

ASIAKASTYYTYVÄISYYDEN KEHITTÄMINEN

Asiakkaan huomioimisen ja
myyntiaktiivisuuden merkitys Ravintola
Zetorissa

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Matkailun ala
Ravintola-alan koulutusohjelma
Ravintolan johtaminen
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Miiu Laajalahti

Lahden ammattikorkeakoulu
Matkailun ala

LAAJALAHTI, MIJU: Asiakastyytyväisyyden kehittäminen
Asiakkaan huomioimisen ja
myyntiaktiivisuuden merkitys Ravintola Zetorissa

Ravintola-alan opinnäytetyö, 52 sivua, 10 liitesivua

Kevät 2015

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten ravintola Zetorin asiakastyytyväisyyttä saataisiin parannettua. Ravintola Zetor kuuluu HOK-Elannon ravintoloihin ja se sijaitsee Helsingin keskustassa. Tarkoituksena oli keskittyä asiakaspalvelutilanteisiin ja löytää ravintolan asiakaspalveluprosesseista sellaisia kehitystä kaipaavia kohtia, joita parantamalla Zetor voisi saavuttaa entistä paremman asiakastyytyväisyyden.

Työ perustui vuoden 2014 aikana Zetorissa kerättyihin avoimiin asiakastyytyväisyyskyselyiden arvioihin ja kommentteihin sekä Zetorissa suoritettuihin Mystery Shopper -tutkimusten tuloksiin. Tutkimustapa oli kvalitatiivinen eli laadullinen, koska käsitellyt aineistot ovat sanallisia asiakkaiden antamia palautteita ja Mystery Shopper -skenaarioiden toteuttajien arvosteluja. Analysoinnissa hyödynnettiin teemoittelua.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin asiakastyytyväisyyttä, asiakastyytyväisyyden tutkimista, perehdyttämistä ja työnopastusta sekä myynnin johtamista. Zetorin asiakastyytyväisyyttä täytyisi parantaa, sillä ravintolan asiakastyytyväisyys oli ollut hieman heikommalla tasolla kuin usealla sen ravintolakollegalla. Tutkimuksen pohjustuksessa kerrottiin myös tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen etenemisestä ja työvaiheista.

Tutkimuksessa analysoitiin ravintola Zetorin avoimia asiakastyytyväisyyskommenteja ja Mystery Shopper -tutkimuksien tuloksia. Aineistosta pyrittiin siis löytämään samankaltaisia teemoja ja niitä seikkoja, jotka vaikuttivat asiakastyytyväisyyteen asiakaspalvelutilanteessa ravintolan salissa ja baaritiskillä asioidessa. Keskeisimmiksi johtopäätöksiksi ja kehitysehdotuksiksi nousivat esimerkiksi asiakkaiden palvelun odotusajan lyhentäminen, tyytyväisyyden varmistus palveluprosessin aikana, palvelualltius ja huomion kiinnittäminen pieneltä tuntuviin yksityiskohtiin. Asiakastyytyväisyyden tutkimisessa kävi ilmi, kuinka asiakkaiden yksilöllisyys korostui ja kuinka odotukset hyvän asiakaspalvelun suhteen vaihtelivat.

Asiasanat: Ravintola Zetor, Asiakastyytyväisyys, Perehdyttäminen, Myynnin johtaminen, Asiakastyytyväisyyden kehittäminen

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Tourism and Hospitality

LAAJALAHTI, MIJU: Development of Customer Satisfaction
Interest in Noticing Customers and Sale
Activity in Restaurant Zetor

Bachelor's Thesis in Restaurant Management 52 pages, 10 pages of appendices

Spring 2015

ABSTRACT

The aim of the thesis is to sort out how restaurant Zetor could improve customer satisfaction. Restaurant Zetor is owned by HOK-Elanto and it is located in the city center of Helsinki. The purpose is to focus on customer service situations and find ways to develop the customer service process. Zetor could have better customer satisfaction than before by developing some parts of the process.

The thesis is based on restaurant Zetor's accounts and comments on the customer satisfaction surveys and Mystery Shopper research in Zetor from the year 2014. The thesis is executed with the qualitative process. The research materials are verbal feedback from customers and assessments of the Mystery Shopper participants'.

Customer satisfaction and research into it is treated in the theory part of the thesis. After that there is theory about orientation, work guidance and sale management. In the survey part of the thesis, there is information about the survey's backgrounds, explaining why it is necessary to try to achieve better customer satisfaction in restaurant Zetor. The survey process, implementation and different parts of the survey are explained in the introduction of survey.

Restaurant Zetor's customer satisfaction comments and the results of the Mystery Shopper research are analyzed in paragraph 6, accomplishment of the survey. Similar themes and factors affecting to customer satisfaction when dealing with staff in the restaurant and bar have been sought from research material. Development proposals for better customer satisfaction are shown in conclusions. Development proposals are for example trying to shorten the time customers wait to be served, making sure customers are satisfied with the service, service willingness and paying attention to small details during the customer service process.

Key words: Restaurant Zetor, Customer Satisfaction, Orientation, Sale Management, Development of Customer Satisfaction

Sisällys

1	JOHDANTO	1
2	ASIAKASTYYTYVÄISYYS	4
2.1	Hyvä asiakastyytyväisyys	4
2.2	Asiakastyytymättömyys	6
2.3	Asiakastyytyväisyyden tutkiminen	7
3	PEREHDYTTÄMINEN	10
3.1	Perehdyttämisen sisältö	11
3.2	Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus	12
3.3	Työnopastus	14
4	MYYNIN JOHTAMINEN	16
4.1	Suunnittelu ja organisointi	16
4.2	Tavoitteet ja seuranta	17
5	TUTKIMUKSEN POHJUSTUS	19
5.1	Tutkimusaineistot	19
5.2	Tutkimusmenetelmä	21
5.3	Eteneminen	23
6	TUTKIMUKSEN SUORITUS	26
6.1	Avoimet asiakastyytyväisyyskommentit	26
6.2	Keskeisimmät kommenteissa mainitut onnistumiset	30
6.3	Keskeisimmät kommenteissa mainitut ongelmat	31
6.4	Asiakkaiden ehdottamat kehityskohteet	35
6.5	Mystery Shopper -tutkimukset	38
6.6	Keskeisimmät tutkimuksissa mainitut onnistumiset	39
6.7	Keskeisimmät tutkimuksissa mainitut ongelmat	41
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	44
7.1	Tutkimuksen johtopäätökset	44
7.2	Tutkimuksen arviointi ja opinnäytetyöprosessi	46
7.3	Jatkotutkimusmahdollisuudet	48
	LÄHTEET	50
	LIITTEET	53

1 JOHDANTO

Ravintola Zetor sijaitsee Helsingin keskustassa Kaivopihalla, ja se kuuluu HOK-Elannon ravintoloihin. Zetor on suomalaistyylinen ravintola ja myös baari.

Ravintolassa tarjoillaan perinteisiä suomalaisia ruokia, kuten poronkärjistystä, karjalanpaistia ja paistettuja muikkuja. Paikka toimii myös yökerhona. Etenkin viikonloppuisin Zetorissa on paljon juhlamielellä olevia asiakkaita, ja DJ soittaa suosittuja suomalaisia pop- ja iskelmäkappaleita. Ravintolan sisustus on hyvin omaperäinen, sillä sisällä ravintolassa on esimerkiksi useita traktoreita ja muuta maalaishenkistä tavaraa.

Ravintolapuolen asiakkaista merkittävä osa on ulkomaalaisia turisteja.

Ulkomaalaisia asiakkaita houkuttelee ravintolakokemus paikan perinteisessä suomalaisessa miljöössä ja se, että A la Carte -lista on saatavilla yli 20 eri kielellä. Suomalaisia asiakkaita on tasaisesti vuoden läpi, eniten kuitenkin loppuvuodesta pikkujoulukauden aikaan. Baaripuolen asiakkaista valtaosa on suomalaisia.

Suoritin opintoihini liittyvän syventävän harjoittelun Zetorissa keväällä 2014.

Harjoitteluni jälkeen jäin ravintolaan töihin koko kesäksi, ja viimeisen opiskeluyksyni aikana työskentelin opiskeluiden ohella Zetorissa lähinnä viikonloppuisin. Koulukurssien loputtua joulukuussa 2014 jatkoin Zetorissa vuoden 2015 alusta, ja töiden ohella tein opinnäytetyötäni. Koska paikka oli minulle jo tuttu ja koska pidin Zetorista työpaikkana hyvin paljon, halusin tehdä opinnäytetyöni Zetor toimeksiantajanani. Ravintolapäällikön kanssa keskustelemalla aloimme kehitellä minulle aihetta, jonka tutkiminen olisi mielenkiintoista ja jonka tutkimisesta olisi hyötyä myös toimipaikalle itselleen.

HOK-Elannon ravintoloissa suoritetaan jatkuvaa asiakastyytyväisyyskyselyä (Wiedmer 2015). Niiden avulla kerätään tietoa siitä, mikä palvelussa on jo hyvää ja mitkä asiat vaatisivat parannusta. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttaa erittäin paljon se, kuinka asiakkaita palvellaan ja kuinka osaavaa ja ammattitaitoista palveluhenkilökunta on. Henkilökunnan jäsenten asiakaspalvelutaidot ovat paremmat, kun he ovat saaneet kunnollisen perehdytyksen ja kun heidän esimiehensä osaa ohjata heitä oikeaan aikaan ja neuvoa tarpeen mukaan työympäristössä. Asiakastyytyväisyyteen kuuluu myös se, pitävätkö asiakkaat

ravintolan tuotteista, kuten juomavalikoimasta ja ruoka-annoksien mausta ja olemuksesta.

HOK-Elanto tekee kymmenen kertaa vuodessa tutkimuksen, jossa se listaa ravintolatoimipaikkansa asiakastyytyväisyyskyselyiden mukaan paremmuusjärjestykseen. Tässä listauksessa Zetor on ollut jo pitkään selkeästi heikompi kuin moni sen ravintolakollega, eli vaikka asiakasmäärät ovat suuria, olisi asiakastyytyväisyydessä paljon parantamisen varaa. (Mälkiä 2015a.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta seikkoja, joiden avulla ravintola Zetor voisi saavuttaa paremman asiakastyytyväisyyden. Pyrin löytämään aineistosta siis asiakaspalveluprosesseihin liittyviä kehityskohteita.

Kehityskohteiden löydyttyä esitän myös keinoja, joilla tilanteita voidaan parantaa ja joiden kautta Zetor saavuttaisi paremman asiakastyytyväisyyden.

Tutkimustapani on kvalitatiivinen eli laadullinen. Aineiston analysoinnissa olen käyttänyt apuna teemoittelua.

Otan tutkimuksessani kantaa siihen, miten palvelutilanteessa voisi parantaa asiakaspalvelua ja sitä kautta parantaa myös ravintolan asiakastyytyväisyyttä. Asiakaspalvelu ravintolan salissa on pitkä prosessi, baarin puolella lyhyempi, mutta ne molemmat kuitenkin pitävät sisällään monta eri vaihetta ja yksityiskohtaa. Tarkoituksena on keskittyä löytämään palvelutilanteeseen liittyviä asiakaspalautteita. Haluan löytää keinoja, miten asiakaspalvelutilanteessa voitaisiin antaa asiakkaille parempaa palvelua. Hyvä myyntityö on osa hyvää palvelua, joten kiinnitän huomiota myös siihen, kuinka tyytyväisiä asiakkaat ovat olleet saamaansa palveluun ja kuinka heille on myyty ja suositeltu tuotteita.

Tutkimuksessani en ota huomioon ravintolan tuotteisiin liittyvää kommentointia, esimerkiksi palautteita, jotka koskevat ruoka-annoksia, ruuan makua, juomatuotteita tai tuotevalikoimaa. Ravintolan viihtyisyys on myös tärkeä osa ravintolan asiakasystävällisyyttä. Tässä tutkimuksessa en kuitenkaan huomioi ravintolan persoonalliseen miljööseen tai tilaratkaisuihin liittyviä kommentteja.

Etsin vastauksia opinnäytetyöni tutkimusongelmaan toimeksiantajaltani saaduista aineistoista. Käytössäni on laajasti avoimien asiakastyytyväisyyskyselyiden

arvioita ja kommentteja sekä Zetorissa suoritettujen Mystery-shopper - tutkimuksien tuloksia. Teoriaosassa kerron asiakastytyväisyydestä, asiakastytyväisyyden tutkimisesta, perehdyttämisestä, työnopastuksesta ja myynnin johtamisesta.

Pyrin löytämään syitä siihen, miksi ravintola Zetor on sijoittunut huonosti asiakastytyväisyyslistauksessa. Tutkin, mitä osia asiakaspalveluprosessissa täytyisi parantaa, jotta asiakastytyväisyys parantuisi. Kun syitä löytyy, pohdin, miten epäkohtia voisi korjata tai muuttaa, jotta asiakastytyväisyyttä saataisiin kehitettyä ja Zetor sijoittuisi listauksessa paremmin. Minua kiinnostaa, kuinka perehdyttäminen vaikuttaa myynninjohtamiseen ja sitä kautta asiakaspalveluun, ja kuinka paljon se vaikuttaa asiakaspalvelutaitoihin. Kiinnostavaa on myös, löytyykö asiakaspalautteista vastaus siihen, koetaanko hyvä myyntityö automaattisesti paremmaksi asiakaspalveluksi.

Opinnäytetyöni tutkimusosassa kerron tutkimuksen taustoista, tutkimusmenetelmästä ja tutkimuksen etenemisestä. Analysoin aineistosta nousseita kehityskohteita ja pohdin, kuinka niitä voisi kehittää. Johtopäätöksissä tiivistän keskeisimmät seikat, joita kehittämällä ravintola Zetorin asiakastytyväisyyttä saataisiin parannettua. Haluan tuoda esille ne keinot, joihin työntekijöiden tulisi kiinnittää huomiota asiakaspalveluprosessin aikana. Kehityskohteita etsimällä löytyy varmasti myös asioita, joita työntekijöiden perehdyttämisessä kannattaisi painottaa ja joita esimies ja vuoropäälliköt voisivat hyödyntää johtaessaan töissä olevia työntekijöitään.

2 ASIAKASTYYTYVÄISYYS

Asiakastyytyväisyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin yritys on onnistunut täyttämään asiakkaidensa odotukset tai mahdollisesti jopa ylittämään ne.

Asiakastyytyväisyys on yksi tärkeimmistä mittareista, kun halutaan selvittää, miten yritys menestyy ja miten se mahdollisesti menestyy tulevaisuudessa.

Palvelun laatu, asiakaspalvelu ja asiakkaan omat palveluun kohdistuvat odotukset ovat suoraan yhteydessä asiakastyytyväisyyteen. (E-conomic 2015.)

Asiakastyytyväisyyden varmistaminen kuuluu tärkeänä osana kaikenlaisiin myyntiprosesseihin (Rope 2003, 83).

Palvelun laatu määräytyy asiakkaiden omien mieltymysten mukaan. Asiakkaat määrittävät laadun, koska vain he itse voivat päättää, mitä pitävät hyvänä laatuna.

Jokainen työntekijä pystyy vaikuttamaan laatuun, ja jotta henkilökunta voi kehittää laatua, tarvitsee se tuekseen johtajuutta ja palautetta tehdystä työstä.

Asiakastyytyväisyys on monien pienien asioiden summa, ja sitä on melko vaikea kuvata lyhyesti. (Lahtinen & Isoviita 1999, 65.)

Hyvän asiakastyytyväisyyden lisäksi yritysten pitäisi pystyä olemaan myös tuottavia. Joskus asiakastyytyväisyyden ja tuottavuuden yhteensovittaminen voi olla melko vaikeaa. Jos tuottavuutta halutaan esimerkiksi parantaa supistamalla henkilökuntaa, voi asiakastyytyväisyys kärsiä tästä, mikäli asiakas todella tarvitsee henkilökunnan osaamista ja palvelua. Tuottavuuden ja pysyvän asiakastyytyväisyyden välille olisi hyvä löytää kompromissi, jossa kumpikaan ei kärsisi ja palvelun taso pysyisi kuitenkin korkealla. (Anderson, Fornell & Rust 2014.)

2.1 Hyvä asiakastyytyväisyys

Asiakastyytyväisyys on hyvä silloin, kun yritys pystyy täyttämään asiakkaan odotukset. Odotusten tunteminen on tämän takia erittäin tärkeää, sillä odotusten täyttyminen määrittää hyvin pitkälle sitä, kuinka tyytyväinen asiakas on yritykseen ja sen antamaan palveluun. Jos asiakkaan odotukset ovat korkealla, niitä on vaativampi täyttää. Yritykset haluavat tavoitella uskollisia asiakkaita, sillä silloin asiakkaat levittävät yrityksestä positiivista kuvaa ja näin ollen yritys saa

helposti positiivista markkinointia. (E-conomic 2015.) Yrityksen on myös tärkeää seurata, että asiakkaiden odotukset ovat oikealla tasolla, eivät esimerkiksi liian korkealla tai liian matalalla. Odotusten täyttämisestä huolehtiminen on osa asiakassuhteiden hoitamista. (Yritys-Suomi 2015.)

Kun asiakkaat ovat tyytyväisiä, he palaavat ostamaan yrityksen palveluita uudestaan ja näin heistä tulee uskollisia asiakkaita. Asiakastyytyväisyys on siis syytä pitää korkealla, jotta yritykselle alkaisi muodostua vakioasiakaskunta. Kun kanta-asiakkaita on paljon, yrityksen ei tarvitse käyttää varojaan markkinointiin niin paljon. Markkinoinnin sijaan yrityksen kannattaa kuitenkin motivoida kanta-asiakkaita ostamaan lisää ja enemmän. Asiakastyytyväisyyttä voidaan pitää välietappina sille, että asiakas vielä saadaan motivoitua ostamaan. (Lahtinen & Isoviita 1999, 64.)

Tavoitetilanne niin asiakkaan kuin yrityksenkin kannalta on se, että asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun ja myös yritys tuntee laatunsa olevan kunnossa. Tavoitetilanteen edellytyksiä ovat riittävä asiakasmäärä ja taloudellisesti riittävän kannattava toiminta. Koska parannettavaa löytyy aina, kannattaa yrityksen kehittää palvelun laatua pikkuhiljaa. Virheitä voidaan ennaltaehkäistä, ja satunnaisesti saatu negatiivinen palaute hyödynnetään heti. Henkilökuntaa on syytä motivoida, jotta palvelun laatu pysyisi korkealla ja jotta onnistuminen tunnistettaisiin. (Reinboth 2008, 96–97.)

Joskus yritys voi myös kohdata tilanteen, jossa asiakastyytyväisyys on asiakkaan mielestä kunnossa, mutta yrityksen mielestä sen laadussa on puutteita. Yritys siis kokee, että toiminta ei ole laatukriteereiden mukainen, vaikka asiakas kuitenkin on tyytyväinen. Tässä tilanteessa yrityksellä on kaksi vaihtoehtoa. Se voi joko nostaa laatunsa määrittelemälleen tasolle, eli korottaa hintaa laadun vastaamalle tasolle ja korjata laatuvirheet tavoitellulle tasolle, tai laatu määritellään uudelleen sen perusteella, mitä asiakkaat kokevat tärkeäksi. Laatutäsmennyksessä täsmennetään laatukriteereitä asiakkaan odotuksia vastaavaksi, ja varmistetaan sekä asiakkaiden tyytyväisyys että toiminnan kannattavuus. (Reinboth 2008, 97.)

2.2 Asiakastyytymättömyys

Vaikka yritys kokee laatunsa olevan kunnossa, voi asiakas olla siitä eri mieltä. Jos yrityksen asiakkaat eivät ole sen laatuun tyytyväisiä, voi olla, että yrityksellä on vääränlainen asiakaskunta. Yritys voi vaihtaa asiakaskuntaansa, koska se ei tee nykyisiä asiakkaita tyytyväisiksi tai koska nykyisistä asiakkaista halutaan päästä eroon ammattitaidollisista tai imagollisista syistä. Tässä tilanteessa yrityksen täytyy pyrkiä löytämään ne asiakkaat, jotka ovat tyytyväisiä sekä laatuun että hintaan. Jos asiakaskuntaa ei haluta vaihtaa, täytyy yrityksen selvittää nykyisten asiakkaidensa odotukset ja tarpeet. Käytännön toiminta täytyy muokata vastaamaan yrityksen laatukriteereitä. (Reinboth 2008, 98.)

Kun yritys tiedostaa laatunsa heikkoudet ja myös asiakkaat kokevat laadun heikoksi, on hyvä, että puutteet kuitenkin tiedostetaan. Kun asiakkaiden odotukset selvitetään, laatukriteerit määritellään, henkilökunta koulutetaan ja myös motivoidaan ja kannattavuudesta ja asiakkaiden tyytyväisyydestä huolehditaan, voi yritys aloittaa laadun kehitysprosessin. Henkilökunnalla on keskeinen rooli, vaikka toiminta kuitenkin on kokonaisvaltaista. (Reinboth 2008, 100.)

Heikon asiakaspalvelun taustalla voi olla neljänlaisia henkilöstöön liittyviä syitä. Työntekijän osaamisessa voi olla puutteita, jotka pyritään poistamaan asiallisella koulutuksella ja perehdytyksellä. Ongelma voi myös olla työntekijän asenteessa. Jos työntekijä kokee, että hänen työtään ei arvosteta ja että hän ei voi työskennellä tämänhetkistä tasoaan paremmin, innostus työhön katoaa helposti. Työntekijä voi olla myös kyllästynyt työhönsä. Ongelmat voivat liittyä myös toimintatapoihin työpaikalla, työjärjestelyihin ja käytäntöihin. Tällaisista sisäisistä tyytymättömyyksistä voi seurata työpaikkakiusaamista ja kuppikuntien muodostumista. Jos työilmapiiri on huono, heijastuu se aina myös asiakaspalveluun. (Reinboth 2008, 101.)

Asiakaspalvelua voidaan alkaa kehittää vasta, kun työpaikan sisäiset ihmissuhteet ovat kunnossa. Myös esimiehen poissaolevuus voi laukaista ongelman työpaikalla ja sitä kautta asiakastyytyväisyydessä voi ilmetä puutteita. Esimiehen tulisi johtaa alaisiaan siten, että henkilökunta tietää esimiehen olevan läsnä. Jos esimies on

työssään liian välinpitämätön tai tiukka, voivat työntekijät kokea, että heidät on jätetty yksin. (Reinboth 2008, 101.)

Virhe ja asiakastyytymättömyys ovat eri asioita, mutta molempiin täytyy kuitenkin reagoida nopeasti. Laadukkaaseen asiakaspalveluun kuuluu se, että virheitä pyritään ennaltaehkäisemään. Jos virheitä kuitenkin sattuu, ne pyritään korjaamaan mahdollisimman nopeasti. Koska työn alussa on annettava asianmukainen perehdytys, työntekijän periaatteena on tehdä kaikki asiat oikein alusta lähtien. Kun palvelutilanne on jo käynnissä, voidaan mahdollisia virheitä korjata, kun asiakkaalta välillä varmistetaan tyytyväisyys ja häneltä pyydetään palautetta. Asiakkaalle on syytä korostaa, että hän kertoisi heti, jos ei ole tyytyväinen saamaansa palveluun tai jos hän kokee siinä olevan puutteita. Jos asiakas ei missään vaiheessa kerro tyytymättömyydestään, ei asiakastyytymättömyyteen missään vaiheessa voida ottaa kantaa. (Reinboth 2008, 102–103.)

Vaikka henkilökunta olisi kuinka osaavaa tahansa, ei tilanteilta, joissa asiakas on tyytymätön, voida koskaan välttyä täysin. Subjektiiivisella suhtautumisella asiakaspalveluun tarkoitetaan sitä, että asiakkaat mieltävät eri asiat ja tavat hyväksi asiakaspalveluluksi. Toinen haaste asiakastyytyväisyyden saavuttamisessa on asiakaspalvelun samanaikainen tuottaminen ja kuluttaminen. Jotta asiakastyytymättömyyteen päästään käsiksi, täytyy asiakkaan kertoa kokemuksestaan ja näin antaa henkilökunnan tietää epäkohdista. (Reinboth 2008, 103.)

2.3 Asiakastyytyväisyyden tutkiminen

Asiakastyytyväisyystutkimuksilla mitataan, kuinka onnistunutta asiakaspalvelu on ollut. Asiakastyytyväisyys on niin moniulotteinen käsite, että sen hyviä ja huonoja piirteitä on hyvin hankala määrittää kattavasti. Asiakastyytyväisyys ei ole tekninen asia, eikä sitä voida pisteyttää. Tutkimuksen kohteena voivat olla esimerkiksi palvelutilanteen ensivaikutelma, palvelun odotusaika, juostavuus, ystävällisyys, asiantuntevuus ja palveluympäristö viihtyisyys. Jo ilman vaivannäköä ja suunnittelua voidaan saavuttaa hyvä asiakastyytyväisyys.

Tärkeintä asiakastyytyväisyydessä ja sen muodostumisessa on kuitenkin asiakkaasta välittäminen. (Lahtinen & Isoviita 1999, 64.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata eri tavoin. Tulokset asiakastyytyväisyysmittauksista koetaan yrityksille hyödyllisinä, sillä niiden avulla on helppo tarkkailla yrityksen toimintaa. Asiakastyytyväisyydellä voidaan tehdä eroja kilpailijoihin nähden, eli asiakastyytyväisyys voi myös olla oleellinen osa yrityksen strategiaa. (E-conomic 2015.) Satunnaisesti saatavat asiakaspalautteet ja systemaattinen asiakaspalautteiden kerääminen ja asiakastyytyväisyystutkimukset ovat hyviä tapoja seurata yrityksen asiakastyytyväisyyttä. (Yritys-Suomi 2015.)

Asiakastyytyväisyyskysely on kaikista yleisin ja eniten käytetty tapa kerätä informaatiota palvelun ja asiakkaiden tyytyväisyyden tasosta. Kyselylomake annetaan asiakkaalle palvelutapahtuman päätteeksi. Arviointiasteikot ja merkitykset vaihtelevat kyselykohtaisesti, mutta hyvin usein asteikko voi esimerkiksi olla numeroin yhdestä viiteen, missä numero yksi on huonoin ja numero viisi paras. Numeroarvioinnin lisäksi asiakastyytyväisyyskyselyihin voidaan usein kirjoittaa omin sanoin avoimia kommentteja asiakaspalveluun liittyen. (Reinboth 2008, 106.) Yrityksen asiakastyytyväisyys ilmoitetaan keskiarvoina (E-conomic 2015).

Kyselytutkimus perustuu yhteiskuntatieteelliseen survey-tutkimukseen, jossa tutkitaan erilaisia ilmiöitä, niiden esiintymistä ja ilmiöihin liittyvien tekijöiden välisiä suhteita hyödyntämällä tilastollisia menetelmiä.

Asiakastyytyväisyyskyselyihin liittyy kuitenkin monenlaisia puutteita. Puutteita harvemmin arvioidaan kyselyiden yhteydessä. (Reinboth 2008, 106.)

Koska asiakastyytyväisyys on tunne, sitä on hankala ilmaista numeroin. Asiakastyytyväisyyden tunne on harvoin selkeästi jokin numeron kuvaama tilanne. Myös tapa, jolla ihmiset kokevat numeroarvioinnin, on hyvin erilainen. Esimerkiksi numeroiden välisiä eroavaisuuksia ei välttämättä koeta yhtä pitkiksi, tai 1-5 asteikolla viitosta ei haluta välttämättä antaa, vaikka asiakas olisi jo hyvin tyytyväinen saamaansa palveluun. Samaa arviointiväliä esimerkkinä käyttäen, numero kolmen merkitys vaihtelee hyvin paljon. Joillekin asiakkaille se voi

esimerkiksi tarkoittaa keskinkertaista, tilannetta, joka ei millään tavalla puhutellut tai jäänyt mieleen. Numeroarviointi ei kerro, miksi asiakas on päättänyt antamaan juuri tietyn numeron. Yritys joutuu arvailemaan ja tulkitsemaan annettujen numeroiden syitä. (Reinboth 2008, 106–107.)

Numeroasteikko on hyvin karkea, joten pienetkin muutokset huomioidaan nopeasti ja niistä vedetään heti johtopäätöksiä. Jotta asiakaspalautteisiin päästäisiin pureutumaan kunnolla, ne olisi hyvä käydä läpi asiakkaan kanssa heti. Hyvin usein asiakas kuitenkin poistuu paikalta pian palautteen antamisen jälkeen. Asiakkaan tunnetila ja mieliala vaikuttavat siihen, minkälaisen arvioinnin hän antaa sillä hetkellä. (Reinboth 2008, 106–107.)

Joskus huono arvosana ei tarkoita huonoa palvelun laatua. Joku asiakas ei esimerkiksi henkilökohtaisesti vain pidä palvelusta, ja antaa tämän vuoksi huonon arvosanan. Esimerkiksi elämyspalveluissa kaikki eivät koe elämystä mielekkääksi. Tämän takia myös sanallinen asiakaspalautteen purkaminen olisi tärkeää. (Reinboth 2008, 108.)

Otannan tulee olla riittävän suuri, jotta tuloksista on jotain hyötyä. Jos tutkimustuloksia on vähän, voivat tulokset vääristyä, ja yksittäisen vastaajan mielipide korostuu herkemmin. Karkeasti laadituissa asiakastyytyväisyyskyselyissä on ongelmana myös se, että vaikka niitä tehdään uudestaan ja uudestaan, ei niissä esiinny kovinkaan suuria eroavaisuuksia keskenään. Joskus asiakastyytyväisyyskysely voi olla hyvä uudelle yritykselle, joka haluaa selvittää asiakkaidensa tyytyväisyyden alkutilanteessa. Kyselyiden avulla uusi yritys voi helposti selvittää, milloin sen palvelu alkaa olla halutulla tasolla. (Reinboth 2008, 108.)

3 PEREHDYTTÄMINEN

Jotta asiakaspalvelu onnistuu, täytyy yrityksen perehdyttää työntekijänsä (Reinboth 2008, 82). Asiakkaan ja työntekijän välinen vuorovaikutus on asiakaspalvelua (Reinboth 2008, 31). Perehdytyksen tavoitteena on se, että perehdytettävä, eli työhön tuleva uusi tulokas tai uudestaan perehdytettävä pitkäaikainen työntekijä, olisi mahdollisimman pian kykenevä työskentelemään ilman toisten apua (Kangas 2003, 3). Perehdytys pitää sisällään toimenpiteitä ja töitä, joiden avulla työpaikalle tullut uusi työntekijä oppii tuntemaan uuden työpaikkansa käytännöt, säännöt, tavat, ihmiset ja hänen työhönsä liittyvät odotukset. Työkokonaisuudella tarkoitetaan osia, joista työn tekeminen koostuu. (Työturvallisuuskeskus 2015.)

Perehdyttämisessä annetaan tukea uudelle työntekijälle tai entiselle työntekijälle, joka on omaksumassa uusia työtapoja. Työntekijän kokonaisvaltaista osaamista kehitetään, jotta hän pääsisi mahdollisimman nopeasti alkuun uudessa työssään ja pystyisi toimimaan mahdollisimman itsenäisesti siinä. Myös tutustuminen työyhteisöön ja työorganisaatioon on osa perehdytystä. Perehdyttäminen voi myös perehdytettävänä olevan lisäksi kehittää työyhteisöä ja koko työorganisaatiota. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Kun työyhteisöön tulee uusi työntekijä, on perehdytyksen alussa hyvä kartoittaa hänen osaamistaan. Perehdytyksessä on tarkoitus kehittää uuden tulokkaan osaamista, mutta perehdytystilanteessa voidaan huomata, että työyhteisö voi hyödyntää hänen aiempaa osaamistaan. Perehdyttämisen määritelmässä ei oteta kantaa siihen, milloin perehdytettävä on saanut tarpeeksi perehdytystä tai milloin hän on valmis itsenäiseen työskentelyyn. Jokaisen työyhteisön on itse pystyttävä määrittämään, mikä on riittävää perehdytystä ja milloin tulokas on saanut riittävästi tukea uuden työnsä alkuun. (Kupias & Peltola 2009, 86.)

Perehdyttämisellä ja työnopastuksella on tarkoitus paitsi opettaa uusi työntekijä työympäristöönsä ja -tehtäviinsä, myös ennaltaehkäistä työtapaturmia. Jos työssä tai työympäristössä havaitaan vaaroja, on ne poistettava heti tai vaaroja on ainakin pyrittävä vähentämään. (Työturvallisuuskeskus 2015.) Työsopimuslain mukaan

työnantajan täytyy huolehtia kunnollisesta työturvallisuudesta suojellakseen työntekijäänsä tapaturmilta ja muilta terveydellisiltä vaaroilta (Finlex 2002).

3.1 Perehdyttämisen sisältö

Toimenpiteet, joilla uusi työntekijä ohjataan uusiin työtehtäviinsä ja otetaan mukaan yrityksen toimintaan, sisältyvät perehdytykseen. Muuntuvat työtehtävät opastetaan joko kokonaan tai osittain uudelle työntekijälle. Joskus perehdytettävä voi myös olla entinen työntekijä, joka opastetaan pitkän tauon jälkeen uudestaan työtehtäviinsä. Koska työntekijällä on varmasti jo ennestään jonkin verran osaamista työstä, pystytään uuden työntekijän omaama osaaminen muuttamaan yhteiseksi osaamiseksi. (Eräsalo 2011, 61.)

Perehdyttämisessä on myös huomioitava, millaiselle henkilölle perehdytystä ollaan tekemässä. Perehdytyksen luonteeseen vaikuttaa siis suuresti se, onko työntekijä täysin uusi tulokas, työhön palaaja, tilapäinen työntekijä, työharjoittelija vai paikassa jo työskentelevä työntekijä. Kun perustetaan täysin uutta yritystä, olisi hyvä, jos valittu henkilökunta perehdytettäisiin jo hyvissä ajoin ennen liiketoiminnan alkamista. (Kangas 2003, 5.)

Yksi tärkeä osa työpaikkaan perehdyttämisessä on toimipaikan toiminta-ajatukseen, palvelu- ja liikeideaan perehdyttäminen. Toiminta-ajatuksella tarkoitetaan niitä seikkoja, miksi yritys on ylipäätään olemassa. (Kangas 2003, 4.) Liian laajaa toiminta-ajatusta voi olla vaikea ohjata, kun taas suppeammin määritelty toiminta-ajatus on helpommin ohjattavissa. Yrityksen toiminta-ajatus on voimassa aina, kun yritys on olemassa. Toiminta-ajatus saa työntekijät tuntemaan, että he todella tekevät jotakin arvokasta. Vaikka toiminta-ajatus ei muutu, se kannustaa henkilöstöä kehittämään työyhteisöään ja -ympäristöään jatkuvasti. (Kamesky 2000, 44–45.)

Jokaisella yrityksellä on omanlaisensa filosofia, missio, ja yritys on määrittänyt itselleen tärkeät arvot, joita se toteuttaa toiminnassaan. Työpaikalla vallitsevien sääntöjen ja tapojen lisäksi perehdytyksessä tulee käydä ilmi, millainen henki ja tunnelma työpaikalla vallitsee. Kun uusi työntekijä oivaltaa työpaikkansa filosofian ja tunnelman, on hänen helpompi päästä sisään uuteen työympäristöön.

Perehdyttäjän kannattaa myös kertoa, mitä uudelta työntekijältä odotetaan. Kommunikointi esimiehen ja muiden työntekijöiden kanssa kannattaa tehdä mahdollisimman helpoksi, jotta uusi työntekijä uskaltaa kysyä heti häntä askarruttavista asioista. (Mayhew 2015.)

3.2 Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus

Perehdytysprosessi alkaa jo ennen uuden työntekijän saapumista taloon. Ennen rekrytointia täytyy miettiä vaatimuksia ja työssä tarvittavaa osaamista. Yleensä työtehtävät ovat valmiina, ja rajaus on selkeä, mutta paikkaa täyttämään vain tarvitaan sopiva henkilö. (Kupias & Peltola 2009, 102.) Etukäteen kannattaa pohtia myös sitä, kuinka paljon perehdytys vie aikaa. Lyhyt ja napakka perehdytys voi usein olla parempi kuin pitkä kiireen keskellä annettu perehdytys.

Perehdyttämiseen varattua aikaa ei välttämättä tarvitse olla paljon, jos aika käytetään hyvin hyödyksi. (Kangas 2003, 8.)

Hyvä perehdytys saadaan aikaan laadukkaalla suunnittelulla. Suunnitelmallisuus, lainmukaisuus ja yrityksen strategia ja rakenne määrittävät hyvin pitkälle perehdytyksen tehokkuuden, joka kuitenkin tulee esille vasta itse perehdytystilanteessa ja sen jälkeen. (Kupias & Peltola 2009, 11.) Työntekijä on velvollinen antamaan kattavan perehdytyksen eli kyseessä sitten vakituinen työsuhde tai lyhytaikainen vuokratyöntekijän työsuhde (Santalahti, Mäkeläinen & Hämäläinen 2005, 3).

Laatiakseen hyvän perehdytyksen ja työnopastuksen täytyy työnantajan perehtyä työlainsäädäntöön, määräyksiin ja oman alan työhön liittyviin valtioneuvoston asetuksiin (Työturvallisuuskeskus 2015). Perehdyttämiseen liittyvässä lainsäädännössä on kiinnitetty erityisesti huomiota siihen, että työnantaja on vastuussa työntekijänsä työhön opastuksessa ja perehdyttämässä.

Työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä käsittelevät perehdyttämistä. (Kupias & Peltola 2009, 20.)

Yritys saa kunnollisesta perehdyttämisestä monenlaista hyötyä. Henkilökunnan oppiminen tehostuu, minkä ansiosta oppiaika lyhenee ja virheet vähenevät. Perehdytyksessä työntekijä oppii työtavat nopeasti ja todennäköisesti oppii ne

myös kerralla oikein. Kun perehdytys tehdään huolellisesti, työntekijä kykenee nopeammin itsenäiseen työskentelyyn, mikä taas helpottaa koko työyhteisöä. Kun uusi työ alkaa sujua alusta alkaen hyvin, se vaikuttaa positiivisesti perehdytettävän työmotivaatioon, mielialaan ja jaksamiseen. Hyvän perehdyttämisen ansiosta myös poissaolot työpaikalla vähenevät. (Kangas 2003, 5–6.)

Huono perehdytys voi johtaa siihen, että tapahtuneet virheet, hävikki, onnettomuudet ja tapaturmat koituvat kalliiksi toimipaikalle. Tapaturmia sattuu eniten juuri työnsä aloittaneille, joten siksi perehdyttämisessä on tärkeää painottaa turvallisuusasioita ja oikeanlaisia työtapoja. Esimerkiksi aloittelijalta saattaa puuttua kokonaan perustaidot ja tiedot turvalliseen työskentelyyn. Ensivaikutelma on tärkeä myös perehdytyksessä, eli työnantajan on syytä panostaa uusiin henkilöihin. Negatiivinen ensivaikutelma saattaa heijastella työskentelyyn pitkän aikaa, kun taas positiivinen ensivaikutelma rohkaisee ja kannustaa. (Kangas 2003, 6.)

Perehdyttämisohjelma kuuluu osana suunnitteluun. Perehdyttämisohjelma voi olla yleisluontoinen, mikä sopii kaikenlaisiin tilanteisiin, tai se voidaan laatia tiettyä tilannetta varten. Perehdyttämisohjelmat voivat olla hyvin erilaisia, mutta kaikissa niissä on esitetty käsiteltävät asiat, aikataulu ja perehdyttämisestä vastuussa olevat henkilöt. Perehdytysohjelmaa voidaan käyttää muistilistana. Perehdyttäjänä voi toimia esimies tai muu toimeen pätevä henkilö. (Kangas 2003, 7.)

Perehdytystä suunniteltaessa on hyvä pohtia yrityksen sen hetkisiä haasteita ja toimintaa ja sitä, halutaanko perehdytyksessä painottaa strategiaa vai enemmän meneillään olevaa toimintaa. Sopeuttavasta perehdyttämisestä on kyse silloin, kun työntekijä mukautuu yrityksen toimintatapoihin ja konsepteihin. Dialogisessa perehdyttämisessä sen sijaan uusi tulokas otetaan mukaan uudistuksiin ja kehittymiseen. (Kupias & Peltola 2009, 63.)

Lopulta se, kuinka hyvin tulokas toteuttaa ja omaksuu uusia oppejaan, kertoo, onko perehdytys ollut tehokasta ja oikeita asioita painottavaa. Tulokas todennäköisesti toimii työssään ja työyhteisössään sääntöjen mukaisesti ja tarkoituksenmukaisesti paremmin, kun hän on omaksunut, oivaltanut ja

ymmärtänyt uuden työyhteisönsä. Uuden oppimiseen vaikuttaa hyvin voimakkaasti yksilön lisäksi myös ympäristö. (Kupias & Peltola 2009, 166–167.)

Perehdyttämisessä täytyy myös olla olemassa varasuunnitelma sen varalta, että perehdyttäjä itse ei pääse paikalle. Jo perehdytyksen suunnitteluvaiheessa on hyvä miettiä, millä tavoin perehdytyksen hyödyllisyyttä voidaan tarkkailla. Muun muassa perehdyttämisen tarkistuslistoilla tai seurantakeskusteluilla voidaan kartoittaa, kuinka hyvin työntekijät ovat sisäistäneet uudet asiat.

Seurantakeskusteluita on hyvä käydä myös vanhojen työntekijöiden kanssa. (Kangas 2003, 8.)

3.3 Työnopastus

Työhön liittyvien taitojen ja tietojen opettamista työpaikoilla kutsutaan työnopastukseksi. Tarkoituksena työhönopastuksessa on tukea oppimassa olevaa itsenäiseen työhön, oppimiseen ja myös ajattelemaan omatoimisesti. Työnopastus on osa työpaikan ja työyhteisön kehittämistä. Työhön opastettava oppii työtehtävänsä helposti ja nopeasti, kun työhönopastus on hoidettu huolellisesti. Mitä nopeammin opastettava oppii itsenäiseen työskentelyyn, sitä enemmän säästyy työkavereiden aikaa esimerkiksi virheiden korjaamiselta ja valvonnalta. (Kangas 2003, 13.)

Laitteiden, koneiden, työvälineiden ja työssä käytettävien aineiden oikeanlaiset käyttötavat opetetaan työnopastuksessa. Myös suojavaatetuksen, suojalaitteiden ja suojainten oikeanlaiset ja turvalliset käyttötavat kuuluvat työnopastukseen. Suojavaatteiden ja -laitteiden huolto, säilytys ja kunnossapito ovat myös osa työnopastusta. Työnopastuksessa tulee käydä ilmi turvallisuusmääräykset ja työn ergonomia. (Eräsalo 2011, 67.)

Kunnolliseen työnopastukseen kuuluu oikeanlaisten työtapojen korostaminen ja mahdollisten vaarojen ja vaaratilanteiden kertominen. Työnopastajan, eli perehdytystä tekevän henkilön, on hallittava turvallisuuteen liittyvät seikat opettamassaan työssä. Myös ergonomia ja oikeat työasennot ja -liikkeet on otettava huomioon. Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi on huomioitava myös työntekijöiden henkinen hyvinvointi. Työnopastukseen kuuluu siis myös torjunta

sopimattoman henkisen kuormituksen ehkäisemiseksi. Sopimatonta henkistä kuormitusta ovat esimerkiksi häirintä ja väkivalta työpaikalla.

(Työturvallisuuskeskus 2015.)

Koska ihmiset ovat hyvin erilaisia, täytyy myös työnopastuksen olla yksilöllistä: jotkut oppivat toisia nopeammin ja jotkut voivat työskennellä hyvin eri tavalla, mutta silti yhtä tehokkaasti. Tämän takia sama kaava tai malli ei aina toimi kaikille perehdytettäville. Jokainen työhönopastustilanne on ainutkertainen. Työhönopastajan on hyvin tärkeää tutustua opastettavaan etukäteen esimerkiksi kyselemällä ja keskustelemalla. Kun opastettavan tietoja ja taitoja on kartoitettu kyselemällä, osaa opastaja valita sopivan tavan työhönopastukseen. (Kangas 2003, 13.)

Ihmisten välisiin eroihin kuuluvat myös erilaiset motivaatiot ja asenteet. Se, kuinka perehdytettävä suhtautuu oppimiseen, vaikuttaa suuresti työnopastuksen luonteeseen. Hyvä motivaatio tietysti auttaa oppijaa eteenpäin uudessa työssään. Jos oppija ei luota omaan oppimismahdollisuuksiinsa, joutuu opastaja tavallista enemmän rohkaisemaan häntä. Alusta asti vallinnut negatiivinen asenne voi johtaa siihen, että etenemismahdollisuuksia ei ole lainkaan. Erilaiset oppimistavat kannattaa huomioida heti alusta alkaen. Oppia voi näkemällä, kuuntelemalla, kokeilemalla, tekemällä itse ja tekemällä havaintoja työympäristöstä. (Kangas 2003, 13.)

4 MYYNIN JOHTAMINEN

Yrityksen kilpailukykyyn vaikuttavista tekijöistä myynnin johtaminen on yksi tärkeimmistä. Myynnin johtamisella tarkoitetaan menetelmää ja tapaa, jolla organisaatiossa myydään tuotteita ja palveluita asiakkaille. Myynnin johtamisen kehittäminen ja parantaminen suurentavat yrityksen voittoa, kun asiakkaat saadaan käyttämään yritykseen enemmän rahaa. Jo pienilläkin muutoksilla ja myyntitoiminnan kehityksellä voidaan saada aikaan näkyviä tuloksia yrityksen myynnissä. (Crementum 2015.)

Ilman toimivaa myynnin johtamista yrityksen myynti ei koskaan sujuisi. Myynnin johtaminen määrittelee yrityksen myyntitoimet, myyntitavoitteet ja kaikki myynnin edellytystekijät. (Rope 2003, 117.) Myynnin johtaminen on esimieslähtöistä toimintaa, jossa vuoroa johtava henkilö ohjaa ja seuraa, kuinka vuorossa olevat työntekijät toimivat myyntitilanteissa. Myynnin johtaminen kuuluu osana työvuoron johtamiseen. Jokainen henkilökunnan jäsen on kuitenkin tärkeä osa myynnin johtamisen onnistumisen kannalta. (Mälkiä 2015b.)

4.1 Suunnittelu ja organisointi

Jotta myynnissä ja myynnin seurannassa onnistuttaisiin, edellyttää se yritykseltä hyvää myynnin suunnittelua. Myynnin suunnittelu koostuu useasta alueesta. Olemassa olevien myyntiennusteiden pohjalta yritys laatii tulostavoitteita niin tuotteittain, tuoteryhmittäin, alueittain kuin myyjittäinkin. Myynti, joko rahassa tai yksiköissä mitattuna, markkinaosuus ja myyntikate ovat myyjiä eniten ohjaavat tavoitteet. Onnistunut myynti vaatii yritykseltä myös hyviä taustatoimintoja ja osaavia myyjiä. Esimerkiksi resursointi ja tukimateriaalit ovat osa myynnin taustatoimintoja, joita yrityksen täytyy harjoittaa saadakseen paras mahdollinen myyntitulos. (Rope 2003, 117.)

Myynnin johtamisessa otetaan yleensä mallia siitä, mitä yrityksen myynnissä on aikaisemmin tapahtunut. Reaktiivisuudella tarkoitetaan jotain, jolla reagoidaan johonkin jo tapahtuneeseen asiaan. Tämän takia myynnin johtamisen voidaan ajatella olevan reaktiivista. Jotta yritys pystyisi luomaan tehokkaan myynnin johtamisjärjestelmän, täytyy sen selvittää itselleen, millaisia henkilöitä halutaan

töihin, mitkä ovat myynnin tavoitteet ja kuinka niihin aiotaan päästä ja millaista valmennusta aiotaan käyttää. (Efecto 2015.)

Strategia ohjaa organisaation toimintaa. Jo perehdytysvaiheessa työntekijälle tulee kertoa yrityksen niin sanottu toimintakonsepti, jossa kuvataan vallitsevia pelisääntöjä, tehtäväjakoja ja rakenteita. Hyvä organisointi selkeyttää työnjakoa, joka on sovittu. (Kupias & Peltola 2009, 10.) Töiden organisointi on osa myynnin johtamista. On tärkeää, että työvuorossa on tarpeellinen määrä työntekijöitä juuri tarvittavaan aikaan. Jo työvuorolistan suunnitteluvaiheessa täytyy siis huomioida myynnin johtamiseen liittyviä seikkoja. (Mälkiä 2015b.)

Kun esimies johtaa vuoroaan, hän johtaa samalla myös myyntiä. Esimiehen tehtävänä on selvittää, ketä samassa vuorossa työskentelee. Tämä auttaa töiden jakamisessa ja organisoinnissa. Tärkeää on myös tietää, mitä myydään ja mikä on myyntiin liittyvä tavoite. Henkilökunnan myyntiaktiivisuus ja myyntihenkisyys ovat osa myynnin johtamista. Esimerkiksi suosittelemalla juomatuotteiden isoja kokoja ravintolan henkilökunta saa helposti lisättyä asiakkaiden keskiostoksen määrää. Keskiostoksella tarkoitetaan kaikkien ostosten loppusumman keskiarvoa. (Mälkiä 2015b.)

Jotta myynnin johtaminen toteutuisi, täytyy myös henkilökunnan keskeinen vuorovaikutus toimia. Esimiehen on pystyttävä antamaan palautetta työntekijöilleen, niin hyvää kuin rakentavaakin palautetta. Hyvän myyntityön kannalta on tärkeää, että esimies valvoo, kuinka hyvin työntekijät toteuttavat annettuja ohjeita. Kun henkilökunta toimii ohjeiden mukaisesti ja esimies puuttuu mahdollisiin alisuorituksiin, myynnin johtaminen onnistuu. Työntekijöiden on myös helppo kommunikoida esimiehensä kanssa ja esimies kuuntelee työntekijöitään tarvittaessa. (Mälkiä 2015b.) Vuorovaikutuksen ohjaaminen ja siitä huolehtiminen ovat osa esimiehen haasteellista työtä työyhteisön hyväksi (Eräsalo 2011, 129).

4.2 Tavoitteet ja seuranta

Yrityksen myyntiä seurataan, jotta voidaan nähdä, pääseekö yritys asettamiinsa toiminta- ja tulostavoitteisiin. Myynnin seuranta voidaan tehdä monella eri

tasolla, esimerkiksi myyjäkohtaisesti tai koko organisaatiota tutkien. Myynnin seurannassa keskeisimmät raportoitavat asiat ovat tilaukset, asiakaskäynnit, uudet asiakkaat, menetetyt asiakkaat ja myyntikate. Kun myynnin seurannasta saadaan tuloksia, on tärkeää, että niistä otetaan jotain opiksi tulevaisuudessa. Seurannan avulla myyntiä saadaan ohjattua sillä hetkellä haluttuun suuntaan. (Rope 2003, 121–122.)

Motivointi pitää sisällään syitä ja tekemiseen vaikuttavia asioita, joiden avulla työntekijät saadaan toimimaan halutulla tavalla. Esimiehen tehtävänä on siis ohjata ja innostaa työntekijöitään toimimaan tehokkaasti, jotta yhteisiin, haluttuihin yrityksen päämääriin päästäisiin. Työntekijä, jolla on hyvä työmotivaatio, on samalla myös sitoutuneempi yrityksen toimintaan. (Eräsalo 2011, 123.)

Kannustava työilmapiiri ja kunnollinen palkka yhdessä koulutuksen, arvostuksen ja tehtävien kierron kanssa motivoivat henkilökuntaa myymään. Henkilöstö, joka on sisäistänyt hyvin yrityksen liikeidean, sitoutunut ja motivoitunut, on yritykselle eduksi hyviä myyntituloksia saavuteltaessa. Olisi hyvä, jos myyjä näkisi oman tuloksensa myös omassa palkkauksessaan. (Rope 2003, 120–121.)

Jokainen yrityksen työntekijä tekee myyntityötä. Vaikka työntekijä ei myisi tuotteita, hän kuitenkin myy yrityksestä välittyvää kuvaa, imagoa, olemuksellaan ja käyttäytymisellään. Yrityskuvaa niin sanotusti ”myydään” koko ajan. (Lahtinen & Isoviita 1999, 254.) Kun asiakas saapuu yritykseen, hänellä on jokin tarve tulla sinne. Henkilökunnan on oltava asiakkaiden saatavilla ja asiakkaiden tarpeista on myös oltava aidosti kiinnostunut. Myynnin johtamisella tähdätään siihen, että palvelut ovat helposti asiakkaan saatavilla ja että henkilökunta on asiakkaan luona silloin, kun hän sitä tarvitsee. Työntekijät palvelevat asiakasta, jotta hänen odotuksensa täyttyisivät ja hän saisi tarvitsemansa. (Mälkiä 2015b.)

5 TUTKIMUKSEN POHJUSTUS

Keskustelin vuoden 2015 alussa silloisen Zetorin ravintolapäällikön kanssa mahdollisista opinnäytetyön aiheista. Hän ehdotti, että ottaisin käsittelyyn Zetorin asiakastyytyväisyyden. Minulle kerrottiin, että Zetor on sijoittunut HOK-Elannon ravintolatoimipaikoista melko huonosti muihin ravintoloihin verrattuna.

Opinnäytetyöni tutkimuksellisessa osassa pyrin siis löytämään syitä ravintola Zetorin asiakastyytyväisyysijoitukseen. Tämän jälkeen pohdin mahdollisia toimenpiteitä, joita epäkohtien korjaamiseksi Zetorissa voitaisiin tehdä.

Tavoitteena on siis löytää keinoja, joilla ravintola pystyy saavuttamaan paremman asiakastyytyväisyyden.

HOK-Elannon ravintoloissa suoritetaan jatkuvaa asiakastyytyväisyyskyselyä.

Kiinnostuin opinnäytetyöni aiheesta, kun kuulin, että Zetorin asiakastyytyväisyys on tutkimusten perusteella muihin HOK-Elannon paikkoihin verrattuna heikompi. (Wiedmer 2015.) Koska pidän työpaikastani hyvin paljon, tunsin tarpeelliseksi selvittää, mitkä osa-alueet asiakastyytyväisyydessä tarvitsisivat kehittämistä.

Keskustelin ravintola-päällikön kanssa siitä, että voisin pohtia syitä huonoon asiakaspalvelumenestykseen tutkimalla Zetorin asiakaspalautteita ja Zetorissa suoritettujen Mystery Shopper -tutkimusten tuloksia.

Sain käyttööni vuoden 2014 aikana kerättyjä avoimia asiakaspalautteita eli asiakastyytyväisyyskommentteja ja Mystery Shopper -tutkimustuloksia, joiden avulla pystyisin etsimään syitä huonolle sijoitukselle. Saamani aineisto oli laaja, joten minun piti päättää, mitä tarkalleen ottaen haen aineistosta.

Asiakastyytyväisyyden tutkimisesta on varmasti hyötyä myös toimipaikalle, koska ravintola haluaa tietenkin pitää asiakkaansa tyytyväisinä ja mahdollisesti saada asiakkaat palaamaan ravintolaan uudestaan. Tyytyväiset asiakkaat palaavat samaan toimipaikkaan uudestaan ja luultavasti kertovat myös eteenpäin hyvää palvelusta ja ruuasta ravintolassa.

5.1 Tutkimusaineistot

Zetorin ravintolapäällikkö vaihtui tammikuun 2015 lopussa, mutta jatkoin opinnäytetyöni aiheesta keskustelua uuden esimieheni kanssa. Uusi esimieheni

näytti minulle aineistoa, josta selvisi, että Zetor oli tosiaan ravintolakollegoihinsa verrattuna sijoittunut huonommin asiakastytyväisyysmittauksissa. HOK-Elannon ravintoloista vuoden 2014 lopussa parhaiten sijoittui Helsingin Hietalahdessa sijaitseva Ravintola Salve, jonka tulos asiakastytyväisyysmittauksessa asteikolla 0–5 oli 4,40. Tällä asteikolla kiitettävän raja on 4,20. Zetorin oma vastaava luku oli 3,94. Edellisenä vuonna Zetorin saama luku oli ollut 4,19, joten laskua edelliseen vuoteen oli tullut 0,25 yksikköä. (Mälkiä 2015a.)

HOK-Elannon ravintoloiden asiakkaat ovat voineet arvioida ravintoloita asteikolla 1–5, minkä lisäksi he ovat voineet jättää avoimia kommentteja ravintolan palveluun, tuotteisiin ja olemukseen liittyen. Asiakkaiden asteikolla 1–5 antamista palautteista lasketaan keskiarvo, joka kuvaa toimipaikan asiakastytyväisyyttä kokonaisuudessaan. Vastauksista saatu luku on siis keskiarvo, joka kertoo kaikkien annettujen asiakaspalautteiden keskimääräisimmän arvion. Asiakastytyväisyyskyselyitä lähetetään asiakkaille sen perusteella, missä he ovat käyttäneet S-etukorttejaan. (Mälkiä 2015a.)

Käytössäni olevista sähköpostikyselyllä kerätyistä asiakastytyväisyystutkimusten tuloksista pystyin selvittämään valtaosan vuoden 2014 palautteista. Asiakastytyväisyyskommentit on kerätty vuoden 2013 joulukuulta vuoden 2014 elokuulle, eli yhdeksän kuukauden ajalta. Ensimmäiseksi asiakkaat olivat arvioineet ravintolakokemusta kokonaisuutena ja antaneet sen perusteella kokemukselle numeroarvion. Tämän jälkeen asiakkaat olivat voineet kirjoittaa lyhyesti tuntemuksiaan ja mielteitään ravintolakäynnistä. Kyselyissä asiakkaille oli esitetty lisäkysymyksiä, esimerkiksi kysyty heidän mielestään parannusta vaativia asioita. Kaikki vastaajat ovat olleet suomalaisia tai Suomessa asuvia. (HOK-Elanto, Ravintola Zetor, Jatkuva asiakastytyväisyys 2014.)

Kerättyjen asiakaspalautteiden lisäksi lisää tietoa pystyin saamaan ravintola Zetorissa tehdyistä Mystery Shopper -tutkimuksista. Mystery Shopper on monilla eri aloilla käytetty menetelmä, jonka avulla tarkkaillaan ja arvioidaan tuotteiden ja palveluiden laatua. Tutkimuksen osanottajat esittäytyvät ihan tavallisina asiakkaina. He ovat saaneet selkeät ohjeet siitä, kuinka heidän tulee käyttäytyä ja mihin heidän täytyy kiinnittää huomiota arvioidessaan tuotetta tai palvelua. Kun

kysymyksessä on ravintola, anonymi Mystery Shopper-henkilö menee kohderavintolaan, tilaa tuotteita, syö ja juo kuten kuka tahansa asiakas eli niin sanotusti toteuttaa skenaarion. Käynnin jälkeen Mystery Shopper -henkilö kirjaa havaintonsa kysymyslistaan. (MSPA 2011.)

”Mystery Shoppaajat” saavat tutkimuksestaan palkkaa. He saavat koulutuksen työhönsä ja jokaiseen projektiin he saavat vielä paikkakohtaiset ohjeet, eli niin sanotun brieffauksen. Työn laatua seurataan koko ajan ja siitä annetaan jatkuvasti palautetta. Tutkimuksia käytetään kehittämään palvelun laatua ja henkilökunnan ammattitaitoa. Mystery Shoppereiden käynnit säännöllisin väliajoin saavat henkilökunnan pysymään valppaana. Näiden tutkimusten avulla henkilökunta saa työstään täysin puolueetonta palautetta. Palaute on hyvin yksityiskohtaista, ja siksi sen avulla on helppo löytää parannuksia yksityiskohtaisesti palvelutilanteeseen tai tuotteisiin. (Palvelu Plus Oy 2015.)

Tutustuin saamiini Mystery Shopper -tutkimustuloksiin. Tutkimukset oli toteutettu kuukausittain vuoden 2014 helmikuulta marraskuulle. Jokaisessa tutkimustuloksessa on kerrottu ravintolakäynnin päivämäärä ja kellonaika. Tuloksissa on esitetty ravintolakäynnistä myönnetty arviointi ensin mittarin näköisen diagrammin avulla. Siinä on näkyvissä kyseisen tutkimuksen kokonaistulos ja myös edellisen kierroksen tulos vertailua varten. Tulokset on esitetty myös pääaluekohdittain vaakatasoisessa pylväsdiagrammissa, jossa on nähtävillä myös edellisen kierroksen tulokset. Tutkimuksen pääalueet ovat kokonaistulos, palvelu, myynti, siisteys ja brändi. Taulukoiden jälkeen tutkimuksessa on nähtävillä kierroksen parhaiten ja heikoiten onnistuneet osa-alueet. Mystery Shopper -tutkijat kiinnittävät ravintoloissa asioidessaan erityisesti huomiota siihen, kuinka asiantuntevaa henkilökunta on ja kuinka hyvin heille myydään ja suositellaan tuotteita. (HOK-Elanto, Ravintola Zetor, Palvelu Plus Oy Service Plus Ltd, Mystery Shopper -tutkimustulokset 2014.)

5.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimusmenetelmäni on laadullinen, eli kvalitatiivinen, koska se perustuu tulkintaan. Laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on todellisen elämän

kuvaaminen, ja tutkimuksen aiheena olevaa kohdetta halutaan tutkia mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Tosiasioiden todentamisen sijaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa halutaan ennemminkin paljastaa ja löytää tosiasioita. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 157.) Mystery Shopper -tutkimuksien tulokset ovat laadullisia, kun taas avoimissa kommenteissa käytetty 1–5 asteikko on määrällinen. Sanalliset avoimet kommentit ovat laadullisia, eli pääpaino on kuitenkin selkeästi laadullisessa aineistossa.

Minun ei tarvinnut kerätä itse uutta aineistoa, sillä toimeksiantajaltani saatu pääosin vuoden 2014 aikana kerätty tutkimusmateriaali toimi sellaisenaan oikein hyvin opinnäytetyöni tutkimusongelman lähdeaineistona. Käyttämäni aineisto oli sekundaariaineistoa, eli toisten keräämää (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008, 181). Tutkimusaineisto oli laaja. Avoimet asiakastytyväisyyskommentit oli kerätty yhdeksän kuukauden ajalta ja Mystery Shopper -tutkimukset olivat kymmenen kuukauden ajalta. Saatuani aineiston minun tarvitsi enää keskittyä sen huolelliseen analysointiin, yhtäläisyyksien löytämiseen ja johtopäätöksien tekemiseen.

Kävin avoimia asiakaspalautteita läpi ja poimin kaikkien kommenttien joukosta ne kommentit, jotka käsittelivät asiakaspalvelutilanteita. Hyvin moni kommentti käsitteli ruuan makua, ravintolan miljööä tai esimerkiksi tanssilattian sijaintia, mutta halusin ottaa kantaa kuitenkin vain asiakkaan ja työntekijän väliseen kanssakäymiseen. Pyrin löytämään kommenteista samankaltaisuuksia, jotta pystyisin huomioimaan, minkälaiset asiat kaipaivat useamman asiakkaan mielestä parannusta asiakaspalvelutilanteissa.

Kommenteista nousi esille paljon samankaltaisuuksia, mutta myös joitakin yksittäisiä kommentteja, jossa kerrottiin aiheesta, jota ei esiintynyt muissa kommenteissa. Eniten avoimissa asiakastytyväisyyskommenteissa oli puhuttanut, eli keskeisimmiksi teemoiksi aineistosta nousivat, palvelutilanteessa odottaminen, henkilökunnan määrä kiireisenä aikana, palvelualltius ja olemus ja tunnelma. Aineiston ryhmittelyä aihepiireittäin kutsutaan teemoitteluksi (KAMK 2015). Samojen teemojen löytäminen helpotti työssä etenemistä, ja niiden avulla

pystyin huomaamaan, mitkä asiat kaipasivat useamman eri asiakkaan mielestä parannusta.

Mystery Shopper -tutkimustuloksia analysoidessani halusin löytää jokaisen tapauksen onnistumiset ja parannusta vaativat kohteet. Luin läpi Mystery Shopper -tutkimuksessa olevat apukysymykset, joiden avulla skenaarion suorittaja oli arvioinut ravintolakokemustaan. Kirjoitettujen kommenttien lukemisen lisäksi listasin kaikkien tutkimuksien niin sanotut kärki- ja häntäpäät. Kun onnistumiset ja heikkoudet oli listattu, minun oli helppo nähdä, mitkä osa-alueet olivat kunnossa ja mitä henkilökunnan täytyisi vielä parantaa saadakseen ravintolalleen paremmat arvioinnit.

Kommenttien ja tutkimustulosten lukemisen jälkeen tunnistin kommenttien takaa erilaisia asiakaspersoonia. Asiakaspalvelun kehittämisessä kaikkein vaikeinta onkin se, että asiakkaat kokevat eri asioita hyvin eri tavoin (Reinboth 2008, 107). Kaikki eivät miellä samoja asioita asiakaspalveluun kuuluvaksi. Joihinkin kommentteihin vaikutti suuresti ravintolan persoonallinen sisustus tai huonejärjestys. Myös Zetorissa tarjottava suomalainen perinneruoka jakoi mielipiteitä melko paljon.

5.3 Eteneminen

Tutkimukseni alkoi tammikuussa 2015, kun aloitin opinnäytetyöhöni liittyvät keskustelut entisen ravintolapäällikön kanssa. Hän antoi minulle tutkimusmateriaaliksi asiakastyytyväisyystutkimuksien tuloksia, ja myöhemmin jatkoin opinnäytetyöstä keskustelua uuden ravintolapäällikön kanssa. Ensimmäiseksi kirjoitin johdannon, jonka avulla onnistuin rajaamaan tutkimusongelman hyvin, ja samalla myös helpotin omaa kirjoittamistyötäni ja työssäni alkuun pääsemisestä.

Tutkimuksessani on kolme teoriaa käsittelevää päälukua. Aiheestani on helposti eroteltavissa kolme tärkeää teemaa, jotka ovat asiakastyytyväisyys, perehdyttäminen ja myynninjohtaminen. Ensimmäisenä kirjoitin perehdyttämisen kappaleen, toisena asiakastyytyväisyyttä käsittelevän kappaleen. Teoriaosan välillä kirjoitin vähän myös itse tutkimuksen perustietoja. Vasta paneuduttuani

kunnolla asiakastyytyväisyyskyselyihin ja Mystery Shopper -tutkimuksiin aloin kirjoittaa tutkimusosaa. Myynninjohtamiseen keskityin tämän jälkeen, sillä siitä oli aluksi vaikea löytää teoretietoa. Saatuani teoriaosion kuntoon aloin käydä uudestaan läpi tutkimusosaa ja täydensin tutkimustani sitä mukaa.

Tutustuin tutkimusaineistoon huolellisesti useaan otteeseen ja pyrin löytämään niistä yhtäläisyyksiä. Aineiston tulkinta ei ollut kovin yksinkertaista, koska jokaisella asiakkaalla on kuitenkin omanlaisensa mieltymys ja näkemys ravintoloista ja niiden antamasta palvelusta. Tämän vuoksi mitään asioita tai mielipiteitä ei voitu yleistää. Koska asiakaskunta on laaja ja vaihteleva, täytyi myös tutkittava aineisto tulkita yksityiskohtaisesti ja tilannekohtaisesti.

Tutustuin asiakkaiden jättämiin avoimiin kommentteihin. Oli ilo huomata, että valtaosa kommentteista oli positiivisia. Negatiivisista kommentteista halusin löytää epäkohtia ja parannusta kaipaavia osa-alueita. Asiakkaat olivat arvioineet Zetoria asteikolla 1–5, jossa 1 on heikoin ja 5 on parhain. Etsin avoimista kommenteista kohtia, jotka vaativat parantamista tai kohtia, jotka olivat muuten menneet asiakastyytyväisyyden kannalta heikosti. Keskityin poimimaan aineistosta vain asiakaspalvelutilanteisiin liittyviä kommentteja. Jouduin siis karsimaan koko 272 kommentin otannasta suuren osan pois, sillä hyvin monet kommentit käsittelivät muuta kuin rajaamaani aihetta. Kommenttien joukosta nousi selkeästi samankaltaisia teemoja, eli asioita, joita useampi asiakas oli kommentoinut. Teemoittelun avulla pystyin ryhmittelemään kommentteja.

Kävin läpi Mystery Shopper -tulokset vuoden 2014 helmikuulta maaliskuulle. Tulokset ja niiden kommentit olivat sekä baarin että ravintolasalin puolelta, ja tutkimuksia oli yhteensä 20. Etsin jokaisesta tutkimuksesta parantamiskohteita, mutta kiinnitin huomiota myös siihen, mikä ravintolakäynnissä oli onnistunut. Tein taulukon, josta kävi ilmi, mitkä osa-alueet ravintolakokemuksessa olivat onnistuneita ja mitkä taas vaativat parannusta.

Tutkimusosassa kerroin avoimien asiakastyytyväisyyskommenttien ja Mystery Shopper -tutkimuksien onnistumiset ja epäkohdat ja niiden mahdolliset kehitysehdotukset. Havaintoja tehtyäni pohdin samalla myös syitä huonosti menneisiin asioihin ja usein mieleeni tuli heti jokin tapa, jolla tilannetta voisi

parantaa. Opinnäytetyöni liitteisiin valitsin osan avoimista asiakastyytyväisyyskommenteista, jotta selkeyttäisin työtäni ja jotta pystyisin viittaamaan tekstissäni, millaisia kommentteja analysoin. Mystery Shopper - tutkimuksien niin sanotut kärki- ja häntäpäät listasin myös opinnäytetyöni liitteisiin.

Kun sekä teoriaosan luvut että tutkimusosa alkoi olla valmiina, aloin kirjoittaa johtopäätöksiä. Johtopäätöksiin kirjasin keskeisimpiä asioita, joita tutkimusaineistosta nousi esille asiakaspalvelutilanteiden parantamiseksi. Lopuksi kertosin lyhyesti myös, kuinka opinnäytetyöprosessini oli edennyt, mitä opin ja pohdin, tekisinkö jotain toisin. Kun työ alkoi olla lähes valmiina, luin uudestaan johdantoa, jonka sisältöä jouduin sitten hieman muuttamaan. Lopuksi tarkistin opinnäytetyöni ulkoasua, oikeinkirjoitusta, kappalejakoja, lähdemerkintöjä, lähdeluettelon ja liitteet.

6 TUTKIMUKSEN SUORITUS

Avoimet asiakastyytyväisyyskommentit ja Mystery Shopper –tutkimustulokset muodostivat yhdessä opinnäytetyöni tutkimusaineiston. Etsin molemmista aineistoista kehityskohteita asiakaspalveluprosesseihin liittyen. Rajasin opinnäytetyöni ulkopuolelle ne asiat, jotka eivät käsitelleet asiakaspalveluprosessia asiakkaan ja työntekijän välillä. Pyrin löytämään ja esittämään myös kehitysehdotuksia aineistosta nousseisiin epäkohtiin.

6.1 Avoimet asiakastyytyväisyyskommentit

Tässä luvussa käyn läpi ravintola Zetorin avoimia asiakastyytyväisyyskommentteja. Sanalliset palautteet on kerätty sattumanvaraisesti asiakkailta, jotka ovat asioineet Zetorissa. Ensimmäiseksi asiakkaita on pyydetty antamaan numeroarvio ravintolalle, eli he ovat arvostelleet ravintolaa ja ravintolakäyntiä kokonaisuutena. Arvosteluasteikko on 1-5, jossa yksi on heikoin ja 5 paras. Numeroarvion lisäksi asiakkaat ovat saaneet kommentoida vapaasti ravintolaa ja Zetorissa saatuja ravintolakokemuksiaan. (Ks. Liite 1.)

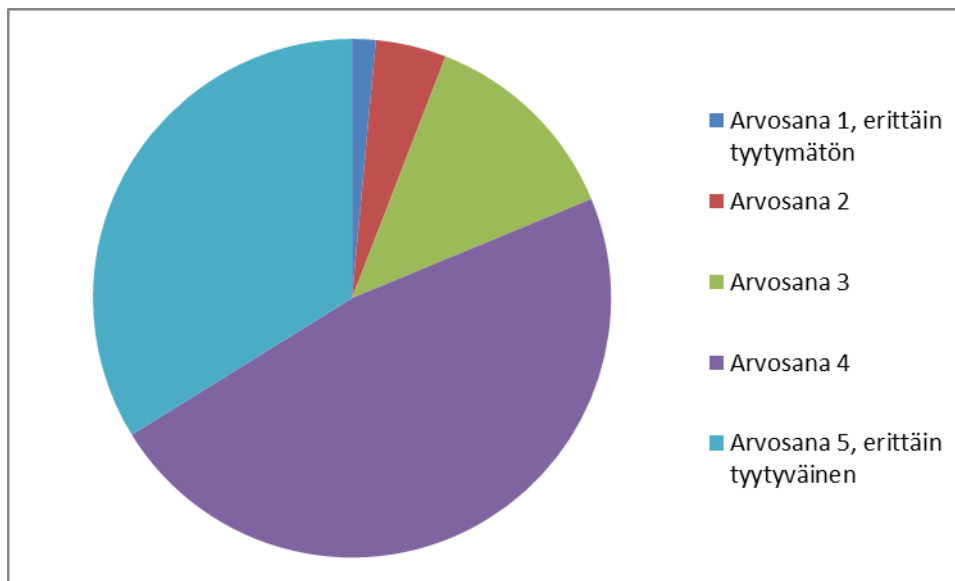
Opinnäytetyöni tutkimuksessa olen koonnut teemoittain aihealueita, joista ravintola on saanut hyvää palautetta ja myös aiheista, joista on valitettu. Parannusta vaativia asioita käsiteltäessä olen myös pohtinut keinoja niiden ratkaisemiseksi. Asiakastyytyväisyyskommenteista nousi selkeästi esille samankaltaisia teemoja, joten ryhmittelin kommentteja, ja niiden perusteella päättelin, mihin asiakkaat ovat jo tyytyväisiä ja mitä täytyy vielä parantaa. Asiakastyytyväisyyskommentit, joiden perusteella teen päätelmiä, on lisätty liitteeksi opinnäytetyön loppuun. Tässä opinnäytetyössä on keskittynyt vain asiakaspalvelutilanteiden kehittämiseen, joten en ota kantaa esimerkiksi ravintolan ruokaa tai miljöötä arvosteleviin asiakastyytyväisyyskommenteihin.

HOK-Elannon ravintola Zetorin saamissa avoimissa asiakastyytyväisyyskommenteissa asiakkaat ovat arvioineet ravintolakäynnin onnistuneisuutta kokonaisuutena 1–5-asteikolla, jossa arvosana 1 on heikoin, erittäin tyytymätön, ja arvosana 5 on paras, erittäin tyytyväinen. Kommentissa on

myös kerrottu ravintolakäynnin viikonpäivä ja aika, eli esimerkiksi lounasaika tai ilta-aika. Tämäntyylinen asiakastyytyväisyyskysely on hyvin karkea, koska ravintolakäyntiä täytyy arvioida yhtenä suurena kokonaisuutena, eli palvelu, ruoka ja tunnelma ovat kaikki samassa arvioissa. Liian suuri kokonaisuus voi osittain vääristää tuloksia. (Reinboth 2008, 107.) Useassa asiakaspalautteessa oli kommentoitu ruokaa, tuotteiden hintoja, tilaratkaisuja ja ravintolassa soitettavaa musiikkia, mutta tässä opinnäytetyössä otan kantaa ainoastaan palvelutilanteeseen liittyviin kommentteihin, vaikka ruoka ja miljöö ovat myös suuressa osassa ravintolakäynnin onnistumisessa.

Käsittämäni avoimet asiakastyytyväisyyskyselyt oli kerätty 2013 joulukuun ja 2014 elokuun väliseltä ajalta. Zetor oli saanut erittäin paljon hyvää asiakaspalautetta, mutta ilmeisesti kuitenkin vähemmän kuin ravintolakollegansa. Asiakkaat ovat saaneet antaa ravintolakokemuksestaan numeroarvion asteikolla 1-5, minkä jälkeen he ovat voineet sanallisesti perustella arvioitaan. Kokonaisuuden arvioimisen lisäksi asiakkaille oli esitetty lisäkysymyksiä ja heille oli annettu mahdollisuus esittää parannusta kaipaavia seikkoja. Opinnäytetyössäni hyödynsin arviointeja ravintolakokonaisuudesta ja kehitysehdotuksia, joita asiakkaat olivat itse ehdottaneet.

Koko yhdeksän kuukauden ajalta, jolloin käsittämäni palaute oli kerätty, Zetor oli saanut vain neljä arvosanan yksi saanutta arviota ja arvosanan kaksi saaneita oli 12. Arvosanan kolme saaneita arvioita oli 35. Kaikkein eniten ravintola oli saanut arvosanaa neljä, joita oli 129 kappaletta. Arvosanan viisi saaneita kommentteja oli 92 kappaletta. Yhteensä palautteita oli yhteensä 272 kappaletta. Diagrammista 1 näkee heti, että arvosanaa 4 on annettu lähes puolessa kommentteista. Seuraavaksi eniten ravintola on saanut parhaimman arvosanan, eli arvosanan 5.



Diagrammi 1: Avoimien asiakastyytyväisyyskommenttien arvosanat ravintola Zetorissa ajalla 12/2013 - 8/2014.

Arvosanakseen numeron 4 tai 5 saaneissa kommentteissa kiiteltiin hyvästä, ystävällisestä ja iloisesta palvelusta. Hyvä ruoka ja juomatuotteet sujuvan palvelun kanssa olivat tehneet monen asiakkaan illasta onnistuneen. Suurin osa palveluun liittyvistä kommentteista on siis hyvin positiivisia. Vaikka ravintolan asiakastyytyväisyys on moneen muuhun ravintolaan verrattuna huonompi, se ei tarkoita, että ravintolan palvelu olisi huonoa. Totesin läpi käymieni asiakaspalautteiden perusteella, että Zetorilla on hyvin paljon ravintolan asiakaspalveluun tyytyväisiä asiakkaita. (Ks. Liite 1, kohta 1). Myös hyvän arvosanan saaneissa kommentteissa oli jonkin verran parannusehdotuksia palvelutilanteisiin liittyen.

Arvosanan kolme saaneissa arvioissa palvelu oli pääasiassa ollut hyvää. Joistakin arvosanan kolme saaneista kommentteista sai vaikutelman, että ravintolakokemus on ollut hyvin keskinkertainen, ei epäonnistunut, mutta ei kuitenkaan kovin erityinenkään. Jossakin kommentteissa keuhuttiin palvelua ja ravintolaa, toisissa taas esitettiin hanakammin kehittämiskohteita ja havaittuja puutteita. Mikään arvion kolme saaneista kommentteista ei sisältänyt mitään ”suuria tunteita”, vaan vaikutelma oli nimenomaan keskinkertainen. Keskinkertainen ravintolakokemus on parempi kuin huono, mutta mielestäni tasoa keskinkertaisesta ravintolakokemuksesta hyvään ravintolakokemukseen voisi helposti nostaa.

Vaikka ihmiset todella kokevat numerot hieman eri tavoin, näiden asiakaspalautteiden perusteella numero kolme mielletään yleensä kuvaamaan keskinkertaista asiakaspalvelua.

Joukkoon mahtuu kuitenkin myös niitä kommentteja, jossa asiakas on jostain syystä ollut tyytymätön ravintolakäyntiinsä. Arvion 2 ja 1 saaneissa kommentteissa oltiin pääosin oltu tyytymättömiä ravintolakokemukseen. Näissä kommentteissa eniten valitusta oli tullut pitkästä odotteluajasta pöydässä tai baaritiskillä sekä ruuan laadusta. Useasta kommentista saattoi aistia helposti, että asiakas oli ollut tyytymätön saamaansa palveluun. Huonoimpia arvioita oli onneksi tullut selkeästi vähemmän kuin arvosanan 5 ja 4 saaneita kommentteja.

Ravintola Zetorin asiakastyytyväisyys on jo valmiiksi melko korkea, joten asiakastyytyväisyyden vieminen tästä korkeammalle tasolle edellyttää jo hyvin pieniin yksityiskohtiin pureutumista. Zetor on tyyliltään myös hyvin erilainen, ja vaikka se kuuluu S-ryhmän ravintoloihin, se ei ole tyypillinen ketjuravintola, kuten esimerkiksi Fransmanni tai Rosso. HOK-Elannon Fransmanni, Rosso ja esimerkiksi myös espanjalaistyylinen Casa Largo tai saaristolaistyylinen Ravintola Salve eivät ole ravintolan lisäksi myös yökerhoja, kuten Zetor on. Zetorissa täytyy siis tavallisen salitarjoilun lisäksi kiinnittää huomiota myös baarin puoleen.

Huomasin, että henkilökunnan myyntitaidot eivät tulleet esille missään kommentissa. Tämä yllätti hieman, ja olisin halunnut löytää aiheesta edes muutaman kommentin. Tarjoilijat ovat myyjiä, eli pöytäseurueille täytyy osata myydä ja suositella juomia ja ruokia ammattitaitoisesti. Olen usein kuullut sanottavan, että ravintola-asiakkaat ovat sitä tyytyväisempiä, mitä enemmän he ovat käyttäneet rahaa ravintolassa. Ravintolahenkilökunnan täytyy olla kiinnostunut asiakkaan hyvinvoinnista ja siksi heidän tehtävänsä onkin huolehtia siitä, että asiakkailta on saatavilla niitä tuotteita, joita he ovat halunneet tilata. Suositteleva ja tuotteet tunteva myynti on ammattitaitoista ja antaa asiakkaallekin heti paljon varmemman olon henkilökunnan osaamisesta.

6.2 Keskeisimmät kommenteissa mainitut onnistumiset

Valtaosa läpi käymistäni kommenteista oli hyvin positiivisia, ja asiakkaat olivat olleet tyytyväisiä ravintolakokemuksiinsa. Usein kommentit olivat hyvin lyhyitä, niissä saattoi esimerkiksi lukea vain ”hyvä palvelu”, jonka uskon tarkoittavan kokonaisuutena onnistunutta ravintolakokemusta. Ravintolakokemus alkaa, kun asiakas saapuu ravintolaan ja se jatkuu läpi juomien ja ruokien tarjoilun aina ravintolasta poistumiseen saakka. Kun asiakas poistuu ravintolasta, hän on saanut uuden ravintolakokemuksen.

Henkilökunnan tulee aina olla hyväntuulinen ja palvelualtis. Iloisuus ja palveluhalu tulisi myös aidosti näkyä asiakkaalle, sillä palvelevan henkilökunnan olemus ja asenne välittyvät asiakkaalle ensimmäisenä. Hyvä ensivaikutelma antaa asiakkaalle heti myönteisemmän kuvan ravintolasta. Hyvään ensivaikutelmaan vaikuttavat palveluhenkilökunnan lisäksi palveluympäristö, asiakkaan odotukset, yrityksen imago ja muut asiat (Lahtinen & Isoviita 1999, 70). Positiivisissa kommenteissa keuhuttiin toistuvasti ystävällistä palvelua ja mukavaa henkilökuntaa. Myös asiallisuus palvelutilanteissa oli saanut kiitosta. Myös iloisista ja mukavista palvelutilanteista oli tullut useita kommentteja. (Ks. Liite 1 kohta 1). Positiivisten kommenttien perusteella Zetorin asiakaspalvelu on hyvin suurelta osin kuitenkin kunnossa.

Koska asiakaspalvelu tuotetaan ja kulutetaan samaan aikaan, on erittäin tärkeää, että asiakkaan tyytyväisyys tarkastetaan palvelun aikana (Reinboth 2008, 103). Eräässä hyvän arvion saadussa kommentissa oli kerrottu, kuinka pieni väärinymmärrys oli korjattu heti. (Ks Liite 1, kohta 3). Tämänkaltaisen kommentti osoittaa, että virheiden nopea korjaaminen, reippaus ja ammattitaitoinen ote ongelmatilanteissa voi hyvinkin pelastaa tapahtuneen kömmähdyksen. Tilannetta ei ole siis menetetty, vaikka sattuisikin jotain odottamatonta. Virhetilanteessa asiakasta täytyy kuunnella, hänelle täytyy olla kohtelias ja hänelle on annettava lyhyt selitys tapahtuneesta (Reinboth 2008, 73). Kun virheet korjataan pian ja asiallisesti, asiakas on tyytyväinen.

Positiivisista asiakastyytyväisyyskommenteista tulee hyvin ilmi, mitä eri asioita ihmiset odottavat hyvältä asiakaspalvelulta. Esimerkiksi joidenkin mielestä nopea

palvelu ja ruokien nopea toimitus ovat osa hyvää asiakaspalvelua. Osassa positiivisissa kommentteissa asiakas oli kiitellyt ripeästä ja nopeasta palvelusta. (Ks. Liite 1, kohta 1, kommentit 6, 9 ja 12).

Toiset kiinnittävät huomiota ja arvostavat erityisesti asiantuntevuutta, mikä tulee ilmi esimerkiksi viinien tarjoilussa. Eräessä kommentissa oli pidetty siitä, että korkkivikainen viini oli vaihdettu saman tien uuteen. (Ks. Liite 1, kohta 2, kommentti 2). Toisessa kommentissa asiakkaat olivat olleet positiivisesti yllättyneitä siitä, että heille oli kerrottu, että tilattua viiniä oli saatavana, mutta ei oikean lämpöisenä. (Ks. Liite 1, kohta 2, kommentti 1).

Kun kommentissa kerrotaan, että palvelu oli ystävällistä, tarkoitetaan tällä luultavasti onnistunutta kokonaisuutta palvelutapahtumassa, jossa tarjoilija tai baarityöntekijä on ollut asiallinen, osaava ja ystävällinen. Jotta positiivisia asiakaspalautteita voitaisiin tulkita tarkemmin, olisi hyvä tietää, mikä palvelutilanteissa tarkalleen ottaen oli onnistunutta. Asiakkailta voitaisiin esimerkiksi tiedustella säännöllisin väliajoin, mikä palvelussa tarkalleen ottaen on ollut hyvää (Lahtinen & Isoviita 1999, 65). Lyhyet kommentit jättävät siis hyvin paljon tulkinnan ja arvailun varaa, sillä ”hyvä palvelu” ei tarkoita samoja asioita kaikille.

6.3 Keskeisimmät kommentteissa mainitut ongelmat

Muutamassa kommentissa, jotka olivat saaneet arvion 2 tai 3, valitettiin odottamisesta. Eräs asiakas kertoi, että joutui odottamaan tyhjällä baaritiskillä kauan, koska henkilökuntaa ei ollut paikalla. (Ks. Liite 1, kohta 4, kommentti 5). Kyse on varmasti ollut hiljaisesta päivästä, jolloin henkilökunta on ollut ravintolan salissa tai juuri poistunut baarista hakeakseen sinne tavaraa. Hiljattain Zetorissa tehtiin muutos, mikä koskee nimenomaan baarimiehistystä hiljaisina aikoina. Yleensä maanantai- ja sunnuntaipäivät ja -illat ovat kaikista rauhallisimpia baarin puolella. Ravintolassa muutettiin toimintaa kuitenkin niin, että nyt viikon jokaisena päivänä baarissa on yksi baarimikko koko ajan. Baarimikko voi tervehtiä ravintolaan saapuvia asiakkaita ja toivottaa kaikki heti

tervetulleeksi. Samalla hän on myös heti valmis palvelemaan asiakkaita, jotka ovat tulossa asiakkaiksi baariin.

Toinen ääripää baaritiskillä odottamisessa on viikonloppuöisin, kun asiakkaita on paljon. Viikonloppuisin baaritiskin takana on palvelemissa useampi baarimikko, mutta odottaminen ärsyttää asiakkaita aina. (Ks. Liite 1, kohta 4, kommentit 1, 2 ja 3). Baariin jonottamista koskevissa kommenteissa tulee usein esille se, että onko henkilökuntaa tiskin takana liian vähän. Viikonloppuöiden kiireellisyys vaihtelee hyvin paljon. Baarin miehitys on yleensä kuitenkin vakio, paitsi pikkujoulukaudella, ja jonkin ison tapahtuman aikaan baarityöntekijöitä voi öisin olla tavallista enemmän. Zetorissa on tällä hetkellä viisi baarin myyntipistettä, mutta paikkoja on tulossa ainakin yksi lisää, mikä ainakin kiireisimpinä öinä varmasti helpottaa ruuhkia baarin puolella. Baaritiskin taakse ei voi kuitenkaan loputtomasti ottaa henkilökuntaa, koska henkilökunnalla täytyy olla tilaa työskennellä.

Eräässä arvosanan 2 saaneessa asiakaspalautteessa otettiin puolestaan kantaa siihen, että ruoan saamisessa oli kestänyt kauan. Kommentista ei selvinnyt, kuinka paljon asiakkaita ravintolassa oli sillä hetkellä ollut. Useammassa kommentissa oli mainittu palvelun hitaus ravintolan salissa. Yleensä hitaaseen palveluun ja odottamiseen liittyneiden kommenttien asiakkaat olivat asioineet ravintolassa viikonloppuiltaisina, jolloin ravintolassa juuri on eniten asiakkaita. Vaikka palvelua oli pääsääntöisesti keuhuttu hyväksi, hitaudesta kuitenkin valitettiin. (Ks. Liite 1, kohta 4, kommentit 4 ja 6). Kommenttien perusteella asiakkaita selvästi siis häiritsi se, että he joutuvat odottamaan tilaamiensa tuotteiden saamista ja välillä myös tilausten vastaanottamista. Esimerkiksi ruokatilauksien vastaanotossa ja ruokien saamisessa voi viikonloppuiltaisina kestää tavallista pidempään. Muutamissa kommenteissa sekä palvelun hitaus että henkilökunnan määrä nousivat yhdessä selkeästi esille.

Ravintolasali on jaettu alueisiin, ja jokaista aluetta hoitaa yksi tarjoilija. Jokainen tilanne on hyvin erilainen, ja kaikki tilausten vastaanottamisesta ja tuotteiden perille toimittamisesta riippuu siitä, kuinka paljon ravintolassa sillä hetkellä on muita asiakkaita ja missä vaiheessa asiointiaan muut asiakkaat ovat. Alueen

tarjoilija ottaa asiakkaidensa tilaukset vastaan siinä järjestyksessä kuin pöytäkunnat ovat hänen alueelleen saapuneet. Kiireisinä iltoina salissa on yksi tai kaksi tarjoilijaa, joilla ei ole omaa aluetta ja jotka auttavat toisia tarjoilijoita siellä missä apua tarvitaan. Esimerkiksi vuoropäällikön tehtäviin kuuluu pitää huolta siitä, että tarjoilijat pärjäävät omilla alueillaan ja että kaikki sujuu koko ajan moitteettomasti. Henkilökunnan lisäyksellä toki pystyttäisiin vähentämään asiakkaiden odotusaikaa, mutta koska pahin kiire kestää yleensä vain pari tuntia, ravintolan kannalta ei ole järkevää ottaa ylettömästi tarjoilijoita töihin, mikäli tilanne ei ole erityisen hankala.

Mielipide odottamisesta on toki hyvin yksilöllinen, eli kaikki asiakkaat eivät koe odottamista negatiiviseksi asiaksi, koska he haluavat istua ravintolassa pitkään. Asiakkaiden tottumukset ja oletukset vaikuttavat suuresti siihen, mitä he pitävät pitkänä odotusaikana. Jotkut ovat tottuneet saamaan palvelun ja ruokansa mahdollisimman nopeasti, kun taas toiset pitävät verkkaisemmasta tahdistista, ja mielellään viettävät koko illan samassa ravintolassa. (Ks. Liite 1, kohta 1, kommentti 10). Kiireyden ja asiakkaiden odotuksen ennustamisen tekee vaikeaksi myös se, että ravintola ei voi koskaan varmaksi tietää, kuinka paljon ravintolaan saapuu sinä iltana asiakkaita. Kun tilanne sitä vaatii, voi vuoropäällikkö pyytää vuoronsa päättämässä olevaa tarjoilijaa vielä jäämään pidemmäksi aikaa, jotta salin kiire ei pahentuisi. Jos keittiöön alkaa muodostua jonoa ja ruuan saamisessa kestää tavallista pidempään, pyritään siitä kertomaan asiakkaille mahdollisimman pian, jotta he osaavat varautua odotukseen.

Yhdessä palautteessa kerrottiin, että vesikannu oli unohdettu, ja eräässä toisessa kommentissa asiakasta oli jäänyt vaivaamaan se, että pöydässä ollutta kynttilää ei ollut sytytetty. (Ks. Liite 1, kohta 5, kommentti 3 ja Liite 2, kohta 7, kommentti 5). Asiakaspalvelutilanteissa siis hyvinkin pieniltä vaikuttavat asiat voivat olla toisille hyvin tärkeitä ja olennaisia palvelun onnistumisen kannalta. Voi olla, että joku toinen asiakas ei olisi kiinnittänyt kynttilään mitään huomiota tai jäänyt kaipaamaan vesikannua. Vesikannun vieminen pöytään ja pöydässä olevan kynttilän sytyttäminen kuitenkin kuuluvat Zetorissa tarjoilijan tehtäviin, eli molemmissa tapauksissa kyse on ollut tarjoilijan unohduksesta tai muusta huolimattomuudesta.

Yhdessä kommentissa kerrottiin, kuinka pöytään oli tuotu väärää ruokaa ja kuinka joitakin juomia oli täysin unohdettu toimittaa pöytään. (Ks. Liite 1, kohta 7, kommentti 7). Tämänkaltaiset tapaukset onneksi ovat melko harvinaisia. Vaikka henkilökunta olisi hyvinkin ammattitaitoinen, jokainen tekee virheitä joskus. Virheitä pystyy minimoimaan huolellisuudella ja keskittymisellä. Myös hyvä perehdytys auttaa uutta työntekijää toimimaan alusta alkaen oikein, ja hyvän perehdytyksen jälkeen työntekijä on mahdollisimman pian valmis itsenäiseen työskentelyyn (Kangas 2003, 3). Kyseisestä asiakaspalautteesta ei käy ilmi, millainen tarjoilija on ollut kyseessä, vuokratyöntekijä vai jo kauan samassa työpaikassa ollut vakiotyöntekijä. Luettuani perehdyttämisen teoriaa, mieleeni tuli, oliko tarjoilija tässä tapauksessa saanut kunnollista perehdytystä, vai oliko kyse vain satunnaisesta huonosti sujuneesta tilanteesta. Ravintolapalvelun ydinasia on kuitenkin toimittaa asiakkaalle hänen tilaamiaan juomia ja ruokia, joten tämänkaltaisen kommentti on ravintolan kannalta erittäin negatiivinen.

Parissa kommentissa on mainittu henkilökunnan työkeydestä, ja tarjoilijaa oli nimitetty kerran ”hapannaamaksi”. Eräissä kommentteissa huomautettiin myös fraaseista ja ”tarjoilijatyttösten” manereista, jotka asiakkaan mielestä vaikuttivat ulkoa opetelluilta. (Ks. Liite 1, kohta 5, kommentit 2, 4 ja 5 sekä kohta 7, kommentti 6). Tämänkaltaiset kommentit on selkeästi kohdistettu jollekin tietylle työntekijälle. Ilman tiedossa olevia nimiä tapausta on hankala selvittää jälkikäteen. Lähtökohtana tulisi tietenkin olla, että jokainen asiakaskohtaaminen on tärkeä ja että jokaista asiakasta tulee palvella iloisesti ja asiallisesti. Hyvää palveluasennetta ja palvelualttiutta ei voida koskaan korostaa liikaa asiakaspalvelutyössä. On myös täysin asiakkaan persoonasta kiinni, mitä hän on kommenttia jättäessään pitänyt työkeänä käytöksenä, tai onko ”hapannaamalla” tarkoitettu vain tarjoilijaa, joka ei ole hymyillyt. Tarjoilijoiden tulisi olla työssään omina persooninaan ja palvella asiakkaita heille sopivalla tavalla. Tällä tarkoitan, että palvelutilanteessa täytyy toki olla ystävällinen ja asiallinen, mutta persoonallinen ote palveluun tuo siihen oman hyvän lisäyksensä.

Kommentin perusteella asiakkaat pitävät siitä, että sama tarjoilija hoitaa ravintolakäynnin alusta loppuun saakka. Yleensä näin onkin, koska ravintolan sali on jaettu alueisiin, jotka sitten on nimetty tarjoilijoille. Ihan aina ei kuitenkaan ole

mahdollista, että sama tarjoilija pääsisi hoitamaan pöytäkunnan alusta loppuun. Joskus tarjoilijan vaihdos voi johtua toisen tarjoilijan työvuoron päättymisestä, ja samalla toinen aloittaa työvuoronsa ja jatkaa pöytäkuntien palvelemista.

Tarjoilijoita täytyy myös niin sanotusti tauottaa, eli silloin joku muu tarjoilija hoitaa toisen aluetta esimerkiksi ruokatauon ajan. Pääsääntöisesti sama tarjoilija pyrkii kuitenkin hoitamaan pöytiään niin paljon kuin mahdollista. (Ks. Liite 1, kohta 6).

6.4 Asiakkaiden ehdottamat kehityskohteet

Asiakastytyväisyyskyselyissä asiakkailta oli suoraan kysytty, mitä Zetorissa tulisi heidän mielestään parantaa tai kehittää. Suurin osa kommenteista käsitteli ruoka- ja juomatarjontaa, hinnoittelua ja sisustusta. Ruoka ja juoma ovat tärkeä osa ravintolakokemusta, mutta myös henkilökunnan asenne ja olemus vaikuttaa ravintolakokemukseen suuresti. Poimin kommenttien joukosta asiakaspalvelua, palvelutilanteita ja palvelualttiutta käsittelevät kehitysehdotukset, joita oli kuitenkin selkeästi vähemmän kuin tuotteisiin ja sisutukseen liittyviä kommentteja. Joissakin kommenteissa haluttiin parannusta, mutta se, mihin parannusta tarkalleen ottaen haluttiin, ei mainittu. (Liite 2, kohta 4, kommentti 1).

Asiakaspalvelun suurin haaste on se, että koska asiakkaat ovat hyvin erilaisia, toiset pitävät eri asioita hyvänä palveluna kuin toiset. Jotkut asiakkaat arvostavat nopeutta ja eivät pidä odottelusta. Osassa kommenteissa oli mainittu palvelun hitaudesta ja myös siitä, että henkilökuntaa saisi olla enemmän. (Ks. Liite 2, kohta 1). Ravintola-alalla suuri haaste on juuri se, että koskaan ei voi täysin tietää, kuinka paljon asiakkaita minäkin iltana on saapumassa paikalle. On myös hyvin hanakala arvioida, mikä on nopeaa palvelua ja mikä hidasta, sillä asiakkaiden mieltymykset ovat hyvin erilaisia.

Edellisvuosien myyntiluvuista voi päätellä jonkin verran, millainen ilta on mahdollisesti tulossa, mutta mitään ei voi kuitenkaan koskaan täysin ennustaa. Tarjoilijoita on töissä esimerkiksi viikonloppuisin enemmän kuin alkuviikolla. Joitakin asiakkaita odotus ei haittaa ollenkaan, sillä he pitävät rauhallisesta odottelusta seurueensa kanssa. Ravintolan näkökulmasta olisi tietysti hyvä, jos

asiakkaat ymmärtäisivät, että tilausten vastaanottamisessa saattaa kestää, jos ravintolassa on samaan aikaan paljon muitakin asiakkaita. Suurempien ryhmien palveleminen kestää pidempään kuin pienten, mikä osittain voi hidastaa esimerkiksi ruokien saantia.

Viikonloppuisin baaritiskeillä jonotusta ja odottelua esiintyy usein, oli kyse lähes mistä suositusta Helsingin keskustan baarista tahansa. Asiakkaat turhautuvat odottaessaan ja toivovat tiskin taakse lisää henkilökuntaa. (Ks. Liite 2, kohta 1, kommentit 3, 8, 9, 10 ja 11). On myös henkilökunnan ammattitaidosta ja kokemuksesta kiinni, kuinka ripeitä he ovat valmistamaan juomia, laskuttamaan asiakkaita, eli siis kuinka nopeasti he pystyvät palvelemaan jonottavia asiakkaitaan. Pahoihin ruuhkiin voitaisiin vaikuttaa lisäämällä myyntipisteitä tai kehittämällä nykyisistä myyntipisteistä entistä käytännöllisempiä ja avarampia.

Eräässä kommentissa ruokailemaan tullut seurue oli joutunut odottamaan pöytiin ohjausta kauan. Ravintolaan saapuvat asiakkaat pyritään aina huomioimaan heti, kun he saapuvat, ja heitä pyritään aina myös palvelemaan mahdollisimman pian. Kiireisinä viikonloppun iltoina on kuitenkin tilanteita, että kuka tahansa henkilökunnan jäsen ei voi mennä ottamaan vastaan saapuvia asiakkaita. Pöytiin ohjausta varten lähes jokaisessa vuorossa on hovimestari, joka tietää, millä alueella on vapaita pöytiä ja mikä tarjoilija pystyy ottamaan alueelleen uuden seurueen. Parissa kehitysehdotuskommentissa oli kerrottu, kuinka asiakas oli tuntenut itsensä huonosti huomioiduksi. (Ks. Liite 2, kohta 3, kommentit 1 ja 2).

Asiakkaiden huomioimiseen kuuluu myös henkilöllisyyden todistaminen sitä vaativissa tilanteissa. Ravintolan henkilökunta on velvollinen kysymään asiakkaan henkilöllisyyttä, ikää, kun hän ostaa alkoholia tai tupakkaa ja kun hän näyttää alle 30-vuotiaalle. Asiakas on velvollinen todistamaan ikänsä aina sitä pyydettyä. Eräässä kommentissa oli huomautettu, että henkilöllisyyden tarkistaminen on ollut hieman vaihtelevaa. (Ks. Liite 2, kohta 3, kommentti 3). Henkilöllisyyden tarkistamisesta muistutetaan aina, eikä ole koskaan väärin kysyä henkilöllisyyttä. Kun nuoren näköinen asiakas haluaa ostaa alkoholia tai tupakkaa, osoittaa ravintolahenkilökunta vastuullisuutta varmistamalla henkilöllisyyden. Työskennellessäni olen kuitenkin huomannut, että nuoret ihmiset suhtautuvat

henkilöllisyyden kysymiseen hyvin eri tavoin: jotkut turhautuvat ja jotkut näyttävät henkilöllisyyden sen kummemmin asiaa kommentoimatta.

Henkilöllisyyden kysyminen on henkilökunnan velvollisuus.

Palvelutilanteisiin liittyvissä kehitysehdotuskommenteissa oli mainintoja henkilökunnan ilottomuudesta ja sitä kautta koko palveluun heijastuvasta asenteesta. Kommenteissa oli kerrottu, että välillä henkilökunta vaikutti väsyneeltä, ei ollenkaan iloiselta ja työstään nauttivalta. Joillekin asiakkaille oli tullut tunne, että henkilökunta oli paikalla tosiaan vain siksi, että he olivat töissä siellä. (Ks. Liite 2, kohta 2, kommentit 3, 7 ja 9). Tällaiset kommentit korostavat sitä, että joka ikinen asiakas tulisi huomioida aina yhtä iloisesti ja kiinnostuneesti. Se, millainen asenne itsellä on, välittyy aivan varmasti myös asiakkaille.

Muutama kommentin jättänyt asiakas toivoi parannusta palveluolttiuteen ja asenteeseen. (Ks. Liite 2, kohta 2, kommentit 1, 2 ja 4). Kuten edellä, asiakkaita täytyisi aina palvella iloisesti ja heistä kiinnostuneesti. Todella lyhyissä kommenteissa on se ongelma, että on hankala arvailla, millä tavalla asiakas toivoisi henkilökunnalta lisää palveluolttiutta. Kommenttien avaaminen olisi siis palautteen käsittelyn helpottamiseksi ja sitä kautta tilanteen kehittämisen kannalta erittäin tärkeää. Olisi siis tärkeää tietää, oliko palveluprosessissa ollut jokin tietty tilanne, johon palveluolttiutta ja -asennetta olisi kaivattu lisää, vai halutaanko niitä lisää kokonaisuuteen.

Muutama kommentti käsitteli myös baaripalvelua, johon kaivattiin iloisempaa, ammattitaitoisempaa ja ystävällisempää otetta. (Ks. Liite 2, kohta 2, kommentit 5, 6, 8 ja 10). Viikonloppuöisin baarissa voi olla hyvinkin kiire ja hymy voi kiireen keskellä unohtua, vaikka ei saisi. Toiset asiakkaat taas kiinnittävät huomiota eri seikkoihin kuin toiset, eli jotkut eivät välitä, hymyillääänkö baaritiskillä vai ei. Juomien ostaminen baaritiskiltä on kuitenkin asiakaspalvelutilanne siinä missä ravintolasalissa tapahtuva pöytiin tarjoilukin on. Henkilökunnan ammattitaito on hyvin tärkeää, eli esimerkiksi kaikkien tulisi tietää, kuinka suosituimmat drinkit valmistetaan. Mielestäni on hieman kummallista, että baarissa on ollut joku työntekijä, joka ei ole tiennyt caipiroska -juomaa. (Ks. Liite 2, kohta 2, kommentti

8). Henkilökunnan, niin omien kuin vuokratyöntekijöidenkin ammattitaito olisi syytä kartoittaa, kun he aloittavat työskentelyn esimerkiksi baaritiskillä.

6.5 Mystery Shopper -tutkimukset

Seuraavissa kappaleissa analysoin ravintola Zetorissa tehtyjä Mystery Shopper -tutkimustuloksia. Käytössäni oli kymmenen tutkimusta ravintolan puolelta ja kymmenen tutkimusta baarin puolelta. Otin selvää, mitkä osiot olivat tutkimuksissa onnistuneet kaikista parhaiten ja mitkä taas kaipasivat parannusta. Liitteessä 3 ja 4 olen listannut tutkimuksien niin sanotut kärki- ja häntäpäät. Kaikki osiot ja aihealueet eivät käsitelleet itse asiakaspalvelutilannetta, eli jätin esimerkiksi siisteyden ja yleisilmeen kommentoimisen vähemmälle.

Ensimmäiseksi kerron tutkimusten rakenteesta yleisesti ja sen jälkeen erittelen niiden onnistumiset ja ongelmat. Avoimien asiakastyytyväisyyskommenttien lisäksi odotin löytäväni Mystery Shopper -tutkimuksista lisää asiakaspalvelutilanteisiin liittyviä kehityskohteita, joita parantamalla Zetor saisi parempia tutkimustuloksia. Eroavaisuutena avoimiin asiakastyytyväisyyskommentteihin Mystery Shopper -tutkimuksissa on se, että tutkimuksen skenaarioissa on selkeät ohjeet, joiden mukaan palveluprosessia täytyy tarkkailla.

Luin huolellisesti läpi Zetorissa tehdyt Mystery Shopper -tutkimusten tulokset vuoden 2014 helmikuulta marraskuulle. Tutkimuksia oli tehty kuukausittain sekä ravintolan että baarin puolella. Ravintola saa tutkimuksesta arvosanan sen mukaan, kuinka onnistunut ravintolakäynti tai juoman ostotilanne baaritiskillä oli ollut. Käsiteltävänä sekä ravintolasta että baarista oli kymmenen tutkimusta.

Jokaisessa tutkimuksessa oli arvioitu ravintolakäynnin viisi parhaiten ja viisi heikoiten onnistunutta osiota. Useassa tutkimuksessa samat asiat olivat olleet lähes jokaisella tutkimuskerralla kunnossa, kuin myös samat heikkoudet toistuivat muutamaan kertaan. Niin sanottujen häntä- ja kärkipäiden jälkeen Mystery Shopper -tutkimuksissa oli lista kysymyksiä, joiden avulla Mystery Shopper -asiakkaan on täytynyt arvioida ravintolakäyntiä.

Ensimmäiset kysymykset ja huomiota vaativat asiat käsittelevät myyntiä ja vuorovaikutusta asiakaspalvelutilanteissa. Kysymysten avulla asiakkaan on helppo kartoittaa esimerkiksi sitä, tekeekö henkilökunta myyntialoitetta, suositteleeko hän tuotteita nimeltä, kuinka hyvä tuotetuntemus henkilökunnalla on ja muistetaanko S-etukorttia kysyä. Palvelutilannekysymysten lisäksi tutkimuksessa kuuluu selvittää, onko ravintolassa siistiä ja viihtyisää. Lopuksi Mystery Shopper -asiakas ottaa vielä selvää niin sanotuista brändikysymyksistä, joihin kuuluu esimerkiksi Zetorin ruoka- ja juomatuotteista kertominen sekä maininta siitä, mihin saakka ravintolan baari on auki.

Tutkimuksen taustatiedoissa kerrotaan, mitä tuotteita asiakas on tilannut ja kuinka täynnä ravintola on ollut tutkimuksen suoritushetkellä. Taustatiedoissa on myös mainittu, kuka tai ketkä ovat palvelleet asiakasta. Taustatiedoissa on siis mainittu tarjoilijoiden tai baarityöntekijöiden nimet, tai vähintäänkin kuvailtu ulkonäöltä palvelua suorittaneita työntekijöitä. Kun henkilökunnan nimet ovat tiedossa, on ravintolan helppo käsitellä palautteita, kun palaute voidaan suoraan kohdistaa jollekin tietylle henkilölle.

Lopuksi skenaarion suorittanut asiakas on saanut vielä vapaasti kommentoida, kuinka ravintolakäynti sujui. Kommentointi pohjautuu kysymyksiin ja taustatietoihin. Vapaamuotoisista kommenteista pyrin löytämään onnistuneita ja parannusta vaativia kohteita palvelutilanteisiin liittyen. Asiakkaiden yksilöllisyys ja sanallisen aineiston tulkinnanvarainen arviointi nousivat taas esille. Oli kiinnostavaa huomata, mihin eri yksityiskohtiin eri asiakkaat todella kiinnittivät huomiota skenaarioidensa aikana.

6.6 Keskeisimmät tutkimuksissa mainitut onnistumiset

Ravintolan puolella eniten hyviä arvioita oli tullut myyntialoitteesta eli siitä, että tarjoilija oli ensimmäisenä kysynyt esimerkiksi ”Mitä saisi olla?”. Myyntialoite oli tehty kaikissa kymmenessä tutkimuksessa. Myyntialoite on tärkeä, koska se aloittaa asiakkaan kanssa käytävän palvelutapahtuman. Myyntialoitteen lisäksi myös katsekontakti asiakkaan kanssa oli muistettu jokaisessa tutkimuksessa. (Ks. Liite 3, kohta 1). Katsekontakti tulee ottaa aina, kun tuotteita ojennetaan

asiakkaalle ja kun asiakasta laskutetaan ja kuitti ojennetaan. Katsekontakti on tärkeä, koska asiakas kokee silloin saavansa jotain hyvin henkilökohtaisesti, jotain mikä on juuri osoitettu hänelle.

Seuraavaksi eniten kiitosta olivat saaneet palautteen käsittely ja lisämyynti. Palautteen käsittelyllä tarkoitetaan tarjoilijan tapaa ottaa vastaan asiakkaan antama palaute esimerkiksi hyvää juomaa tai maukasta ruokaa kohtaan. Useassa tutkimuksessa tarjoilija oli hymyillyt ja kiittänyt kuultuaan hyvää palautetta. (Ks. Liite 3, kohta 1). Rakentavasta palautteesta kuuluu kiittää siinä missä hyvästäkin. Ongelmatilanteen jälkeen mahdollinen vaiva ja mielipaha pyritään hyvittämään (Reinboth 2008, 73). On tärkeää, että asiakasta kuunnellaan ja että hänen sanomisestaan ollaan aidosti kiinnostuneita.

Lisämyynti on tarjoilijan antamia ehdotuksia asiakkaalle sen lisäksi, mitä asiakas on jo itse tilannut. Esimerkiksi kahvin kanssa nautittavaksi Zetorissa ehdotetaan usein Kahden Tähtien Jaloviinaa. Vaikka lisämyyntiä oli ollut useassa tutkimustapauksessa, olisi sitä joissakin tutkimuksissa kaivattu enemmän. Vaikka Mystery Shopper -tutkijat saavat samantlaiset ohjeet, joiden perusteella arvioida kohteena olevaa ravintolaa, ihmiset kokevat lisämyynnin silti hyvin eri tavoin. Toiset tarttuvat tarjoilijan antamiin suosituksiin toisia herkemmin. Tuotteiden suosittelu nimellä on tärkeää. Kymmenestä tutkimuksesta kuudessa tarjoilija oli ehdottanut, eli tehnyt lisämyyntiä, muitakin tuotteita asiakkaan varsinaisen tilauksen lisäksi. (Ks. Liite 3, kohta 1).

Baaripalveluiden puolella jokaisessa kymmenessä tutkimuksessa Zetor oli saanut hyvät arvostelut tuotetietoudesta. Ammattitaitoiseen asiakaspalveluun kuuluu se, että henkilökunta tuntee tarjolla olevat tuotteet. Mystery Shopper -asiakas on saattanut esimerkiksi kysyä, minkä maalaista jokin olut on tai mikä on jonkin tuotteen alkoholipitoisuus. Katsekontakti laskutuksen yhteydessä oli myös muistettu hyvin. (Ks. Liite 4, kohta 1). Katsekontakti asiakkaaseen täytyisi ottaa siis sekä tuotetta ojentaessa että kuittia ja mahdollista vaihtorahaa takaisin annettaessa. Katsekontaktin ottaminen kuuluu jokaiseen asiakaspalvelutilanteeseen ja se on myös kohtelias tapa.

Myyntialoite baarityöntekijältä oli tehty parissa tutkimuksessa, mutta ei läheskään jokaisessa. Muut parhaiten onnistuneet osiot baaripalvelun puolella liittyivät lähinnä salin ja WC-tilojen siisteyteen, eli ei varsinaiseen palvelutapahtumaan. (ks. Liite 4, kohta 1). Hyvin monessa tutkimuksessa oli sanallisesti kiitetty ystävällistä ja mukavaa palvelua. Pääosin kaikki Mystery Shopper -tutkimukset olivat menneet hyvin, mutta tuloksista löytyi myös paljon yksityiskohtia, joita baarissa voitaisiin parantaa.

6.7 Keskeisimmät tutkimuksissa mainitut ongelmat

Asiakkaan tervehtiminen ja huomioiminen oli saanut ravintolan puolella hyvän arvosanan vain neljässä tutkimuksessa kymmenessä. Yhdessä tutkimuksessa se oli jopa ollut niin sanotulla ”Häntäpää” -listalla. (Ks. Liite 3, kohdat 1 ja 2). Jokainen asiakas pyritään huomioimaan heti hänen saapuessa ravintolaan. Myös hyvästely asiakkaan poistuessa on tärkeää, ja silloin asiakas tuntee olonsa tervetulleeksi uudelleen. Henkilökunta voisi koettaa parantaa asiakkaiden huomioimista tervehtimällä jokaista asiakasta tämän saapuessa ravintolaan. Välillä työhön keskittyminen, esimerkiksi kassakoneen käyttö, tilausten vastaanottaminen ja juomien tekeminen, voi vähentää uuden asiakkaan huomioimista.

Minulle suurena yllätyksenä tuli, että tyytyväisyyden varmistus asiakkaalta oli saanut huonoja arvioita useassa tutkimuksessa. (Ks. Liite 3, kohta 2). Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, ettei tyytyväisyyttä olisi missään tutkimuksessa varmistettu. Suurimassa osassa tutkimuksia asiakkaan tyytyväisyys ruuan suhteen oli käyty tarkistamassa. Mystery Shopper -tutkimus kuitenkin vaatisi täysiin arvosanoihin tyytyväisyyden tarkistamissa jokaisen ruuan yhteydessä ja myös juoman maistuvuutta voitaisiin tarkistaa asiakkaalta jossain palveluprosessin vaiheessa. Henkilökunnan tulisi siis olla kaiken aikaa tarkkana ja kiinnostunut siitä, kuinka asiakas viihtyy ja onko hän aina tyytyväinen siihen mitä on tilannut. Mikäli tuotteessa olisi jotain vikaa, olisi tilanne helppo korjata vielä palvelun alkuvaiheessa.

Myös tuotetuntemus ja tuotteiden suosittelu nimellä kuuluvat asiantuntevaan palveluun. Suosittelua ja tuotteisiin liittyvää tietoutta oli ollut joissakin

tutkimuksissa, mutta ei kuitenkaan kovin monessa, sillä sitä olisi kaivattu moneen tutkimuskertaan vielä lisää. (Ks. Liite 3, kohta 2). Myyntitilanteesta tulee heti paljon uskottavampi, kun tuotteita osataan mainita ja ehdottaa nimen kanssa. Pitkään samassa ravintolassa työskennellyt henkilökunta tuntee hyvin työpaikkansa juomavalikoiman ja osaa kertoa ruoka-annoksista. Kun asiakas saapuu ruokailemaan, voidaan hänelle jo heti aluksi suositella nimeltä jotakin ruoka-annosta. Juomien myyminen on paljon helpompaa työntekijälle, joka tietää juomien nimet. Asiakas on usein halukas kuulemaan esimerkiksi oluttuotteita tai kahvin kanssa tarjoiltavien avec-juomia nimeltä.

Toistuvasti huonon arvion sai se, että juomaa ei kaadettu ruokailun aikana lisää. (Ks. Liite 3, kohta 2). Mieleeni tuli heti ensimmäisenä se, että ravintola Zetorin pöytien sijoittelusta ja erikoisesta sisustuksesta johtuen juoman kaataminen on jossain tapauksissa lähes mahdotonta tai ainakin hyvin vaikeaa. Tavallisissa pienissä pöydissä, joiden ympärillä on hyvin tilaa liikkua, on kuitenkin helppo kaataa lisää juotavaa. Zetorissa on tapana viedä jokaiseen pöytään vesikannu, mutta harvat kaatavat asiakkaalle vettä lasiin valmiiksi. Monet mieltävät tilanteen niin, että asiakas voi kaataa itselleen vettä, jos näin haluaa. Juoman kaataminen on tietysti tarjoilijan tehtävä, ja esimerkiksi asiakkaan ostettua viiniä kaadetaan pullosta jokaiselle, mutta tarjoilija harvemmin kaataa uusia lasillisia, vaan pullo jää asiakkaalle pöytään.

Koska Zetor on HOK-Elannon ravintola, kuuluu tarjoilijan tehtäviin kysyä asiakkaalta S-etukorttia. Esimerkiksi ruokien ja juomien suosittelutilanteessa asiakkaalta on hyvä mahdollisuus kysyä, onko hänellä S-etukorttia, jolla hän saisi esimerkiksi hyviä viinipullo- tai oluttarjouksia. Viimeistään laskutusvaiheessa tarjoilijan tai baarityöntekijän on kysyttävä S-etukorttia asiakkaalta. S-etukortin kysyminen oli muistettu suurimmassa osassa tutkimuksia, mutta silti se oli parissa tutkimuksessa jäänyt ”Häntäpää” -listalle. (Ks. Liite 3, kohta 2).

Baarin puolella eniten parantamista oli nimellä suosittelussa ja toisen juoman ehdottamisessa. (Ks. Liite 4, kohta 2). Kuten ravintolan puolella, myös baarin puolella olisi hyvä suositella tuotteita nimellä, jotta asiakas saisi ammattimaisemman kuvan henkilökunnasta. Toisen juoman ehdottaminen on

lisämyyntiä, mikä kuuluu myös hyvään asiakaspalveluun. Lisämyynnillä henkilökunta osoittaa asiakkaalle olevansa aidosti kiinnostunut hänestä ja hänen tarpeistaan.

Hiljaisena aikana baarin asiakkaille on mahdollista myydä juomia myös pöytiin. Pöytiintarjoilu on asiakkaan kannalta miellyttävää, koska tällöin hänen ei tarvitse nousta pöydästä hakeakseen uutta juomaa baaritiskiltä. Viikonloppuöisin baarissa ei yleensä myydä juomaa pöytiin, sillä asiakkaat hakevat juotavaa itse viidestä auki olevasta myyntipisteestä. Hiljaisena aikana juomien myyntiä pöytiin on lisätty, ja asiakkaiden antama palaute pöytiin myynnin yhteydessä on aina ollut positiivista. Pöytiin myynti on siis helppo tapa palvella asiakkaita hyvin ja samalla ravintola tekee sillä helposti lisämyyntiä.

Baarin puolella tehtyjen Mystery Shopper -tutkimusten perusteella asiakkaan huomioimisessa tämän saapussa ja poistuessa olisi parantamisen varaa. (Ks. Liite 4, kohta 2). Tervehtimisestä ja tervetulleeksi toivottamisesta asiakas saa heti paljon myönteisemmän vaikutelman ravintolasta. Ravintola Zetorissa on hyvin suuri eteinen ja ovelta baaritiskille on matkaa. Nykyisin baari pyritään pitämään aina miehittettynä, myös hiljaisina päivinä, jolloin kaikkien asiakkaiden tervehtiminen ja hyvästely on helpompaa. Tutkimuksessa oli kiinnitetty huomiota myös siihen, oliko ravintolan vahtimestari tervehtinyt ja hyvästellyt asiakkaita. Iltaisin ravintola Zetorissa on vaatesäilytys asiakkaille, joten ovimiehet ovat ensimmäisenä tervehtimässä saapuvia asiakkaita.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää ravintola Zetorin asiakastytyväisyyttä ja pyrkiä löytämään syitä, miksi Zetorin asiakastytyväisyys ei ole niin korkealla tasolla kuin sen ravintolakollegoilla. Opinnäytetyöni tutkimuksessa en suorittanut vertailua muihin ravintoloihin nähden, mutta halusin löytää syitä, jotka ovat alentaneet Zetorin asiakastytyväisyyttä. Etsin käytössäni olevasta tutkimusaineistosta asiakaspalvelutilanteisiin liittyviä epäkohtia, osa-alueita, joita parantamalla ravintola Zetor voisi kehittää asiakastytyväisyyttään. Kehityskohteiden löydyttyä esitin niihin myös kehitysehdotuksia eli pohdin, kuinka tilanteen saisi korjattua.

Vaikka ravintola Zetor on saanut heikompia asiakastytyväisyysarvosanoja kuin ravintolakollegansa, on sen asiakastytyväisyys silti jo korkealla tasolla. Tästä syystä johtuen löytämäni kehityskohteet ovat ikään kuin hienosäätöä ja pieniin yksityiskohtiin puuttumista. Huippuarvosanoihin päästäkseen on esimiesten ja työntekijöiden kiinnitettävä jokaisena työpäivänä huomiota monenlaisiin pieneltä tuntuviin asioihin. Opinnäytetyössäni paneuduin hyvin yksityiskohtaisesti löytämiini ongelmiin ja halusin perustella kaiken huolellisesti.

Mystery Shopper -tutkimustuloksista ja avoimista asiakaspalautekommenteista kävi hyvin ilmi, miten eri tavoin asiakkaat kokevat asiakaspalvelutilanteet. Niin avoimista asiakastytyväisyyskommenteista kuin Mystery Shopper -tutkimuksista löytyi paljon samankaltaisia teemoja ja kehityskohteita. Tässä luvussa tiivistän keskeisimmät johtopäätökset ja toimenpide-ehdotukset, joita Zetorissa voitaisiin tehdä asiakastytyväisyyden kehittämiseksi.

7.1 Tutkimuksen johtopäätökset

Zetor on persoonallinen ravintola. Se on samaan aikaan sekä ruokaravintola että yökerho, mikä asettaa paikalle omat haasteensa hyvän asiakastytyväisyyden tavoittelussa. Asiakastytyväisyyden tulee olla kunnossa sekä ruoka- että baaripuolella. Tutkimusaineiston perusteella keskeisimmiksi kehityskohteiksi ravintola Zetorin asiakastytyväisyyden parantamiseksi nousivat henkilökunnan palvelualltius, huolellisuus, asiakkaiden varsinaisten tilausten rinnalle tehty

lisämyynti, tuotteiden suosittelu nimellä ja asiakkaiden huomioiminen palveluprosessin jokaisessa vaiheessa aina asiakkaiden saapumisesta poistumiseen. Myös asiakkaiden odotusaikaa palveltavaksi tulemisessa täytyisi lyhentää, mihin voidaan taas vaikuttaa esimieslähtöisellä myynnin johtamisella ja ohjaamalla työntekijät asiakkaiden luo silloin, kun asiakkaat heitä tarvitsevat. Ravintolasalin asiakkaat pitävät siitä, että heitä palvelee koko ajan sama tarjoilija.

Koska ravintola on ainutlaatuinen, tulisi myös sen henkilökunnan olla persoonallinen ja työhönsä heittäytyvä. Uskon, että kun työhön paneudutaan kunnolla ja kun työstä nautitaan, se näkyy asiakkaille vakuuttavampana palvelualttiutena. Huolellisuus tilausten kanssa, palveleminen loppuun asti, esimerkiksi juoman kaataminen ja muihin pieniin yksityiskohtiin keskittyminen muodostavat yhdessä suuren kokonaisuuden, jota kehittämällä asiakastyytyväisyyttä saataisiin varmasti kehitettyä helposti paremmaksi.

Lisämyynti, suosittelu nimellä ja sopiva puheliaisuus asiakkaiden kanssa parantaa ja rentouttaa varmasti asiakkaiden kanssa käytävää palvelutilannetta. Jo perehdyttämisessä olisi hyvä painottaa, että tärkeintä on huolellinen asiakaspalvelu, asiakkaan hyvinvointi ravintolassa olon aikana ja se, että henkilökunta on aidosti kiinnostunut asiakkaistaan ja heidän tarpeistaan. Yleensä asiakkaat pitävät siitä, että heillä on oma tarjoilija, joten omat alueet pyritään pitämäänkin omina. Kiireen yllättäessä on toki palveltava myös muiden pöytäkuntia oman tilanteen niin salliessa, joten tarjoilijoiden joustavuuden ja tilannetajun on oltava myös kohdillaan.

Myynnin johtamisessa tärkeä seikka on, että henkilökunta on asiakkaiden luona silloin, kun asiakkaat sitä tarvitsevat. Esimiehen tulee kiinnittää huomiota, että ravintolassa olisi oikea määrä henkilökuntaa oikeaan aikaan. Kun paikalla on riittävästi baarityöntekijöitä ja tarjoilijoita, asiakkaat saavat palvelua nopeammin ja pitkiltä odotusajoilta vältytään. Palvelun odottamista olikin kommentoitu paljon, mikä on melko haastava asia korjattavaksi, sillä odottaminen on hyvin suhteellinen käsite ja asiakkaat mieltävät erimittaiset odotukset pitkiksi. Asiakkaiden odottamisajan lyhentämiseen auttaa mielestäni nimenomaan myynnin johtamisessa painotettu esimieslähtöinen henkilökunnan hallinta, ja

samalla henkilökunnalta vaaditaan ripeää ja täsmällistä työtä niin ravintolan salissa kuin baaritiskillä.

Asiakas tuntee olevansa toivottu, kun hänet huomioidaan heti ravintolaan saapuessa ja kun häntä kiitetään ja hyvästellään lähtiessä. Henkilökunnan aktiivinen asiakkaiden huomioiminen, niin heidän saapuessaan kuin poistuessaan, antaa asiakkaalle iloisemman ja lämpimämmän vaikutelman ravintolasta. Asiakkaan huomioiminen koskee yhtä lailla tarjoilijoita, baarityöntekijöitä kuin ovimiehiä. Osa asiakkaiden huomioimista on myös se, että ravintola osoittaa vastuullisuutta varmistamalla henkilöllisyyden nuorilta asiakkailta aina tarvittaessa. Henkilökunnan perehdyttämisessä on tärkeää painottaa asiakkaiden huomioimisen merkitystä ja ikärajavaltontaa.

Vaikka palvelu onkin jo nykyisellä tasollaan hyvää, voidaan sitä aina kehittää paremmaksi. Kehityskohteiden löytymisen jälkeen on tärkeää, että kehityksen eteen myös tehtäisiin työtä, mikäli kehitystä halutaan oikeasti havaita.

Henkilökunnan työmotivaatio ja palveluasenne ratkaisevat paljon. Kun asiakkaista ollaan kiinnostuneita ja kun heidän tyytyväisyytensä varmistetaan palveluprosessin aikana, voidaan mahdolliset epäkohdat vielä korjata helposti. Tällöin asiakas pysyy tyytyväisenä. Kun henkilökunta pitää koko ajan huolta siitä, että asiakkaalla on kaikki hyvin ja että hän on tyytyväinen saamaansa palveluun, ravintolan asiakastyytyväisyyskin lähtee varmasti nousuun. Uskon, että kiinnittämällä huomio useaan pieneen seikkaan, Zetorin asiakastyytyväisyyden saisi helposti nousemaan samoihin lukuihin kuin sen ravintolakollegoilla.

7.2 Tutkimuksen arviointi ja opinnäytetyöprosessi

Opinnäytetyöni pääaiheena oli asiakastyytyväisyyden kehittäminen, joka on jo paljon tutkittu aihe. Vaikka aiheeni oli jo paljon käsitelty, onnistuin mielestäni kuitenkin saamaan siihen hieman erilaisen näkökulman rajauksen avulla. Olen tyytyväinen löytämiini kehityskohteisiin, vaikka ne kaikki olivatkin hyvin tavanomaisia, eivät siis kovinkaan yllätyksellisiä. Omasta mielestäni saavutin asettamani tavoitteet hyvin. Ravintola Zetorin asiakastyytyväisyyden kehitystä tulevaisuudessa olisi mahdollista tutkia toistamalla samanlainen tutkimus.

Uudessa tutkimuksessa tarkasteltaisiin, lisääntykö positiivisten kommenttien määrä ja muuttuvatko aiheet, joista asiakkaat antavat negatiivisia kommentteja. Tiedustelemalla toimeksiantajalta on myös mahdollista saada tietoa, saavuttaako Zetor paremman sijoituksen HOK-Elannon ravintoloiden asiakastytyväisyyslistauksessa.

Aloitin opinnäytetyöni kirjoittamisen tammikuussa, jolloin minulla oli hieman erilainen ajatus siitä, millainen valmis työ tulisi olemaan. Alun perin ajattelin, että tutkin, kuinka perehdyttäminen auttaa myynnin johtamisessa ja kuinka perehdyttämällä voidaan vaikuttaa asiakastytyväisyyteen. Työn edetessä asiakastytyväisyyden rooli kuitenkin kasvoi ja lopulta halusin selvittää, miten Zetorin asiakastytyväisyyttä saataisiin parannettua. Perehdyttäminen ja myynnin johtaminen olivat edelleenkin tärkeitä käsitteitä työssäni, joten en joutunut muuntelemaan työni teoriaosuutta. Aineistoa tutkiessani oli mielenkiintoista huomata, että sieltä erottui melko helposti samankaltaisia teemoja, joita oli helppo eritellä.

Opinnäytetyötä tehdessäni opin, miten moniulotteisia käsitteitä asiakastytyväisyys ja perehdyttäminen oikeasti ovat. Teoriaan tutustumalla opin paljon mielenkiintoisia seikkoja asiakastytyväisyydestä ja asiakaspalvelusta. Luultavasti nyt kiinnitän omaan asiakaspalvelutapaani enemmän huomiota kuin ennen, esimerkiksi juuri pieniltä tunteviin yksityiskohtiin. Olen saanut kaikissa pitkissä työsuhteissani hyvän perehdytyksen. Olen huomannut, että työuran edetessä tulee kuitenkin paljon vastaan asioita, jotka eivät ole tulleet perehdytyksessä esille. Perehdytys on siis jatkuva prosessi, ja vanhatkin työntekijät oppivat koko ajan työstään eli he perehtyvät työhönsä koko ajan enemmän. Perehdyttäjällä on paljon vastuuta, sillä uusi työntekijä on velvollinen saamaan hyvän perehdytyksen ja työhön opastuksen, jotta häneltä voidaan vaatia työssä tarvittavia taitoja.

Käytössäni ollut materiaali sisälsi paljon informaatiota ja sain asiakkaiden antamista kommentteista ja Mystery Shopper -tutkimuksista tarvitsemani tiedon. Materiaalia oli paljon, joten karsin aineistosta pois ne kommentit ja tutkimuksien osat, jotka eivät liittyneet asiakaspalvelutilanteisiin. Valtaosa

asiakastyytyväisyysmateriaalista ja tutkimustuloksista oli positiivisia. Olisin halunnut löytää avoimista kommenteista edes pari esimerkkiä, joissa oltaisiin kommentoitu sitä, miten henkilökunta on suositellut ja myynyt tuotteita. Mystery Shopper -tuloksissa näistä oli mainintoja, mutta tavallisen asiakkaan näkökulma olisi myös ollut hyödyllinen ja mielenkiintoinen tietää.

Jos nyt saisin aloittaa opinnäytetyöprosessiin uudestaan, aloittaisin kirjoittamisen aikaisemmin ja olisin suunnitellut työtäni ehkä syvällisemmin ennen itse työn kirjoittamiseen ryhtymistä. Aikaisempi aloitusajankohta olisi antanut työn loppuvaiheessa enemmän aikaa, ja parempi suunnittelu olisi ehkä vähentänyt työn edetessä esille nousseita kysymyksiä. Joulukuussa tehdyt opinnäytetyösuunnitelmat eivät olleet minulle hyödyksi, sillä en ollut ajatellut opinnäytetyöprosessia vielä silloin juuri ollenkaan. Kaikkein vaikeinta oli itse kirjoitusprosessin aloittaminen, mutta näin jälkikäteen ajateltuna sain tekstin valmiiksi kuitenkin helposti noin kolmen kuukauden aikana.

Olen iloinen siitä, että työlleni tuli mukavasti pituutta ja että jaksoin analysoida kaikki löytämäni kehityskohteet. Esille nousseet asiat olivat aika pitkälti niitä mitä ajattelin, eli mitään suuria yllätyksiä tutkimuksessa ei noussut esille. Ennen työn aloittamista en kuitenkaan osannut ajatella, kuinka paljon yksilön henkilökohtainen mielipide voi vaikuttaa kommentteihin ja arvosteluihin, ja kommentteja ja tutkimustuloksia lukiessani törmäsin kerta toisensa jälkeen erilaisiin asiakaspersooniin. Haastavinta opinnäytetyössä ja sen analysoimisessa oli se, että mitään ei voitu yleistää. Jokainen kommentti tai tutkimus oli käsiteltävä omana tapauksenaan ja on mietittävä, onko asia yleisellä tasolla näin vai onko ollut kyse jostakin yksittäisestä sattumasta. Hyvän asiakastyytyväisyyden saavuttamisen haasteellisuus piileekin ihmisten erilaisuudessa.

7.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Koska olen nyt saanut selville palvelutilanteissa ilmenneitä kehityskohteita, voitaisiin jatkossa seurata ja tutkia, tapahtuuko asiakastyytyväisyydessä kehitystä parempaan suuntaan. Paras mittari Zetorin asiakastyytyväisyyden mittaamisessa

on varmasti avoimista asiakastyytyväisyyskommenteista saatujen arvioiden keskiarvo: jos Zetor tulevaisuudessa onnistuu saamaan paremman keskiarvon, on sen asiakastyytyväisyydessäkin silloin tapahtunut positiivista muutosta. Mikäli keskiarvo taas olisi jatkossa huonompi, voitaisiin pohtia, johtuuko keskiarvon heikkeneminen todella jostain muusta kuin asiakaspalvelutilanteista. Tilanteen kehittymisen seuranta selventäisi, saadaanko asiakastyytyväisyyttä parannettua keskittymällä asiakaspalvelutilanteissa ilmenneiden epäkohtien korjaamiseen.

Koska ravintolan asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat palvelun lisäksi ravintolan miljöö, tuotevalikoima ja ruuan maistuvuus, olisi tästä aiheesta mahdollista tehdä jatkotutkimus. Tutkimuksessa kiinnitettäisiin huomiota niihin asiakastyytyväisyyden seikkoihin, joita en ole huomioinut tässä opinnäytetyössä, mutta joihin olisi ollut tarjolla aineistoa yhtä paljon. Esimerkiksi Zetorin erikoinen sisustus ja huonejärjestys, tyytyväisyys ruoka- ja juomatuotevalikoimiin, taustamusiikki ja paikassa vallitseva tunnelma olivat puhuttaneet asiakkaita niin hyvässä kuin huonossakin. Erityisesti lukiessani asiakkaiden jättämiä avoimia kommentteja huomasin, että jotkut saattoivat antaa huonon arvosanan, koska ruoka ei ollut miellyttänyt, mutta palvelu oli ollut hyvää. Tämän takia olisi hyvä selvittää myös ne seikat, jotka eivät liity asiakaspalvelutilanteisiin. Huomasin myös, että muutama vuosi sitten tehty tanssilattian paikansiirto oli saanut asiakkaan kommentoimaan hanakasti. Olisi mielenkiintoista selvittää, kuinka paljon ravintolan tilaratkaisut, ruuan laatu ja esimerkiksi hinnoittelu ovat vaikuttaneet asiakkaiden antamiin numeroarvosanoihin ja sitä kautta koko ravintolan asiakastyytyväisyyteen.

LÄHTEET

- Eräsalo, U. 2011. Käytännön henkilöstöjohtaminen majoitus ja ravintola-alalla. Vantaa: Restamark.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara P. 2008. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Tammi, Otavan kirjapaino Oy.
- HOK-Elanto, Ravintola Zetor, Jatkuva asiakastyytyväisyys 2014. Avoin palaute. Palautteet ajalta 12/2013-8/2014.
- HOK-Elanto, Ravintola Zetor, Palvelu Plus Oy Service Plus Ltd Mystery Shopper –tutkimustulokset 2014. Tutkimukset ajalta 2/2014-11/2014.
- Kamesky, M. 2003. Strateginen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Kangas, P. 2003. Perehdyttäminen palveluiloilla, Helsinki: Työturvallisuuskeskus. Edita Prima Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen pelikentillä. Tampere: Juvenes Print.
- Lahtinen, J. & Isoviita, A. 1999. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Jyväskylä: Avaintulos Oy ja Jukka Lahtinen Gummerus Kirjapaino Oy.
- Mälkiä, P. 2015a. Ravintolapäällikkö. Ravintola Zetor, HOK-Elanto. Haastattelu 9.2.2015.
- Mälkiä, P. 2015b. Ravintolapäällikkö. Ravintola Zetor, HOK-Elanto. Haastattelu 12.3.2015.
- Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. Helsinki: Tammi.
- Rope, T. 2003. Onnistu Myynnissä. Juva: WSOY.
- Santalahti, M., Mäkeläinen, J. & Hämäläinen, J. 2005. Opastus lyhytaikaiseen työsuhteeseen, Työturvallisuuskeskus. Painojussit Oy.

Wiedmer, N. 2015. Ravintolapäällikkö. Ravintola Zetor, HOK-Elanto. Haastattelu 10.1.2015.

SÄHKÖISET LÄHTEET:

Anderson, E. W., Fornell, C. & Rust, R. T. 2014. Marketing Science, Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences Between Goods and Services. [viitattu 11.3.2015]. Saatavissa:

<http://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mksc.16.2.129>.

Crementum 2015. Palvelut, Myynninjohtaminen CRM-järjestelmän avulla. [viitattu 13.3.2015]. Saatavissa: <http://www.crementum.com/fi/myynninjohtaminen-crm/>.

E-conomic 2015. Asiakastyytyväisyys – Mitä tarkoittaa asiakastyytyväisyys?. [viitattu 8.2.2015]. Saatavissa: <https://www.e-conomic.fi/kirjanpito-ohjelma/sanakirja/asiakastyytyvaisyys>

Efecto 2015. Palvelut, Myynnin johtaminen, Ennakoiva myyntijohtaminen. [viitattu 19.3.2015]. Saatavissa: <http://www.efecto.fi/palvelut/myynninjohtaminen/>.

Finlex. 2002. Työsopimuslaki, lainsäädäntö, työsopimuslaki, työturvallisuus. [viitattu 17.2.2015]. Saatavissa:

<https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20010055?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ty%C3%B6sopimuslaki%20#L2P3>.

KAMK, Kajaanin ammattikorkeakoulu University of applied sciences 2015.

Opinnäytetyöpakki, Teemoittelu. [viitattu 4.4.2015]. Saatavissa:

<http://www.kamk.fi/opari/Opinnaytetyopakki/Teoreettinen-materiaali/Tukimateriaali/Laadullisen-analyysi-ja-tulkinta/teemoittelu>.

Mayhew R. 2015. Small Business, Chron, Employee Orientation Guidelines.

[viitattu 11.3.2015]. Saatavissa: <http://smallbusiness.chron.com/employee-orientation-guidelines-2867.html>.

MSPA - Mystery Shopping Providers Association 2011. Mitä Mystery Shopping on? [viitattu 13.2.2015]. Saatavissa: <http://www.ilovemysteryshopping.com/fi/>.

Palvelu Plus Oy, Service Plus Ltd 2015. Hae Mystery Shoppaajaksi. [viitattu 13.2.2015]. Saatavissa: <http://www.palveluplus.fi/testiasiakasalue/22-testiasiakasalue/76-hae-mystery-shoppaajaksi>.

Työturvallisuuskeskus 2015. Työsuojelu, Perehdyttäminen ja työnopastus. [viitattu 8.2.2015]. Saatavissa: http://www.tyoturva.fi/tyosuojelu/perehdyttaminen_ja_tyonopastus.

Yritys-Suomi, Työ- ja elinkeinoministeriö 2015. [viitattu 8.2.2015]. Saatavissa: <https://www.yrityssuomi.fi/asiakastytyvaisuus>.

LIITTEET

LIITE 1. Avoimia asiakastyytyväisyyskommentteja ravintola Zetorista

Kohta 1: Positiiviset kommentit palvelutilanteista:

- Kommentti 1: (5, pe-su, lounasaikaan) ruoka-annokset olivat taivaalliset ja ruoka oli erittäin hyvää. Muutenkin paikka on säilyttänyt persoonallisuutensa, mikä tekee siitä mielenkiintoisen :) Tarjoilu oli jouhevaa ja ystävällinen hlökunta kruunasi kaiken. Tämä oli ensi visiittini tässä paikassa ja ei varmasti ollut viimeinen :)
- Kommentti 2: (5, pe-su, iltapäivä/ilta) Vaikka porukkaa oli paljon niin baari oli siistissä kunnossa ja henkilökunta ystävällistä.
- Kommentti 3: (5, -, iltapäivä/ilta) Palvelu oli nopeaa ja ystävällistä ja mutkatonta.
- Kommentti 4: (5, ma-to, iltapäivä/ilta) Palvelu oli ystävällistä ja miellyttävää, ruoka maistuvaa. Miljöö on toki omaa luokkaansa ;)
- Kommentti 5: (5, ma-to, lounasaikaan) Harvoin löytää tällästä paikkaa henkilö kunnalle iso kiitos. Tulen käymään uuestaan kun tuun käymään siellä päin. Aivan huippu paikka
- Kommentti 6: (5, pe-su, iltapäivä/ilta) Palvelu oli sujuvaa ja ripeätä. Ruoka oli maukasta. Olin niin tyytyväinen, että annoin tipin, jota en yleensä tee ;)
- Kommentti 7: (5, pe-su, iltapäivä/ilta) Pidän erittäin paljon Zetorista. Hyvä ruoka, hyvä musiikki, erinomaista asiakaspalvelua - kaiken kaikkiaan hyvä meininki!
- Kommentti 8: (5, ma-to, iltapäivä/ilta) Olin osana noin 20 hengen ryhmää. Ruokailimme kaikki ja vietimme yhdessä lähes neljä tuntia. Meille oli varattu oma tila ravintolan yhteydestä. Meitä palveltiin erinomaisesti. Varsinkin nuori harjoittelua tehnyt tyttö oli erittäin palvelualtis, reipas ja aloitekykyinen. Myös ruokailu sujui hyvin, vaikka tilauksia oli monenlaisia. Samoin laskutus meni hienosti, vaikka kaikki maksoivat erikseen.

- Kommentti 9: (5, ma-to, iltapäivä/ilta) Hyvä ja nopea palvelu ja tarjoilija oli hyvin miellyttävä ja asiallinen muutenkin.

- Kommentti 10: (5, pe-su, iltapäivä/ilta) Hyvä palvelu baaritiskillä

- Kommentti 11: (4, ma-to, lounasaikaan) Iloinen tarjoilija tyttö joka oli ystävällinen ja ruoka oli hyvää.

- Kommentti 12: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) kivasti tiskejä, ei tarvinnut kauan jonottaa, Palvelu oli sujuvaa

Kohta 2: Viinin tarjoilu:

- Kommentti 1: (5, ma-to, iltapäivä/ilta) Loistava palvelu. Erityisesti ranskalaiset vieraat olivat otettuja tarjoilijan ammattitaidosta, ettei tuonut lämmintä viiniä kun tilattua ei ollutkaan oikean lämpöisenä. Kiitos!!!

- Kommentti 2: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Ruoka maukasta ja palvelu oikein hyvää. Korkille maistunut valkkarikin vaihdettiin mukisematta uuteen.

Kohta 3: Ongelmatilanteen korjaaminen:

- Kommentti 1: (5, ma-to, -) Ruoka oli hyvää ja hinta sopiva. Ystävälleni tuotiin ensin väärä annos, mutta tarjoilija asiallisesti pahoitteli sekaannusta ja ystäväni sai oikean ruuan samantien. Tarjoilijalle plussaa asiallisesta käyttäytymisestä, kaikille sattuu erehdyksiä.

- Kommentti 2: (3, pe-su, iltapäivä/ilta) Ruoka oli mielestämme huonontunut, palvelu oli ihan ok. Mutta tarjoilijoilla oli ehkä liian tiukka aikataulu kun tuli kömmöhyksiä. Asia kuitenkin korjattiin hienosti.

Kohta 4: Henkilökunnan määrä ja odottaminen:

- Kommentti 1: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) hinnat ovat tosi kalliit, hirveä jono baaritiskille, ei riittäväksi baarimikkoja? miksi toinen tiski suljetaan aiemmin vaikka jono on paljon. plussana s-etukortin alennukset
- Kommentti 2: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Hyvää musiikkia, sopivan ikäisiä asiakkaita, hlökunta ystävällistä, tosin hlökuntaa liian vähän.
- Kommentti 3: (4, ma-to, iltapäivä/ilta) Joskus hankalaa ja vie aikaa saada juomaa. Liian vähän väkeä?
- Kommentti 4: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Mukava ympäristö, ystävälliset tarjoilijat, mutta palvelu luultavasti tarjoilijoista riippumattomista syistä melko hidasta.
- Kommentti 5: (2, ma-to, iltapäivä/ilta) Odotin palvelua baaritiskillä yli 10 min vaikka henkilökunta näki minut ei hän tullut palvelumeen.
- Kommentti 6: (2, pe-su, iltapäivä/ilta) Palvelu oli erittäin hidasta, liikaa asiakkaita tarjoilijoiden lukumäärään nähden.

Kohta 5: Palveluhenkilökunta:

- Kommentti 1: (4, ma-to, lounasaikaan) Työntekijä joka oli töissä, ei ollut ystävällinen ja palvelunhaluinen kun muulloin aiemmat työntekijät. Vanhempi tyttäreni ja lapsemme tekivät saman havainnon.
- Kommentti 2: (3, ma-to, iltapäivä/ilta) Sama ruokalista, samat fraasit tarjoilijalta, ruoka oli ok. Tasaista siis.
- Kommentti 3: (3, -, lounasaikaan) Tarjoilijoilla tuntui olevan kova kiire. Eräskin pöytä oli melko pitkään siivoamatta, mikä vaikuttaa osaltaan muiden ruokailijoiden viihtyvyyteen. Poikaystäväni tilasi oluen, minä vettä ruokajuomaksi. Vesi unohtettiin ja tuotiin vasta oluen jälkeen. Samoin joku toinenkin asia unohtui ensiksi ja tuotiin vasta myöhemmin. Tarjoilijan hyvä tuuli ja vitsikkyys ehkä vähän paikkasivat tilannetta, mutta siitäkin jäi nimenomaan

sellainen fiilis, että vitseillä paikattiin muuten vähän huolimattomasti hoidettua työtä.

- Kommentti 4: (3, pe-su, iltapäivä/ilta) Tarjoilija 'hapannaama', ruoka ylihinnoiteltua

- Kommentti 5: (2, pe-su, iltapäivä/ilta) Baarimikot töykeitä.

Kohta 6: Sama tarjoilija:

- Kommentti 1: (4, ma-to, iltapäivä/ilta) Ruoka ok, paikka kiva, palvelu ok. Olisi kiva jos sama tarjoilija hoitaisi pöytää koko ajan.

- Kommentti 2: (3, ma-to, iltapäivä/ilta) Palvelu pöytiin jätti hiukan välinpitämättömän maun. Johtui ehkä siitä, että arki-iltana tarjoilijoita oli paikalla aika vähän, jolloin meidänkin tilauksia otti vastaan ja toimitti useampi henkilö. Aiemmin on monesti ollut se hyvä tilanne, että hommaa on hoitanut koko illan sama tarjoilija, jolloin asiakassuhteesta ehkä tulee helpommin hieman jämäkämpi?

Kohta 7: Muuta:

- Kommentti 1: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Palvelu oli todella ystävällistä, toki parannettavaa on aina.

- Kommentti 2: (4, ma-to, iltapäivä/ilta) palvelu ja tieto-taito ei oikein pelannut

- Kommentti 3: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Ruoka perushyvää ja palvelu myös. Alussa kesti aikansa ennenkuin saatiin juomat eteen.

- Kommentti 4: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Ei ylittänyt odotuksia eikä ollut mitään wau elementtiä, mutta mikään ei mennyt vikaankaan.

- Kommentti 5: (3, ma-to, iltapäivä/ilta) Ehkä liian usein tullut käytyä... Tarjoilija ei sytyttänyt kynttilää pöydässä... Salaattiannoskaan ei tällä kertaa ollut ihan sitä mitä viimeksi...

•Kommentti 6: (2, pe-su, lounasaikaan) Ruoka on pitkään Zetorissa ollut aika munatonta perusmättöä. Nuoret tarjoilijatyttöset ovat opetelleet maneerit, joita tarjoilijan kuuluu tehdä, mutta olisi kiva, jos he tekisivät sen tarkoituksellisesti, asian ymmärtäen. Esim. kun tarjoilija tulee kysymään, maistuuko ruoka, ei hän välttämättä edes kuuntele vastausta loppuun asti vaan hymyilee nätisti ja poistuu. Miksi sitten kysyä ollenkaan? Keittiöstä myös ruoat tulevat _todella_ hitaasti, onkohan tarkoitus myydä juotavaa ruokia odotellessa?

•Kommentti 7: (1, pe-su, iltapäivä/ilta) Ruokailtaessa, tarjoilija toi vääriä annoksia, ruuat tuli todella eri aikan jokaiselle, muutamalta unohtui juomat joita sai odotella kauan, laskua sai myös odotella todella kauan.

LIITE 2. Asiakkaiden ehdottamat kehityskohteet ravintola Zetorissa

Kohta 1: Henkilökunnan määrä ja odottaminen:

- Kommentti 1: (5, pe-su, iltapäivä/ilta) Lisää henkilökuntaa
- Kommentti 2: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Palkata henkilökuntaa lisää.
- Kommentti 3: (4, ma-to, iltapäivä/ilta) Enemmän myyjiä tiskin taakse.
- Kommentti 4: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Yksittäistapauksessa henkilökunnalla oli kiire ja tilaus viivästyi huomattavasti.
- Kommentti 5: (3, pe-su, iltapäivä/ilta) Lisää kokkeja viikonloppuisin keittiöön.
- Kommentti 6: (3, pe-su, iltapäivä/ilta) Tarjoilijoita enemmän ruuhka-aikaan ja kaikki baaritiskit auki kun on asiakkaita! Ruokalista pitäisi vaihtua useammin ja olla monipuolisempi.
- Kommentti 7: (-, lounasaikaan) Enemmän työvoimaa (tarjoilijoita) niin heillä ei ole niin kova kiire eivätkä unohtele asioita (eikä tarvitse odottaa niin kauaa).
- Kommentti 8: (ma-to, lounasaikaan) Nopeus palvelussa
- Kommentti 9: (ma-to, lounasaikaan) Ruuhka-aikoina lisää henkilökuntaa
- Kommentti 10: (pe-su, iltapäivä/ilta) Baaristiskin palvelun nopeuttamisessa
- Kommentti 11: (pe-su, iltapäivä/ilta) Baaritiskit eivät vedä ehkä tarpeeksi hyvin. Tiskeille kertyy jonoa paljon ja on ikävää jonottaa juomaansa kauan. Myös ulkoovia lähempi tiski on kulkuväylällä ja kun ihmiset kulkevat ohi ja osa odottaa pääsyä tiskille, syntyy kauhea tungos, josta on vaikea päästä ohi. Baariaikaan, viikonloppuisin, voisi henkilökuntaa olla tiskeillä enemmän, koska tunnelma laskee nopeasti odottaessa ja muiden asiakkaiden tuuppiessa..

Kohta 2: Palvelutilanteet:

- Kommentti 1: (4, ma-to, iltapäivä/ilta) työntekijöiden ammattitaitoa ja palveluasennetta
- Kommentti 2: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) palveluhenkisyys
- Kommentti 3: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Palvelua. Olin pettynyt palveluus koska esittelin paikkaa ensimmäistä kertaa Suomessa oleville teini-ikäisille vieraille. Jouduin hidasta ja tympeää palvelua selittelemään.
- Kommentti 4: (4, pe-su, -) Palvelualttius
- Kommentti 5: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Baarihenkilökunnan palvelussa. Kyllä asiakkaan hymyyn pitää vastata ja olla ystävällinen. Vesi saisi myös olla ilmaista.
- Kommentti 6: (4, pe-su, iltapäivä/ilta) Baaritiskeillä palvelu voisi olla iloisempaa, vaikka ruuhkaa on vkonloppuisin tiskeillä. Toiselle tanssilattialle vois jostain hommata tilaa.
- Kommentti 7: (3, ma-to, iltapäivä/ilta) työntekijät voisivat vaikuttaa vähän enemmän kiinnostuneilta, ei kenenkään tarvitse pöydän vieressä päivystää. Mutta olisi sen verran hyvä pitää silmällä, että huomattaisiin milloin on saatu syötyä ja astia voitaisiin hakea.
- Kommentti 8: (-, iltapäivä/ilta) Nuori baarihenkilö ei tiennyt caipiroska-paukkua. Onneksi vanhempi ammattilainen tiesi :)) Eli koulutusta.
- Kommentti 9: (ma-to, iltapäivä/ilta) Kuten aiemmin;ruoka oli välttävää,henkilökunta ei hymyillyt he kirjaimellisesti olivat vain töissä....
- Kommentti 10: (pe-su, iltapäivä/ilta) Asiakaspalvelu baarissa ystävällisemmäksi.

Kohta 3: Huomioiminen:

Kommentti 1: (-, iltapäivä/ilta) Henkilökunta aidosti huomaamaan kaikki asiakkaat. Saattaa olla, että ympärillämme osa asiakkaista oli tutumpia ja heidän

kanssaan oli rennempi kommunikoida ja heidät muistaa. Meitä ei tunnettu eikä sitten kiireen keskellä kait muistettukaan. Kolme eri henkilöä pyöri alueella, mutta meihin ei otettu katsekontaktia. Ehkä emme olleet kovin kiinnostavia; kaksi, 'tapettiin tai tässä tapauksessa ladonharmaaseen laudoitukseen häviävää' tavallisen näköistä naisihmistä, äiti ja tytär. Sama tilanne oli sisään tullessamme. Joku henkilökunnasta kehotti ystävällisesti odottamaan, että joku vie meidät pöytään. Henkiölkuntaa kulki ohi, mutta isoon toviin meihin ei reagoitu. Samaan aikaan oli meneillään jokin valohässäkkä, jonka toki ymmärsimme.

- Kommentti 2: (ma-to, iltapäivä/ilta) Saapuessa meitä ei huomioitu nopeasti, vaikka muita asiakkaita oli vähän

- Kommentti 3: (5, ma-to, iltapäivä/ilta) Henkkareiden kysely on ollut hyvinkin vaihtelevaa. Pidän siitä että ravintola osoittaa vastuullisuutta kysymällä kaikilta alle 30v näköisiltä.

Kohta 4: Muuta:

- Kommentti 1: (pe-su, iltapäivä/ilta) Pientä viilamista ja miettimistä asiakkaan näkökulmasta. Nyt on moni asia jo ihan jees, mutta vähän pitäisi vielä parantaa.

- Kommentti 2: (pe-su, iltapäivä/ilta) ruoan nopeampi saaminen

- Kommentti 3: (pe-su, iltapäivä/ilta) Viime kaynnillani en havainnut mitaan erityista parannettavaa johon olisin kiinnittany huomiota. Perjantai-illasta huolimatta palvelu pelasi nopeasti ja baarimikot olivat ystavallisia. Ei risuja talla kertaa.

LIITE 3. Mystery Shopper –tutkimustulokset ajalta 2/2014 - 11/2014, Ravintola Zetor, Helsinki

Ravintola, Sali

Kohta 1: Kärkipää: Toteutunut x kertaa/10 tutkimusta

Myyntialoite 10/10

Katsekontakti tuotetta ojentaessa 10/10

Katsekontakti laskutuksen yhteydessä 10/10

Palautteen käsittely 6/10

Lisämyynti 6/10

Siisteys 4/10

Tervehtiminen/huomioinen 4/10

Kohta 2: Häntäpää: Ei toteutunut x kertaa/10 tutkimusta

Tyytyväisyyden varmistus 9/10

Muiden tuotteiden ehdotus 9/10

Nimellä suosittelu 8/10

Maininta ravintolan aukioloajasta 8/10

Juoman kaataminen 9/10

Tuotetuntemus 3/10

S-etukortin kysyminen 2/10

Huomiointi 1/10

LIITE 4. Mystery Shopper –tutkimustulokset ajalta 2/2014 - 11/2014, Ravintola Zetor, Helsinki

Baari

Kärkipää: Toteutunut x kertaa/10 tutkimusta

Myyntialoite	2/10
Tuotetuntemus	10/10
Katsekontakti laskutuksen yhteydessä	7/10
Baarin pöytien siisteys	10/10
Yleisilme	10/10
WC-tilojen siisteys	8/10
Nimineulan näkyvyys	2/10

Häntäpää: Ei toteutunut x kertaa/10 tutkimusta

Toisen juoman ehdotus	10/10
Pöytiintarjoilu	8/10
Katsekontakti tuotetta ojentaessa	1/10
Nimellä suosittelu	10/10
Tervehtiminen ja huomiointi	4/10
S-etukortin kysyminen	1/10
Hyvästely	3/10