä voi yritys saavuttaa korkean tyydytysasteen asiakkaan tarpeelleen, itselleen kilpailuedun markkinoilla ja hyvän kannattavuuden sekä motivoituneita työntekijöitä. (Rissanen 2006, 116.)

3.2 Palvelumuotoilu – Mitä se on?

Palvelumuotoilussa on kysymys laajemmasta ilmiöstä, jossa painopiste tuotekehitysprosessissa on siirtynyt asiakkaiden kanssa uusien ideoiden muokkamiseen luovan työn pohjalta. Visualisoimalla kuvataan ideoita videoiden, kuvakertomuksien tai piirrosten avulla. Tällä tavalla havainnollistamalla palvelujen kehittäjien on helpompi ymmärtää, mistä on palvelussa kysymys. (Miettinen 2011, 21.)

Palvelumuotoilu on osaamisala, jossa vanhoja asioita yhdistetään uudella tavalla. Tutut toimintatavat yhdistetään perinteisiin palvelun kehityksen menetelmiin. Se auttaa organisaatiota kehittämään olemassa olevia palveluita ja innovoimaan uusia. Palvelumuotoilu on prosessi, useista osaamisaloista syntyvä työkalu- ja menetelmävalikoima, jossa palveluun vaikuttavista tekijöistä muodostetaan kokonaiskuva. Palvelu jaetaan pienempiin osakokonaisuuksiin, jotka pilkotaan vielä yksittäisiin elementteihin, jotta ne voidaan optimoida tavoitteiden mukaisiksi. Palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. (Tuulaniemi 2011, 24 – 25.)

Palvelumuotoilun keskeisenä tavoitteena on sitouttaa palvelun tuotantoon osallistuvat tahot ja eri asiakassegmentit yhteistoimintaan jo palvelun suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoiluosaaminen tuo kilpailuetua. Paremmat palvelut johtavat asiakasuskollisuuteen, ja niitä käyttävät useammat ihmiset, jotka maksavat palveluista toistuvina ostoksina tai kertahankintana enemmän. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, joka yhdistää palveluntuottajan tavoitteet ja käyttäjien tarpeet ja odotukset sopiviksi palveluiksi. Sen tavoitteena ovat palvelutuotteet, jotka ovat sosiaalisesti, ekologisesti ja taloudellisesti kestäviä. (Tuulaniemi 2011, 26 – 27.)

Palvelukokemuksesta puhutaan palvelumuotoilun yhteydessä. Ihminen muodostaa keskeisen osan palvelusta. Asiakkaalla on aina osa palvelutapahtumassa ja joka kerta hän muodostaa kokemuksensa henkilökohtaisesti uudestaan. Asiakkaan palvelukokemuksen optimointi on palvelumuotoilun tavoitteena. Tavoitteeseen päästään keskittymällä asiakaskokemuksen kriittisiin pisteisiin optimoimalla palveluprosessi, vuorovaikutus, tilat ja työtavat sekä palvelun häiriötekijät poistamalla. Päämääränä on tuottaa asiakkaalle mahdollisimman positiivinen palvelukokemus. (Tuulaniemi 2011, 28 – 29.)

Palvelumuotoilun kivijalka on asiakkaan ymmärtäminen. Tuotekehityksessä ja palveluiden kehittämisessä hyödynnetään palvelumuotoilun menetelmiä ja tehdään asiakkaan arvoista ja tarpeista tarkkoja selvityksiä. Palvelumuotoilun keskeisiä sisältöjä ovat vuorovaikutusprosessit ja palveluliiketoiminnan arvon luominen. Palvelumuotoilijan yksi tärkeimmistä ominaisuuksista on palveluiden suunnittelu yhdessä palvelujen käyttäjien kanssa. (Miettinen 2011, 22.)

Palvelumuotoilun avulla luodaan asiakkaalle tämän toiveiden ja tarpeiden mukainen palvelukokemus. Suunnittelussa huomioidaan asiakkaan lisäksi myös palvelun tuottajan näkökulmat. Tavoitteena on luoda palvelukokonaisuus, joka asiakkaan näkökulmasta on käytettävä ja haluttava sekä palvelun tuottajan näkökulmasta tunnistettava ja tehokas. Palvelumuotoilua voi hyödyntää jo olemassa olevien palveluiden kehittämiseen sekä uusia palveluita suunniteltaessa. Palvelumuotoilussa hyödynnetään useita eri menetelmiä, joiden avulla luodaan vaihtoehtoisia versioita tulevasta palvelusta. (Miettinen 2011, 31.)

3.2.1 Palvelumuotoiluprosessi

Prosessi, joka noudattelee luovan ongelmanratkaisun periaatteita, kutsutaan palvelumuotoiluprosessiksi. Prosessi on toisiinsa liittyvien tapahtumien ketju, joka etenee sarjassa loogisesti ja toistuvasti. Palvelumuotoilun kuvaaminen ja määrittäminen täysin yhdenmukaiseksi prosessiksi eivät ole mahdollista, koska palvelun kehittäminen on aina uuden luomista ja siten ainutkertaista. Prosessia, joka toimisi kaikissa tilanteissa ja kaikenlaisten palveluiden kehittämisessä yksi yhteen ei ole mahdollista kuvata. Pääperiaatteet palvelumuotoiluprosessissa

ovat kaikkien palvelumuotoilussa toimijoiden esittämässä erilaisissa toteutusmaaleissa samanlaiset. Käytännön sovelluksia on kuitenkin useita erilaisia, johtuen henkilökohtaisista näkemyksistä ja toteuttajien taustoista. (Tuulaniemi 2011, 126.)

Palvelumuotoilu on tutkimus- ja suunnitteluvaiheessa keskittynyt asiakasymmärrykseen, konseptointiin ja ideointiin. Ymmärtääkseen palvelua tuottavan organisaation tavoitteet sekä käytettävissä olevat resurssit voisi katsantokantaa laajentaa myös määrittelyvaiheeseen. Resursseja ja osaamista on kohdennettava myös palvelun tuotanto- eli implementointivaiheeseen, jotta asiakastutkimuksessa saatu tieto ja yrityksen tavoitteet siirtyvät palvelun tuotantoon asti. (Tuulaniemi 2011, 127.)



Kuva 6. Palvelumuotoiluprosessi (mukaiillen Tuulaniemi 2011, 127 – 128.).

3.2.2 Palvelumuotoilun hyödyt

Brändin rakennuksessa palvelu on ehkä kestävin erottautumiskeino ja asiakaspalvelulla on suuri merkitys siinä, miten brändi yritystä kohtelee. Tavaroihin verrattuna palveluilla on paljon enemmän konkreettisia kohtaamisia asiakkaiden kanssa. Bränditarinaa kerrottaessa jokainen ihmisen ja palvelun vuorovaikutus-

tilanne on mahdollisuus, ja samalla se on markkinointitoimenpide. Brändi ei ole vain näkyvä ilmiö, vaan se myös koetaan. Erilaisiin tarinoihin ja myytteihin perustuva brändin rakentaminen ei ole strategista. Palvelumuotoilu on asiakaslähdistä ja tuloshakuista, ja se sisältää strategisia mahdollisuuksia enemmän kuin perinteiset brändin ulkoiset ja visuaaliset piirteet. Strategiset bränditavoitteet voidaan sisällyttää palvelumuotoiluprosessiin. Palvelun jatkuva kehittäminen kuuluu palvelumuotoiluun. (Tuulaniemi 2011, 50 – 51.)

Palvelu voi itsessään toimia markkinointina, koska palvelussa on mahdollisuus vuorovaikutukseen sekä suhteen luomiseen asiakkaan ja organisaation välillä. Osan markkinointibudjetista voisi olla viisasta laittaa suoraan palveluun, joka tuottaa asiakkaalle puhdasta iloa tai todellista hyötyä. Ajatusmallista, jossa ”palvelu on tuote, joka myydään asiakkaalle” voidaankin siirtyä ”palvelu rakentaa markkinointiviestintää kestävämmän suhteen asiakkaaseen.”(Tuulaniemi 2011, 52.)

3.3 Palvelupolku

Kaikki palvelut koostuvat päävaiheista tai keskeisistä kohtaamisista, joissa palvelun tuotanto tapahtuu sekä asiakas ja palveluntarjoaja ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Näitä vaiheita kutsutaan palvelutuokioiksi. Asiakkaan kokemasta palvelusta palvelutuokio on vain yksittäinen osavaihe. Palvelu on ajassa etenevä prosessi, joka koostuu useista toisiaan seuraavista palvelutuokioista. Palvelutuokiot muodostavat palvelupolun, josta muodostuu asiakkaalle arvoa tuottava palvelun kokonaisuus ja asiakaskokemus. Asiakkaan omat valinnat sekä palveluntarjoajan tuotantoprosessi vaikuttavat palvelupolun muodostumiseen. (Miettinen 2011, 49 – 50.)

Olemassa olevasta palvelusta palvelupolku ja palvelutuokiot voidaan kartoittaa, jotta palvelun rakenne saadaan ymmärrettäväksi ja sellaiseen muotoon, että sitä voidaan tarkastella kriittisesti. Palvelutuokioita voidaan lisätä palvelupolun välille tai sitä voidaan pidentää alusta tai lopusta. Palvelutuokioista, jotka eivät tuota palveluntuottajalle arvoa, tai jotka eivät ole asiakkaan mieleen, tulisi luopua. Yksittäinen palveluntuottaja harvoin pystyy tuottamaan palveluja kaikkiin

asiakastarpeisiin. Sen vuoksi palvelupolkuun voidaan kartoittaa myös toisten palveluntuottajien palveluja. (Miettinen 2011, 50 – 51.)

Täysin uutta palvelua konseptoitaessa palvelupolku ja palvelutuokiot toimivat erinomaisesti, koska niiden avulla saadaan hahmotettua ja konkretisoitua palvelun päävaiheet, rakenne ja tuottamistapa, vaikka palvelua ei olisi vielä olemassaakaan. Sekä yksittäisten asiakaskertojen että kokonaisten asiakassuhteiden suunnitteluun palvelupolku on toimiva menetelmä. Palvelupolun avulla voidaan kartoittaa millaisia palveluja asiakas tarvitsee nyt ja tulevaisuudessa sekä mitkä ovat siihen liittyvät tarpeet. (Miettinen 2011, 51.)

Palvelupolku kuvaa, miten asiakas kokee palvelun käyttöliittymän, ja mitä hän havaitsee palvelun aikajanalla. Siihen kuuluu varsinaisen palvelun lisäksi myös esipalvelun ja jälkipalvelun vaiheet. Aikaan sijoittuva kokemuksen kuluttaminen tarkoittaa palvelun kuluttamista. Palvelupolun luomisessa ensin päätetään, mitkä ovat palvelun ensimmäinen ja viimeinen kontaktipiste. Palvelupolkua voidaan pitää palvelun sateenvarjona. Sen alla monin menetelmin palvelua kuvataan visuaalisesti ja tutkitaan järjestelmällisesti. (Slideshare.net, 2010.)

4 RAVINTOLA MORRISON`SIN ASIAKASTYYTYVÄISYYSKYSELY

Asiakastyytyväisyyskyselyn tarkoituksena oli kartoittaa palveluun sekä palvelun resursseihin liittyviä tekijöitä ja niiden vaikutusta asiakkaan kokemaan palvelun laatuun. Lisäksi tarkoituksena oli kartuttaa kanta-asiakasrekisteriä, ravintolan tapahtumien ja kampanjoiden markkinoinnin tukemiseksi. Kyselylomakkeessa asiakas sai valita, antoiko yhteystietonsa ravintolan käyttöön. Yhteystietonsa ravintolan käyttöön antoi ainoastaan 36 asiakasta eli noin 15 prosenttia vastanneista.

Tein Ravintola Morrison`s Turun toimipisteeseen asiakastyytyväisyyskyselyn. Asiakastyytyväisyyskyselyä jaettiin ravintolan asiakkaille 15.11.2013 – 31.12.2013 välisenä aikana. Kyselylomakkeita jaettiin asiakkaille kaikkina viikonpäivinä kello 15–23 välisinä aikoina sekä ruuhka-aikoina että hiljaisina hetkinä. Kyselylomakkeita jaettiin asiakkaille laskutuksen yhteydessä. Vastauksia saatiin 242 kappaletta. Kaikkien vastanneiden kesken arvottiin sadan euron lahjakortti ravintolaan.

Kyselylomakkeessa (liite 1) oli yksitoista kysymystä, joihin kuhunkin oli viisi vastausvaihtoehtoa: täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä. Lisäksi kyselylomakkeessa oli avoin kohta: palautetta ravintolalle.

1. Pöydän varaaminen sujui helposti ja vaivattomasti.

Vastaajista 64,5 prosenttia oli täysin samaa mieltä väittämästä, kun taas 2,5 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 33,3 prosenttia ei osannut sanoa, mikä luultavasti johtuu siitä, että ravintolaan tullessaan heillä ei ollut pöytävarausta.

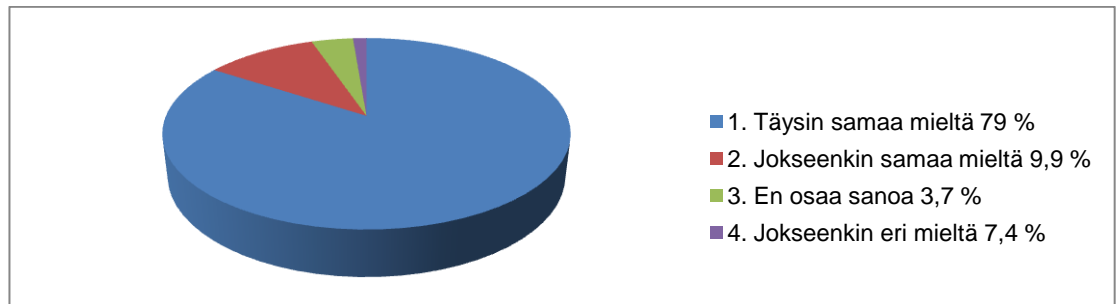
2. Ravintolan edusta ja sisääntulo olivat siistit.

Kyselyyn vastanneista 88,9 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että ravintolan edusta ja sisääntulo olivat siistejä ja 11,1 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä.

3. Ravintola oli siisti ja viihtyisä.

Kyselyyn vastanneista 79 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että ravintola oli siisti ja viihtyisä ja 21 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä väittämästä.

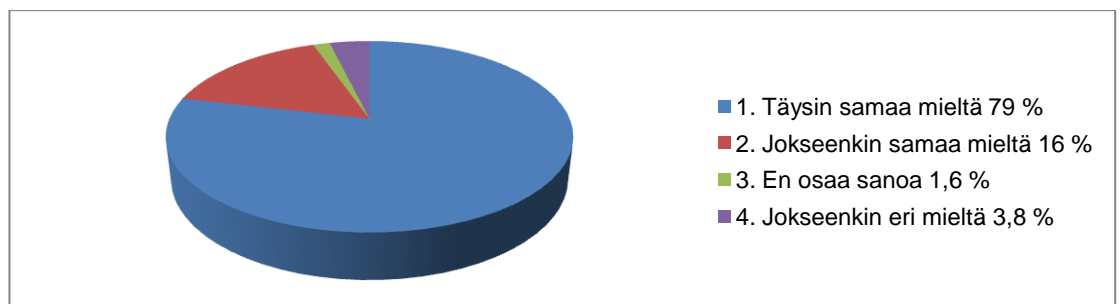
4. Henkilökunta tervehti meitä ensin.



Kuva 7. Henkilökunnan tervehtiminen

Vastaajista 79 prosenttia oli sitä mieltä, että henkilökunta tervehti heitä ensin ja 9,9 prosenttia oli väittämästä jokseenkin samaa mieltä. Vastaajista 3,7 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa, kun taas 7,4 prosenttia vastaajista oli jokseenkin eri mieltä väittämästä.

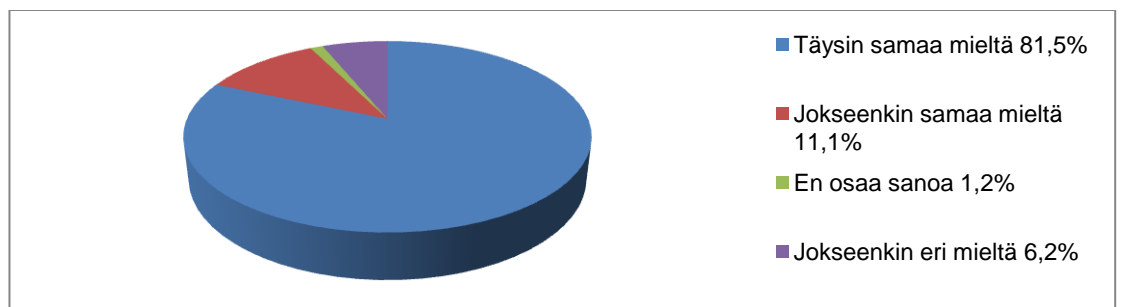
5. Pöytä ja tarvikkeet pöydällä olivat järjestyksessä ja puhtaat.



Kuva 8. Pöytä ja pöydän tarvikkeiden järjestys ja puhtaus

Vastaajista ainoastaan 3,8 prosenttia oli joksinkin eri mieltä pöydän ja pöydällä olevien tarvikkeiden järjestyksestä ja puhtaudesta. Kun taas vastaajista 79 prosenttia oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 16 prosenttia oli joksinkin samaa mieltä. Vain 1,6 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa.

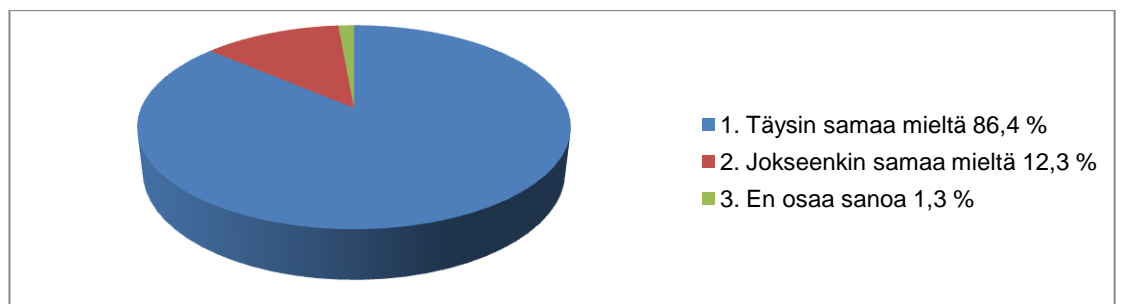
6. Saimme palvelua nopeasti.



Kuva 9. Palvelun nopeus

Kyselyyn vastanneista 81,5 prosenttia oli palvelun nopeudesta täysin samaa mieltä ja 11,1 prosenttia oli joksinkin samaa mieltä. Vastanneista joksinkin eri mieltä oli 6,2 prosenttia ja 1,2 prosenttia ei osannut sanoa kantaansa

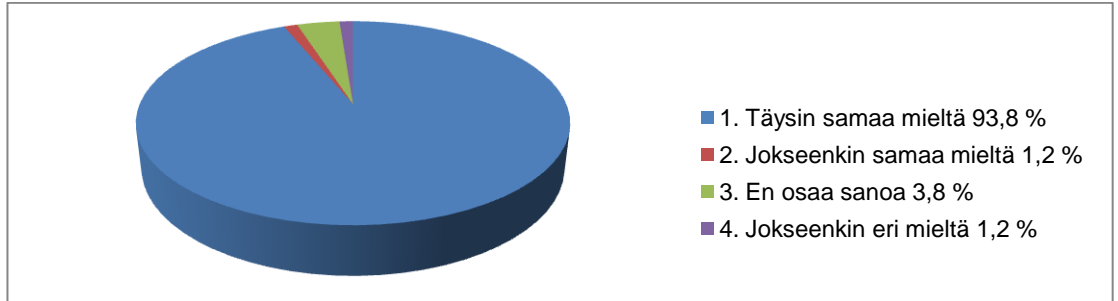
7. Henkilökuntaan oli helppo saada kontakti.



Kuva 10. Kontaktin saaminen henkilökuntaan

Vastaajista 86,4 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että henkilökuntaan sai helposti kontaktin ja 12,3 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä. Ainoastaan 1,3 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa kantaansa.

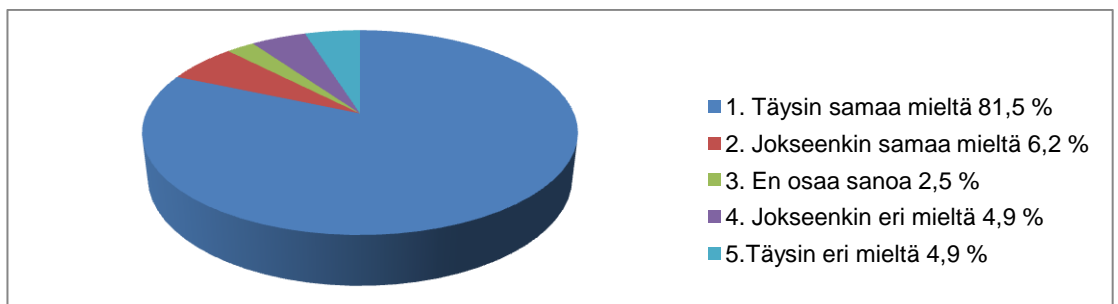
8. Henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua.



Kuva 11. Hyvän ruokahalun toivottaminen

Kyselyyn vastanneista 93,8 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua ja 1,2 prosenttia jokseenkin samaa mieltä. Kantaansa ei osannut sanoa 3,8 prosenttia vastaajista ja 1,2 prosenttia oli jokseenkin eri mieltä väittämästä.

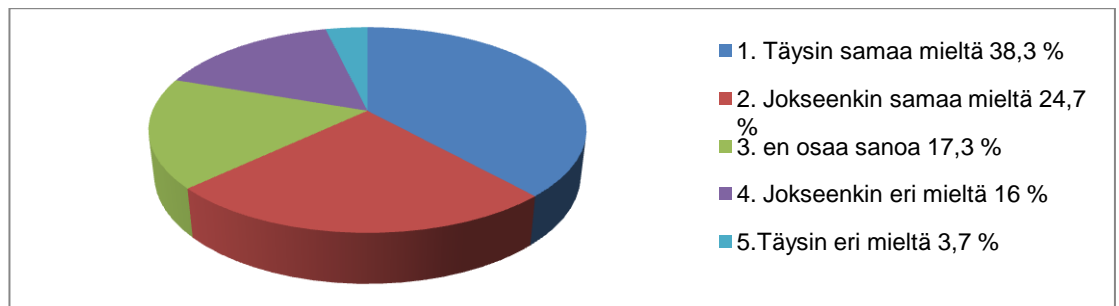
9. Ruokailun aikana kysyttiin olimmeko tyytyväisiä.



Kuva 12. Tyytyväisyyden tarkistaminen ruokailun aikana

Täysin samaa mieltä kyselyyn vastanneista oli 81,5 prosenttia, kun kysyttiin tyytyväisyyttä ruokailun aikana, jokseenkin samaa mieltä oli 6,2 prosenttia. Täysin tyytymättömiä oli 4,9 prosenttia vastanneista ja jokseenkin tyytymättömiä 4,9 prosenttia. Kantaansa ei osannut sanoa 2,5 prosenttia vastanneista.

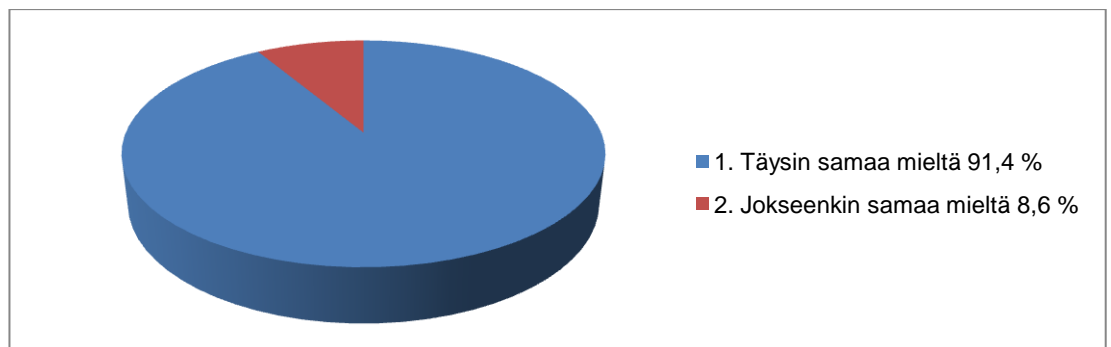
10. Henkilökunta suositteli ruokia, juomia tai jälkiruokia.



Kuva 13. Henkilökunnan suosittelu ruokiin ja juomiin

Kyselyyn vastanneista 38,3 prosenttia oli täysin samaa mieltä, että henkilökunta suositteli ruokia, juomia tai jälkiruokia ja 24,7 prosenttia vastaajista oli jokseenkin samaa mieltä. Vastanneista 3,7 prosenttia oli täysin eri mieltä väittämästä ja jokseenkin eri mieltä oli 16 prosenttia vastanneista. Kantaansa ei osannut sanoa 17,3 prosenttia.

11. Lasku tuotiin ripeästi sitä pyydettyäessä.



Kuva 14. Laskun tuominen

Täysin samaa mieltä vastanneista oli 91,4 prosenttia, että lasku tuotiin ripeästi sitä pyydettyäessä, kun taas 8,6 prosenttia oli jokseenkin samaa mieltä.

5 PALVELUMANUAALIN RAKENTAMINEN RAVINTOLAAN

5.1 Palvelumanuaalin merkitys ravintolalle

Voisi luulla, että ravintolan toiminta on todella helppoa ja yksinkertaista ja työt pystytään tekemään ilman organisointia. Asiakkaan kokema palvelu on kuitenkin monivaiheinen palveluprosessi. Asiakas kulkee palvelupolulla, joka sisältää monia kriittisiä pisteitä. Ravintolan on kyettävä tarjoamaan asiakkaalle sellainen palvelupolku, joka sujuu loogisesti ja johdonmukaisesti kompastumatta mihinkään kriittiseen pisteeseen. Ravintolan on tehtävä yksityiskohtainen palvelumanuaali, jotta ravintola voi luoda itselleen oman konseptin ja identiteetin. Palvelumanuaalissa tulee huomioida koko asiakkaan kulkema palvelupolku. Palvelumanuaalissa palvelupolku kuvataan vaihe vaiheelta aina asiakkaan ensi kontaktista ravintolaan asiakkaan poistumiseen saakka.

Palvelumanuaalista hyötyvät ensisijaisesti ravintolan vakituinen henkilökunta. Ravintola-alalla työskentelee kuitenkin erittäin paljon tuurajia eli ekstratyöntekijöitä joko vuokratyöyritysten kautta tai ravintolan omilla kirjoilla. Uusien- ja ekstratyöntekijöiden perehdyttämiseen on ravintoloissa usein varsin vähän aikaa, joten kattava palvelumanuaali on ensiarvoisen tärkeää.

Hyvä ja yksityiskohtainen palvelumanuaali on tärkeä myös ravintolan kustannustehokkuuden kannalta. Kun koko henkilökunta on sisäistänyt palvelumanuaalin vaihe vaiheelta, voidaan keskittyä asiakkaan palvelemiseen. Selkeä palvelumanuaali ja sen noudattaminen vapauttaa aikaa enemmän myös yksilölliseen palveluun sekä lisämyynnin tekemiseen.

Loppujen lopuksi yksityiskohtaisesta palvelumanuaalista eniten hyötyy asiakas. Kun palvelumanuaalia noudatetaan aina samalla tavalla asiakas tietää, miten ravintolassa toimitaan, ja mitä missäkin vaiheessa tapahtuu. Varsinkin ruuhka-aikoina asiakkaalle on luotava selkeä kokonaiskuva tapahtuvasta palvelusta.

5.2 Palvelumanuaali ravintola Morrison` s

Palvelumanuaali on kuvaus, miten eri toiminnot ravintola Morrison` sissa tulee hoitaa. Palvelumanuaalissa koko palvelupolku käydään läpi. Se tulee kuvata sekä kirjallisesti että havainnollistamalla kuviolla. Tavoitteena on, että jokainen työntekijä tietää, mitä, milloin ja miten asiat tehdään palvelun tasalaatuisuuden saavuttamiseksi. Palvelumanuaalin päivitys tulee tehdä tarpeen mukaan. Palvelumanuaalin pilottiversio otetaan käyttöön Turun Morrison` sissa ja sitä on tarkoitus hyödyntää ravintola Santa Fé Oy:n kaikissa ravintoloissa. Palvelumanuaalissa käydään läpi seuraavat vaiheet:

1. Pöytävaraus netin kautta tai puhelimitse

Asiakas toivotetaan tervetulleeksi jo varausta tehdessä. Puhelinvaraus tilanteessa asiakkaan kanssa käydään läpi koko varaus: asiakkaan nimi, puhelinnumero ja sähköpostiosoite, henkilömäärä, mahdollisesti etukäteen varatut ruuat ja juomat, ruoka-aineallergiat sekä asiakkaan muut erityistoiveet, esimerkiksi kukkia pöytään.

Puhelin- tai sähköpostivarauksessa asiakkaalle kerrotaan, miten pitkään heidän varauksensa on voimassa. Asiakkaalle kerrotaan myös kokonaisaika, joka asiakkaalle on varattuna koko palveluprosessia varten. Asiakkaan asioidessa sähköpostin välityksellä pyritään asiakkaan viestiin vastaamaan mahdollisimman nopeasti ja ystävällisesti. Mikäli kyseessä on suurempi seurue, asiakkaalle lähetetään ryhmämenu-ehdotus.

2. Asiakkaan saapuminen ravintolaan

Asiakas voidaan huomioida jo ennen hänen saapumistaan ravintolaan, esimerkiksi houkuttelevalla ulkomainonnalla. Henkilökunta huolehtii ravintolan edustan siistiksi. Asiakaan mahdolliseen ostopäätökseen vaikuttaa ravintolan ulkoasu sekä ravintolan sisällä että ravintolan ulkopuolella.

Asiakkaan tervehtiminen

Asiakkaan saapuminen ravintolaan on ensimmäinen palvelun kontaktipiste koko palvelun kattavalla palvelupolulla. Palvelun ensimmäinen totuuden hetki koetaan asiakkaan saapuessa. On erittäin tärkeää, että asiakas kokee itsensä tervetulleeksi heti ravintolaan saapuessaan. Henkilökunta tervehtii asiakasta ja pyrkii tervehtimään asiakasta ensin.

Ohjataan asiakas pöytään

Kun henkilökunta on tervehtinyt asiakasta, asiakkaalle näytetään paikka, mihin hän voi jättää päällysvaatteet. Henkilökunta ohjaa asiakkaan vapaaseen siistiin pöytään tai pöytään mihin asiakas haluaa mennä. Henkilökunnan tulee kuitenkin huomioida asiakkaiden järkevä sijoittelu ravintolasaliin. Kaksi henkilöä ohjataan kahden hengen pöytään, neljä henkilöä ohjataan neljän hengen pöytään ja niin edelleen. Henkilökunnan tulee olla hyvin perillä pöytävarauksista. Työvuoron ensimmäinen työntekijä tekee pöytävarauksista selkeästi ymmärrettävän pöytävarauskartan sekä tarjoiluasemajaon, mistä ilmenee salihenkilökunnan vastualueet. Koko salihenkilökunnan tulee tietää tarjoiluasemajako ja täten tietää keskinäiset vastualueet.

Palvelun kohteliaisuus

Palvelumme on ystävällistä, välitöntä ja asiakasta palvellaan joustavalla, kaikki käy – asenteella. Sali- ja keittiöhenkilökunta kommunikoi asiallisesti ja toisensa huomioiden koko ravintolan aukioloajan, jotta kaikki käy – palvelumme on mahdollista. Palvelumme on ennen kaikkea asiakaslähtöistä, kiireenkin keskellä henkilökunta huomio asiakasta ja asiakkaan tarpeita.

3. Henkilökunnan ammattitaito ja tuotetietous

Jokaisella henkilökunnasta on oikeus kunnolliseen perehdytykseen ja vanhojen työntekijöiden velvollisuus on perehdyttää uudet työntekijät. Yrityksen toimesta henkilökunnalle pyritään säännöllisin väliajoin järjestämään koulutusta.

4. Palvelun hallinta

Palvelun aloitus

Asiakasta tervehditään vielä palvelun alkaessa. Ruuan ja juoman suosittelu on myös palvelun tunnusmerkki. Mikäli jotain tuotetta ei ole saatavilla, informoimme siitä asiakasta. Henkilökunta informoi myös toisiaan, kun jotain tuotetta ei ole saatavilla.

Palvelun sujuvuus

Asiakkaan riittävällä huomioimisella koko palveluprosessin ajan vältetään pitkälti myös reklamoinnit. Asiakkaan tyytyväisyyden kysyminen takaa meille myös hyvän ruuan laadun. Henkilökunnan hyvä keskinäinen kemia edesauttaa myös aktiivista myyntiä ja riittävä keskinäinen informointi takaa asiakkaan huomioimisen koko palveluprosessin aikana.

Aktiivinen myynti

Asiakkaalle pyritään koko palveluprosessin aikana aktiivisesti myymään tuotteita. Aktiivinen myynti edellyttää henkilökunnan jatkuvaa osallistuvaa salityöskentelyä, sillä myynti tapahtuu ravintolasalissa, ei baarissa tai muissa taustatiloissa.

Kun ravintolassa on ruoka- ja/tai juomakampanjoita huolehditaan siitä, että mainosmateriaalit (ulkostandit ja pöytästandit) ovat ehjiä ja siistejä sekä asiakkaalle selkeästi havaittavissa. Hyvä mainos on jo itsessään lisämyyntiä. Aktiivinen myynti on myös ennakoivaa myyntiä. Kun asiakkaalla on juoma loppumassa, kysytään kohteliaasti, saako olla lisää juomaa.

Lisämyynti

Lisämyyntiä tehdessä muistetaan aina kohtelias ja hienovarainen suosittelu. Asiakkaalle ei myydä mitään väkisin. Lisämyyntiä tehdään koko asiakkaan ravintolassa vierailun ajan. Virvokkeita myydessä suositellaan isompaa kokoa.

Asiakkaan erikoistoiveet

Ravintolan ruokalistalta asiakas voi valita laktoosittomia ja gluteiinittomia annoksia. Ravintolan käyttämät raaka-aineet tuoteselosteineen on koottu ”vihreään kirjaan”, josta henkilökunta voi tarkistaa mahdollisesti allergisoivat raaka-aineet. Ravintolan ruokalista sekä ”vihreä kirja” tulee päivittää säännöllisesti, jotta vältetään antamasta asiakkaalle virheellistä tietoa. Jatkuva kommunikointi keittiön kanssa edesauttaa salihenkilökuntaa täyttämään asiakkaan erityistoiveet.

5. Reklamointi

Reklamointitilanteessa pahoitellaan tilannetta ja pyydetään anteeksi, vaikka virhe ei olisi sinun itsesi aiheuttama. Luotetaan asiakkaan reklamointiin, lähtökohteisesti asiakas on rehellinen, eikä reklamoi turhaan. Asiakasta kohtaan ei olla epäluuloisia, eikä asiakkaan kanssa kiistellä, kuka on oikeassa. Keskitytään kuuntelemaan, mitä asiakkaalla on sanottavana. Pyritään itse selvittämään reklamaatio paikan päällä tai otetaan vastuu reklamaation eteenpäin viemisestä. Reklamaatio käsitellään asiakkaan kanssa rauhallisesti kahden kesken hienovaraisesti, ja lopuksi kiitetään asiakasta palautteesta.

Asiakasta ei saa päästää ravintolasta tyytymättömänä ulos. Mikäli tuote asiakkaan mielestä on epäonnistunut tai tuotteessa on joku muu vika tai palveluprosessissa on ollut puutteita, hyvitämme asiakasta, esimerkiksi tarjoamalla jälkiruuan. Rahallisesta hyvityksestä päätöksen tekee ravintolapäällikkö tai vuorossa oleva vuoropäällikkö. Rahallinen hyvitys pitää suhteuttaa aina epäonnistumisen tai virheen laadun mukaan. Lähtökohteisesti hyvitetään enemmän suhteessa sattuneeseen vahinkoon tai virheeseen.

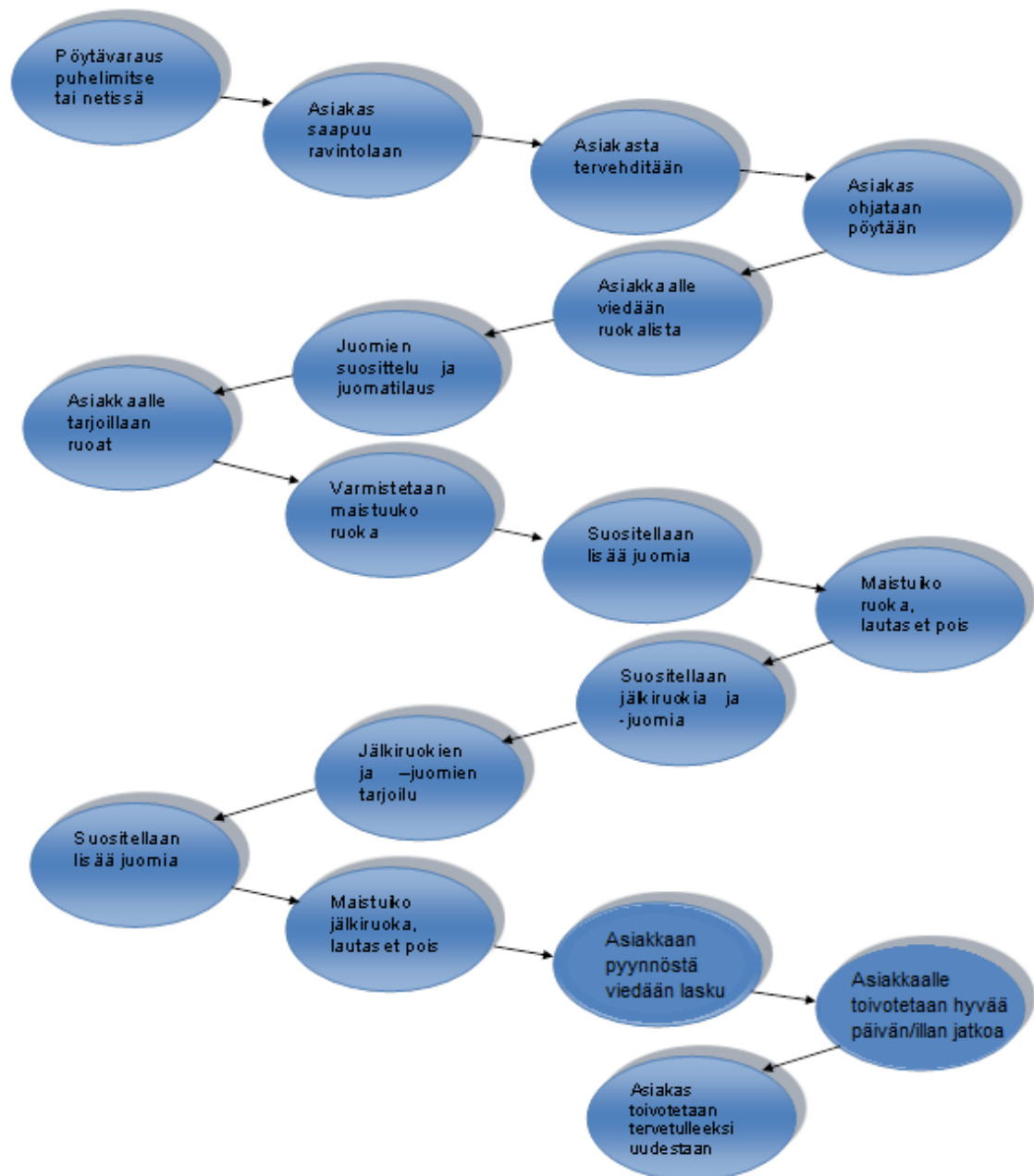
6. Laskutus

Asiakkaan pyytäessä laskua, lasku pyritään viemään välittömästi ja lasku kohdistetaan laskua pyytäneelle asiakkaalle. Mikäli kyseessä on kahden tai useamman asiakkaan seurue, kysytään laskun kohdentamista. Laskun yhteydessä viemme asiakkaalle ravintolan käyntikortin ja informoimme, miten jatkossa pöy-

tävarauksen tekeminen onnistuu kätevästi on-line pöytävarausjärjestelmän kautta.

7. Ravintolakäynnin päättäminen ja jälkihoito

Asiakkaan poistuessa toivotetaan hyvää päivän/illan jatkoa ja asiakas toivotaan uudestaan tervetulleeksi.



Kuva 15. Ravintola Morrison` s Turku palvelupolku

Palvelupolku kuvan 16 mukaisesti on ollut käytössä jo ravintolan avaamisesta asti. Käytännössä palvelupolun noudattamisessa on ollut ongelmana se, että palvelupolku on kerrottu henkilökunnalle ainoastaan suullisesti. Palvelupolku on mielletty itsestään selvyydeksi varsinkin vakituisen henkilökunnan keskuudessa. Myös keittiöhenkilökunnan on hyvä olla selvillä, miten palvelupolku ravintolassa etenee. Kun sekä keittiöhenkilökunta että salihenkilökunta ovat selvillä palvelupolun eri vaiheista, yhteistyö keittiön ja salin välillä paranee. Ekstrahenkilökunnalle palvelupolkua suullisesti on kertonut ravintolapäällikkö tai vuorossa oleva vuoropäällikkö.

Ravintola Santa Fé Oy:lla ei ole tällä hetkellä henkilökunnan käyttöön intranet-sivustoa, mutta sellainen on suunnitteilla. Intranet-sivuston valmistuttua palvelupolku ja palvelumanuaali lisätään myös sinne. Kuvan 8 mukaisesta palvelupolusta sekä palvelumanuaalista tullaan tekemään paperiversio, jota tullaan säilyttämään henkilökunta-kansiossa. Uuden henkilökunnan perehdyttämisessä nämä ovat oivallisia apuvälineitä. Myös vakituisen henkilökunnan on aika ajoin muistuttaa mieliin palvelupolku ja palvelumanuaali, jotta pystymme takaamaan asiakkaille laadukkaan palvelun.

5.3 Pohdintaa

5.3.1 Palveluprosessien muuttuminen

Nopea palveluprosessi on tärkeä asia asiakkaalle, ja se on tärkeässä asemassa sähköisessä palvelussa. Sen toimivuus tiedetään vasta, kun asiakkaat ja palvelujen tarjoajat kohtaavat. Joitakin palveluja ja tuotteita voidaan tarjota sähköisesti, mutta kaikkia palveluja ei ole syytä viedä verkkoon. (Valvio 2010, 24.)

2000-luku on sähköisen asioinnin kehittämisen aikaa. Yhä useammin henkilökohtaista palvelua edellyttäneet tilanteet hoituvat esimerkiksi sähköisillä lomakkeilla sähköisen tunnistuksen avulla. Tässä kehityskulussa olennaista on se, ettei teknologiasta sekä itsepalvelusta ja asiakkaan itse tekemisestä tule itseisarvo. Teknologia on ymmärrettävä apuvälineeksi asiakkaiden tarpeiden tyy-

dytyksessä. Palvelumalleja ja asiakaskohtaamisia on pyrittävä kehittämään huomioimalla asiakkaiden erilaiset tarpeet ja yksilöllisyys.

Asiakaspalvelun ja koko yrityksen kannalta uudet teknologiat sisältävät merkittäviä mahdollisuuksia. Myös palveluprosessit mullistuvat uuden teknologian myötä. Ohjelmistojen ja tietokoneiden kehittyminen mahdollistaa palveluprosessien tehokkuuden parantumisen. Tulevaisuudessa tiedon varastointi ja jälkikäsitteily on entistä halvempaa uuden teknologian ansiosta. Teknologian näkökulmasta suureksi haasteeksi nousee tiedon tallentaminen sen syntyessä sekä jokaisesta asiakaskohtaamisesta syntyvän tiedon taltioimisesta seuraavaa palvelutapahtumaa varten. (Aarnikoivu 2005, 165–167.)

Ravintola-ala on kokemukseni mukaan muuttunut viimeisen kolmenkymmenen vuoden aikana radikaalisti. Ravintoloiden fyysisiin resursseihin on tullut todella merkittäviä muutoksia. Nykyinen teknologia mahdollistaa asioita, joista 1980-luvulla voitiin vain unelmoida.

Mielestäni merkittävin muutos on kuitenkin tapahtunut palvelussa ja palveluasenteissa. Se palvelu, mikä 1980-luvulla riitti asiakkaille, ei enää riitä 2010-luvulla. Ennen asiakkaan oli jotakuinkin sopeuduttava saamaansa palveluun. Ravintolat ja ravintoloiden henkilökunta loivat ”pelisääntöjä” ja asiakkaat pääsääntöisesti hyväksyivät nämä säännöt. Ravintola-ala on koko ajan mennyt asiakaskeskeisempään suuntaan.

Tarjonta ravintola-alalla on tänä päivänä erittäin monipuolista ja kilpailu alalla kovaa. Samankaltaisella liikeidealla varustettuja ravintoloita on esimerkiksi Turun alueella erittäin paljon. Kun liikeidea on sama ja tuotteet ovat samat, silloin erottaudutaan palvelulla. Palvelussa ja palveluasenteessa on koko ajan mietittävä, miten juuri meidän ravintolassamme asiat tehdään paremmin kuin naapuriravintolassa. Loppujen lopuksi asiakasta ei paljon lohduta, vaikka puitteet ja fyysiset laitteet edustaisivat viimeisintä teknologiaa, jos palvelu ei toimi.

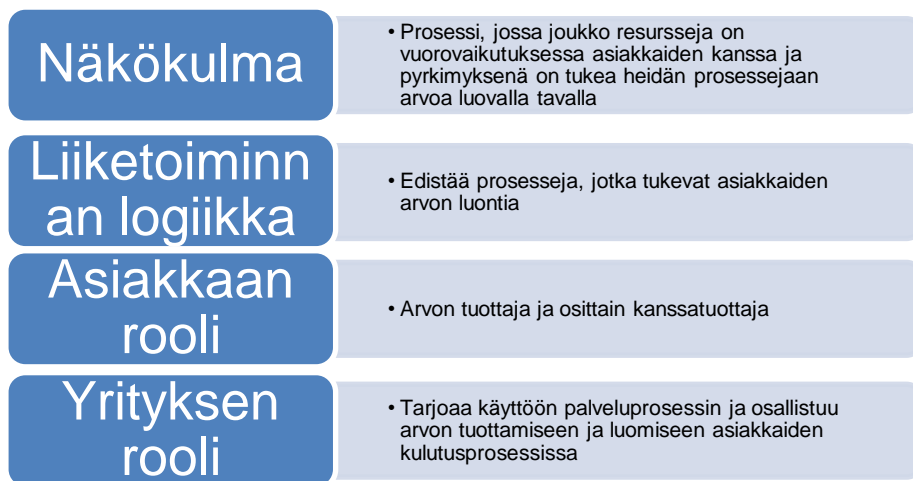
5.3.2 Arvoa asiakkaalle

Liiketoiminnan logiikkana palvelulogiikan käyttö tarkoittaa, ettei yritys anna asiakkailleen pelkästään resursseja, kuten tietoja ja tuotteita. Asiakkaita ei jätetä käyttämään resursseja parhaaksi näkemällään tavalla. Palvelulogiikan omaksuminen tarkoittaa yrityksen vastuun kantamista asiakkaiden päivittäisten toimintojen ja prosessien tukemista sopivilla prosesseilla. (Grönroos 2010, 83.)

Tarjooman luonne

Palvelulogiikka

Arvoa tukeva prosessi



Kuva 16. Palvelulogiikka (mukaan Grönroos 2010, 83).

Arvon muodostuminen, arvon tuottaminen ja arvon luonti nähdään usein lähes toistensa synonyymeina. Kuitenkin käsitteiden välillä on loogisia eroja. *Arvon muodostuminen* tarkoittaa, että arvoa syntyy asiakkaiden prosesseissa. Asiakkaan jokapäiväisten prosessien tai toimintojen yhteydessä syntyy arvoa, joka saattaa hänet parempaan tilanteeseen kuin hän olisi ilman näiden tuotteiden ja palveluiden antamaa tukea. *Arvon tuottaminen* tarkoittaa, että asiakkaat ennalta suunnitellusti ja selvästi tarttuvat toimeen saadakseen arvoa tuotteista tai palveluista. Neutraalimpi ilmaus on *arvon luonti*, siinä ei oteta kantaa tuotetaanko arvoa asiakkaan prosesseissa vai muodostuuko arvoa prosesseissa.

Asiakkaan vaiheittainen laskelmoitu toiminta viittaa arvon tuottamiseen, kun taas suunnittelemattomuus viittaa arvon muodostumiseen. Arvon luonnissa on joskus sekä muodostumisen että tuottamisen sävyjä. Todennäköisempää on, että kuluttajamarkkinoilla arvo syntyy arvon muodostumisen prosessissa, kun taas yritysten välisissä suhteissa arvo muodostuu suunnitellusti arvon tuottamisen prosessissa. (Grönroos 2010, 83–84.)

Palvelu on mielestäni ensisijaisesti asiakkaan jonkun ongelman ratkaisemista. Palveluntuottajan tulee sitoutua asiakkaan ongelman ratkaisemiseen ja valjastaa siihen riittävästi resursseja, kuitenkin toimien kustannustehokkaasti. Palveluntuottajan on luotava palveluprosessi, jota on helppo lähestyä, ja joka on johdonmukaisesti rakennettu ja johdettu. Palveluprosessin pitää näkyä asiakkaalle loogisesti etenevänä toimintojen sarjana, jossa on selkeä alku ja loppu. Jotta luvattu palvelu vastaa asiakkaan odotuksia on palveluprosessissa sekä fyysisten että henkisten resurssien oltava tasapainossa.

Vuorovaikutuksen rooli on keskeistä palvelutapahtumassa. Mielestäni asiakas kokee palvelun laadun juuri vuorovaikutuksen kautta. Ystävällinen, hymyilevä, huomioonottava ja kuunteleva tarjoilija pelastaa asiakkaan kokeman palvelun laadun, vaikka ravintolan fyysisissä resursseissa esimerkiksi nuhruisessa sisustuksessa olisi toivomisen varaa. Asetelma ei kuitenkaan toimi toisinpäin. Palvelun laatua ei koeta hyväksi, jos tarjoilija on epäkohtelias, vaikka puitteet olisivat miten hienot.

5.3.3 Kokonaisvaltaista palvelua asiakkaalle

Haasteellista ravintolassa on antaa yksilöllistä, räätälöityä palvelua, varsinkin ruuhka-aikana. Kuitenkin asiakkaan erityisvaatimukset esimerkiksi ruoka-aineallergiat tulee selvittää. Vakioasiakas tulee tunnistaa ja hänelle on pyrittävä tarjoamaan aina vähän ekstraa. Mielestäni juuri vakioasiakasta on palveltava erityisen hyvin, koska tyytyväisenä hän tulee aina uudestaan ja suosittelee ravintolan palveluita ystävilleen ja tutuilleen. Hankalampaa on saada ravintolaan täysin uusia asiakkaista.

Asiakaan tulevan ostopäätöksen kannalta on hyvä asia, että hän saa mahdollisimman paljon informaatiota ravintolasta, johon hän on aikeissa mennä palveluja nauttimaan. Asialla on kuitenkin kääntöpuolensakin. Esimerkiksi Eat.fi-sivustolla asiakkaat pääsevät arvioimaan ja antamaan kommentteja pelkästään nimimerkin takaa. Mielestäni nimimerkin takaa kirjoitetut kommentit ja arvioinnit eivät läheskään aina ole täysin vertailukelpoisia. Lisäksi ravintoloilla ei ole mahdollisuuksia kommentoida välillä täysin väärää ja virheellistäkin informaatiota.

Palvelujen saatavuus on nykyisen teknologian ansiosta helppoa ja vaivatonta. Mielestäni myös asiakkaiden odotukset suhteessa palvelujen laatuun kasvavat. Mitä helpommin palveluita on saatavana, sitä enemmän asiakkaat odottavat itse palvelulta. Palvelujen tuottajan kannattaakin panostaa palveluidensa saatavuuteen internetin välityksellä. On pystyttävä tarjoamaan asiakkaalle helpot ja käytettävät kotisivut sekä olemaan esillä sosiaalisessa mediassa.

Palautteen antaminen ravintolalle on niin ikään tehty asiakkaalle helpoksi. Yleinen käytäntö ravintoloilla on, että kotisivuilla on linkki, josta asiakas pääsee kätevästi antamaan palautetta melkeinpä reaaliajassa. Mielestäni tämä nopea ja helppo tapa antaa palautetta, madaltaa kynnystä palautteen antamiseen. Ravintolan näkökulmasta on pelkästään hyvä asia, että kynnys palautteen antamiseen on madaltunut. Näin ollen ravintola pystyy nopeammin reagoimaan palvelun kriittisiin pisteisiin ja tunnistamaan palvelun kehittämiskohteet. Erittäin tärkeää on myös käsitellä henkilökunnan kesken niin positiiviset kuin negatiivisetkin asiakaspalautteet.

Hyvä asiakaspalvelu on mielestäni muutakin kuin pelkästään asiakkaan perustarpeiden tyydyttämistä. Ravintolassa lisämyynti ensisijaisesti on jälkiruokien ja – juomien myyntiä sekä määrällisesti isompien annosten myyntiä. Ravintolassa voidaan kuitenkin myydä esimerkiksi ruokiin ja juomiin liittyvää kirjallisuutta tai vaikkapa talon omaa salaatikastiketta. Lisämyynti on kustannustehokasta, mutta ennen kaikkea se on asiakkaalle palvelumuoto.

Lisämyyntiä tehdessä henkilökunnan on toimittava hienovaraisesti, tuotteita ei saa tyrkyttää. Ammattitaitoinen tarjoilija osaa ”lukea” asiakasta palvelutapahtu-

man ajan ja tunnistaa, koska on oikea hetki lisämyyntiin. Palveluprosessin aikana on pyrittävä luomaan asiakkaaseen luottamuksellinen suhde. Kun asiakkaan luottamus on saavutettu, on hänelle helpompi myydä tuotteita. Asiakkaan on koettava, että lisämyynti on tuottanut hänelle lisäarvoa ja mielihyvää.

6 YHTEENVETO

Asiakkuuden pohjalle perustuva yhteistyö on parhaimmillaan, kun yhteistyö saavuttaa tason, jossa sekä myyjä että ostaja oppivat toisiltaan. Kun yhteistyö osapuolten kesken kehittyy hyväksi ja syväksi, he parhaimmillaan yhdessä muodostavat oppivat organisaatiot. Asiakkaan muuttuvien tarpeiden tyydyttäminen sekä asiakkuudesta huolehtiminen edellyttää jatkuvaa ja hallittua tuotteiden ja palveluiden kehittämistä.

Jatkuva muutos olosuhteissa vaatii paljon koko työyhteisössä. On oltava jatkuva valmius sekä uuden oppimiseen että tarpeettoman poisoppimiseen. Vaarana muutoksen keskellä on myös laadun heikkeneminen ja toiminnan tehokkuuden menettäminen. Yrityksen ainut tehokas tapa vastata muutoksen haasteisiin on oppiva organisaatio. Palvelujen tuottajien on kyettävä reagoimaan asiakkaiden vaatimaan muutoshaasteeseen sekä oppimaan jatkuvasti omastaan ja asiakkaiden toiminnasta.

Sosiaaliset vuorovaikutustaidot korostuvat oppivassa asiakassuhteessa. Organisaatioiden oppimisessa avainvalmius kuuluu sosiaalisen prosessin puolelle. Suuri painoarvo on ryhmän sisäisten roolien ja prosessien ymmärtämisessä sekä ryhmän ongelman ja ristiriitojen ratkaisutaidoilla. Avoin ja runsas vuorovaikutus edistää oppimisprosessia. (Rissanen 2006, 113–114.)

Ravintolan palveluprosessia voidaan verrata teatteriin. Ravintolasali toimii näyttämönä ja tarjoilijat ja kokit toimivat näyttelijöinä. Ravintolassa jokaisen tiimin jäsenen on sisäistettävä oma roolinsa, jotta asiakas kokee palvelun sujuvan loogisesti ja saumattomasti. Ammattitaitoinen tarjoilija hoitaa aina oman roolinsa, vaikka olosuhteet tai taustatekijät muuttuisivat. Rooliin pitää kuitenkin pystyä tuomaan omaa persoonallisuutta, jottei palvelusta tule konemaista.

Palveluiden saatavuus tänä päivänä on asiakkaalle erittäin helppoa ja vaivatonta. Esimerkiksi ravintolapalveluita tarvitseva asiakas löytää kätevästi ravintolan ruokalistan internetistä ravintolan kotisivuilta. Sosiaalinen media (esimerkiksi Facebook ja Twitter) sekä muut erilaiset sähköiset foorumit välittävät myös paljon informaatiota ravintoloista.

Palvelun laatua ja asiakastyytyväisyyttä tulee mitata säännöllisin väliajoin. On vaarallista tuudittautua tunteeseen, että kaikki palvelun saralla toimii ja asiakkaat ovat tyytyväisiä. Puutteet palvelun laadussa eivät välttämättä näy suoraan asiakaspalautteissa, vaan asiakkaat voivat antaa palautetta niin sanotusti hiljaa eli jättää tulematta uudestaan ravintolaan. Asiakkailta onkin kysyttävä esimerkiksi asiakastyytyväisyyskyselyillä tai haastatteluilla, mitä mieltä he ovat palveluista.

LÄHTEET

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

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

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy

Kinnunen, R. 2004. Palvelujen suunnittelu. Vantaa: WSOY

Miettinen, S. (toim.) 2011. Palvelumuotoilu: uusia menetelmiä käyttäjätiedon hankintaan ja hyödyntämiseen. 2. Painos. Tampere: Tammerprint Oy

Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Gummerus Kirjapaino Oy

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

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Helsinki: Talentum Oy

Valvio, T. 2010. Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Palvelumuotoilun työkalut. 2013. <http://www.slideshare.net/samietti/palvelumuotoilun-työkalut>. Viitattu 3.11.2013

Miten onnistuimme?

Vastanneiden kesken arvomme 100€ lahjakortin ravintolaamme,
Miten seuraavat välttämättä pitävät mielestänne palkkaansa?

- | | Täysin samaa mieltä | Jokseenkin samaa mieltä | En osaa sanoa | Jokseenkin eri mieltä | Täysin eri mieltä |
|---|-----------------------|-------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1) Pöydän varaaminen sujui helposti ja vaivattomasti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 2) Ravintolan edusta ja sisääntulo olivat siistit. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 3) Ravintola oli siisti ja viihtyisä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 4) Henkilökunta tervehti meitä ensin. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 5) Pöytä ja tarvikkeet pöydällä olivat järjestyksessä ja puhtaat. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 6) Saimme palvelua nopeasti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 7) Henkilökuntaan oli helppo saada kontakti. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 8) Henkilökunta toivotti hyvää ruokahalua. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 9) Ruokailun aikana kysyttiin olimmeko tyytyväisiä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 10) Henkilökunta suositteli ruokia, juomia tai jälkiruokia. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| 11) Lasku tuotiin ripeästi sitä pyydettyäessä. | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Palautetta ravintolalle:

Nimi

Puh.

E-mail

Kyllä. Minulle saa lähettää tietoa MorriSon´sin tarjouksista ja teemaviikoista.

MORRISON'S