



**LAUREA**  
AMMATTIKORKEAKOULU  
*Yhdessä enemmän*

# Asiakastyytyväisyyden tutkiminen Case: Kahvila X

Huopalainen, Mimma

2014 Hyvinkää

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Hyvinkää

## Asiakastyytyväisyyden tutkiminen - Case Kahvila X

Mimma Huopalainen  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Joulukuu, 2014

Mimma Huopalainen

### Asiakastyytyväisyyden tutkiminen - Case Kahvila X

Vuosi 2014 Sivumäärä 44

---

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa Helsinki-Vantaan lentoasemalla sijaitsevan Kahvila X:n asiakastyytyväisyyttä, palvelun laatua sekä tuotetarjontaa asiakastyytyväisyyskyselyn avulla. Asiakkailta pyrittiin myös saamaan parannusehdotuksia, kuinka kahvilan toimintaa ja palveluja voitaisiin kehittää entistä paremmiksi.

Tutkimusmenetelmänä päätettiin käyttää kvantitatiivista eli määrällisen tutkimuksen mallia, sillä se on toimintaa kehittävä tutkimustapa ja tässä tapauksessa ainoa sopiva vaihtoehto saada vastauksia kiireisessä lentoaseman toimintaympäristössä. Tutkimusaineisto kerättiin niin suomen- kuin englanninkielisilläkin kyselylomakkeilla Kahvila X:n toimitiloissa 2.-4.10.2014. Kyselyn otoskooksi muodostui lopulta 76 henkilöä (n=76).

Tutkimustulokset osoittivat asiakkaiden olevan pääosin todella tyytyväisiä Kahvila X:n toimintaan, sillä 97 %:a kyselyyn vastanneista kertoi palvelukokemuksen vastanneen ennakkoodotuksia. Tärkeimmäksi syyksi tähän nousi asiakaspalvelu sekä sen laatu, jotka koettiin lähestulkoon erinomaiseksi. Hieman asiakastyytyväisyyttä heikentäväksi tekijäksi vastaajat kokivat tuotevalikoiman, mikä johtui erityisesti tyytymättömyydestä tuotteiden hintalaatusuhteeseen. Se pisteytettiin arvioitavista mittareista selkeästi keskiarvallisesti mitattuna heikoimmaksi.

Näiden tulosten lisäksi avoimella kysymyksellä saatiin muutakin rakentavaa palautetta, josta ilmenee selkeitä kehityskohteita muun muassa Kahvila X:n asiakastiloihin sekä tuotevalikoimaan. Kokonaisuudessaan saatua asiakaspalautetta voidaan kuitenkin pitää kehitysehdotuksista huolimatta erittäin hyvänä, sillä kyselyn mukaan 92 %:a vastaajista suosittelisi kahvilaa sekä sen palveluja myös ystävilleen.

Mimma Huopalainen

**Customer satisfaction survey - Café X**

Year	2014	Pages	44
------	------	-------	----

---

The goal of this thesis was to understand the current state of customer satisfaction, quality of service and product range with a customer satisfaction survey in a Café X located in Helsinki-Vantaa airport. In addition, customers were asked to give proposals about how to improve what was being offered for sale as well as the service in order to reach a better level of satisfaction.

The research method was a quantitative research model, as it is an activity developing method and with a strong data rationale. In this case, it was the only option as well, since survey was executed in a busy airport environment. The data was collected with both Finnish and English questionnaires in Café X's premises between 2<sup>nd</sup> and 4<sup>th</sup> of October 2014. Survey sample-size reached the level of 76 persons (n=76).

Results of the survey showed that customers were mainly really satisfied to Café X's customer service. 97 % of the survey respondents told that the total service experience met their expectations. The main reason for this appeared to be the customer service and its quality, which were experienced at an almost excellent level. The factor that respondents felt to weaken the overall satisfaction was the price-quality ratio in selection of products. Among all the variables, it was scored as the weakest factor.

In addition to these results, the open questions gave constructive feedback, which showed clear areas for development, such as Café X's customer premises and products. In total, the feedback was mainly really good, since 92 % of the respondents would recommend the café also for their friends.

Keywords

customer satisfaction, service business, customer experience

## Sisällys

1	Johdanto .....	6
2	Asiakastyytyväisyys ja laatu palveluliiketoiminnassa .....	7
2.1	Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle .....	8
2.2	Asiakasuskollisuuden ja toiminnan kannattavuuden välinen suhde .....	8
2.3	Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja niiden seuranta .....	9
2.4	Palveluliiketoiminnan laatutekijät .....	11
2.5	Palvelukokemus kilpailutekijänä .....	15
2.6	Kaizen-palvelun laadun jatkuva parantaminen.....	17
2.7	Palvelun laadun ulottuvuudet.....	18
3	Tutkimusmenetelmät .....	20
3.1	Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi .....	22
3.2	Tutkimusstrategiat ja tutkimuksen luotettavuus .....	23
4	Tulokset .....	26
4.1	Palvelun taso Kahvila X:ssä.....	26
4.2	Tuotevalikoiman taso Kahvila X:ssä .....	28
4.3	Asiakastilojen taso Kahvila X:ssä .....	30
4.4	Kokonaistyytyväisyys Kahvila X:ssä .....	32
5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset .....	32
5.1	Arviointi .....	35
	Lähteet.....	37
	Kuviot.. ..	39
	Liitteet .....	40

## 1 Johdanto

Opinnäytetyön päätavoitteena oli saada tietoa asiakastyytyväisyyden ja -lojaaliuden nykytilasta, palvelusta, tuotteista sekä asiakastilojen toimivuudesta ja viihtyvyydestä Kahvila X:ssä. Saatujen tietojen pohjalta oli myös tarkoitus löytää kehitysehdotuksia sekä mahdollisesti käynnistää tarvittavia prosesseja asiakastyytyväisyyden parantamiseksi. Opinnäytetyön vaiheet koostuivat asiakaskyselylomakkeen suunnittelusta, kyselyn toteuttamisesta, teoriaosuiden kirjoittamisesta sekä saatujen tulosten analysoinnista. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, sillä ensisijaisena tavoitteena oli havainnollistaa asiakastyytyväisyyden tilaa ja etsiä sen hyviin tai huonoihin puoliin syitä sekä niitä selittäviä tekijöitä (Uusitalo 2001, 63).

Päädyin perehtymään juuri asiakastyytyväisyystutkimukseen, sillä sellaista ei ole projektiluontoisesti kyseiseen kahvilaan vielä tehty. Tietysti palautetta asiakkailta on saatu jatkuvasti, mutta en ole sitä itse päässyt analysoimaan. Aihe on kiinnostava myös siksi, että tuloksiin voi konkreettisesti vaikuttaa omalla työllään, eikä tehtyjen muutosten tarvitse olla aina isoja, jotta esimerkiksi palvelun laatu saadaan paranemaan. Pienilläkin kehitystoimenpiteillä voi siis saada paljon aikaan.

Miksi asiakastyytyväisyyteen taas haluttiin panostaa johtuu pitkälti siitä, että asiakkaiden mielipide on loppujen lopuksi ratkaiseva tekijä siinä, menestykö yritys vai ei. Asiakastyytyväisyystutkimuksen avulla yritys saa tietää, onko toiminta ja palvelu sen arvoista, että asiakas haluaa siitä maksaa, sekä myöskin ne mahdolliset kehityskohdat, joihin sen tulee paneutua parantaakseen omaa toimintaa tulevaisuudessa.

Tämän opinnäytetyön case-yrityksenä toimii Uudenmaan päälentoasemalla eli Helsinki-Vantaalla sijaitseva Kahvila X, joka on perustettu vuonna 2008. Kahvila toimii uniikissa toimintaympäristössä keskellä kiireistä lähtevien lentojen terminaalia, jossa asiakasvirrat ovat päivittäin erittäin suuria etenkin, mikäli niitä verrataan perinteisempien kivijalkakahviloiden päivittäisiin asiakasmääriin. Lentoliikennetilaston (2013) mukaan Helsinki-Vantaalla kävi vuonna 2013 lähes 15,3 miljoonaa matkustajaa, joka puolestaan tekee kuukausitasolla noin 1,28 miljoonaa matkustajaa. Helsinki-Vantaa on myös Pohjois-Euroopan johtava vaihtoasema Aasian liikenteessä.

Kahvila X:n omistava yritys, Select Service Partner Finland Oy (SSP Finland Oy) on osa maailmanlaajuisista ravintolapalveluita tarjoavaa SSP Groupia, joka toimii lähes 30 maassa niin lento- kuin rautatieasemillakin. Suomeen yritys on perustettu vuonna 1997 ja sen toiminta keskittyy pääosin lentoasemille. SSP Finland tuottaa ravintola-, kahvila-, lounge-, vip- sekä kokouspalveluja pääosin Helsinki-Vantaan lentoasemalla, jossa sillä on yli 20 palvelupistettä lento-

aseman lähtöportti- ja yleisöalueella. Lisäksi toimintaa on myös Rovaniemen, Oulun sekä Turun lentoasemilla. Lentoasemilla toimivien omien kahvila- ja ravintolabrändien lisäksi SSP Finland Oy toimii franchise-yrittäjänä erilaisille kahvila- ja ravintolakonsepteille. Hiljattain toiminta laajeni Suomessa myös lentoasemien ulkopuolelle, kun SSP Finland aloitti toimintansa Helsingin Stockmann-tavaratalon Starbucks-kahvilassa.

Filosofiana yrityksellä on halu luoda asiakkailleen mieleenpainuvia matkaelämyksiä erinomaisen ruoan ja juoman siivittämänä. Olennainen osa tätä kokemusta on houkutteleva ympäristö sekä unohtumaton asiakaspalvelu. Yrityksen tavoitteena onkin olla asiakkailleen "The best part of the journey" -matkan kohokohta. (Arvomme 2014.)

## 2 Asiakastyytyväisyys ja laatu palveluliiketoiminnassa

Ropen ja Pölläsen (1998, 59) sanoin asiakastyytyväisyys kokonaisuudessaan koostuu asiakkaan subjektiivisista kokemuksista organisaation kontaktipinnalla, josta johtuen asiakastyytyväisyys on myös laajalti sidottu nykyhetkeen. Siksi asiakastyytyväisyys täytyykin lunastaa päivittäin kontakteissa asiakkaan kanssa. Ylikosken (2000, 149) mukaan palvelua käytettyään asiakas kokeekin joko tyytyväisyyden tai vaihtoehtoisesti tyytymättömyyden tunteen. Hyvään laatuun on tietysti helppoa olla tyytyväinen ja siksi puhekielessä sanoja laatu ja tyytyväisyys käytetäänkin usein toistensa synonyymeinä. Silti myös muut palvelukokemukseen liittyvät tekijät voivat niin tuottaa kuin ehkäistäkin tyytyväisyyttä. Tyytyväisyys on siis laatua laajempi käsite ja palvelun laatu on vain yksittäinen asiakastyytyväisyyteen vaikuttava tekijä.

Asiakkaan tyytyväisyyttä fyysiseen tuotteeseen voidaan mitata attributeilla, jotka kuvaavat tuotteen merkittävimpiä ominaisuuksia. Kokemuksia verrataan myös usein aikaisempiin kokemuksiin. Koska koetun palvelun ja fyysisten tuotteiden ominaisuuksia koskevaan tyytyväisyyden mittaamiseen on otettu mukaan samanlaisia elementtejä, tutkijat ovat kiistelleet siitä, onko asiakastyytyväisyyden ja palvelun laadun välillä eroa ja mikäli on, koetaanko laatu järjestyksessä ensin ja seuraako siitä tyytyväisyys, vai toisinpäin. (Grönroos 2001, 122.)

Päätöksen äärellä asiakas kokee ensin fyysisen tuotteen ominaisuuksien laadun, vertailee ominaisuuksia kenties hintaan ja muihin vaadittuihin panoksiin, minkä jälkeen hän tekee päätöksen siitä, onko hän tyytyväinen tuotteeseen. Samoin palvelun kuluttaja havainnoi ensin palvelun ulottuvuuksien laatua ja tietää vasta sen jälkeen mielipiteensä laadusta. Tämä alleviivaakin edelleen näkemystä, jonka mukaan palvelun laadun kokemus saadaan ensimmäisenä ja sitä seuraa joko tyytyväisyys tai tyytymättömyys koettuun laatuun. (Grönroos 2001, 122-123.)

Ylikosken mukaan (2000, 158) yrityksen onkin selvitettävä tekijät, jotka omassa organisaatiossa ovat asiakkaalle kaikkein tärkeimpiä tyytyväisyyden muodostumisessa. Hän kuvaa näitä ehdottoman tärkeitä tekijöitä termillä kriittiset tekijät, ja palvelun epäonnistuminen näiden kriittisten tekijöiden tarjoamisessa johtaa asiakastyytymättömyyteen. Jotta yritys voi pitää toimintansa kilpailukykyisenä, sen tulee tiedostaa, mitkä asiat miellyttävät asiakkaita, mitkä taas eivät ja ryhtyä tämän pohjalta tarvittavien korjaavien muutosten ja parannusten tekemiseen (Ylikoski 2000, 149;158). Lecklin (2002, 117) puolestaan korostaa, että yrityksen kaupallinen toiminta on mahdollista vain, mikäli asiakkaat ovat valmiita maksamaan riittävän hinnan tarjottavista tuotteista tai palveluista. Tyytyväisten asiakkaiden voidaan siis sanoa olevan menestyvän yrityksen kulmakivi, minkä takia asiakastyytyväisyys ja sen tutkiminen on ensiarvoisen tärkeää.

## 2.1 Asiakastyytyväisyyden merkitys yritykselle

Aarnikoivu (2005, 14) sanoo, että asiakkaan arvostuksen osoittaminen yrityksen palveluprosesseissa on win-win-tilanne: sekä asiakas että yritys hyötyy siitä. Tyytyväinen asiakas palaa uudestaan ja näin mahdollistaa yrityksen toiminnan jatkuvuuden. Lisäksi hän painottaa, että asiakaskeskeisyys ei tule olemaan yrityksen valinta, vaan se on edellytys yrityksen selviytymiselle. Markkinoiden jatkuvasti muuttuessa koko yrityksen toiminnan läpäisevä asiakasajattelu tulee korostumaan lisääntyvässä määrin yritysten elinehtona. Kuten todettu, tyytyväisyys niin palveluiden kuin tuotteidenkin laatuun edistää asiakkaiden halukkuutta asioida paikassa jatkossakin ja tehdä säännöllisesti uusintaostoja, jolloin heistä saattaa tulla kanta-asiakkaita. (Aarnikoivu 2005, 14.)

On kuitenkin tärkeää ymmärtää, ettei riippuvuus ole täysin suoraviivaista. Asiakastyytyväisyyden ja uusintaostoaikeiden välisessä suhteessa on ”yhden tekevyysoyhyke”, johon laskettavat asiakkaat ovat mielestään vain tyytyväisiä tai jotakuinkin tyytyväisiä saamaansa palveluun. Puolestaan ne asiakkaat, jotka ovat erittäin tyytyväisiä, muodostavat segmentin, joista muodostuu kanta-asiakkaita. He tekevät runsaasti uusintaostoja sekä kertovat myönteisiä kokemuksia palveluntarjoajasta. Asiakastyytyväisyydestä raportoitaessa onkin erittäin olennaista tehdä selkeä ero tyytyväisten ja erittäin tyytyväisten asiakkaiden välille, sillä näillä ryhmillä on toisistaan suuresti poikkeava uusintaosto- ja viestintäalttius. (Grönroos 2001, 179-180.)

## 2.2 Asiakasuskollisuuden ja toiminnan kannattavuuden välinen suhde

Asiakassuhteiden säilymisellä on hämmästyttävän suuret vaikutukset yrityksen voittoihin. Taloudellinen vaikutus on seurausta hankintakustannuksista, tuottojen kasvusta, kustannussäästöistä, suosituksista sekä lisähinnasta. Tekijöiden vaikutukset suhteessa voittoon vaihtelevat kuitenkin alan ja yrityksen mukaan, joten yrityksen tulee selvittää omista laskenta- ja rapor-



tointijärjestelmistään, millainen vaikutus näillä on asiakaskohtaisiin voittoihin. (Grönroos 2001, 181-182.)

Hankintakustannukset koostuvat yrityksen tarpeesta hankkia aktiivisesti uusia asiakkaita myynti- ja markkinointitoimenpiteillä. Uuden asiakkaan löytäminen vaatiikin lähes viisinkertaisen rahallisen panostuksen kuin jo olemassa olevan asiakkaan säilyttäminen. Perusvoittojen saanti puolestaan on pitkälti riippuvainen toiminta-alasta, ja usein palvelualoilla hinta ei kata edes tuotantokustannuksia, kun taas joillain aloilla voittoa voidaan saada ensimmäisestä toimintavuodesta alkaen. Kuitenkin alalla kuin alalla muutamassa vuodessa kerrytetyt perusvoitot kattavat alkuvaiheen markkinointikustannukset. Tuottojen kasvaessa pitkäaikaisen asiakkaan ostot yleensä kasvavat ja myös kulutuksen voidaan arvioida kasvavan keskimäärin sitä enemmän, mitä pitkäaikaisempi asiakkuussuhde on. Tällöin vuotuinen liikevaihto asiakasta kohden paranee vuosien kuluessa ja näin kasvattaa myös voittoja. Kun taas palveluntarjoaja ja asiakas oppivat tuntemaan toisensa paremmin, syntyy yritykselle kustannussäästöjä: palveluprosessi on kehittynyt asiakkuussuhteen alkuun verrattuna sujuvammaksi eikä korjausta vaativia virheitä juuri synny. Myös kulut asiakasta kohden vähenevät, joka tietysti vaikuttaa voittoon myönteisesti. (Grönroos 2009, 180-181.)

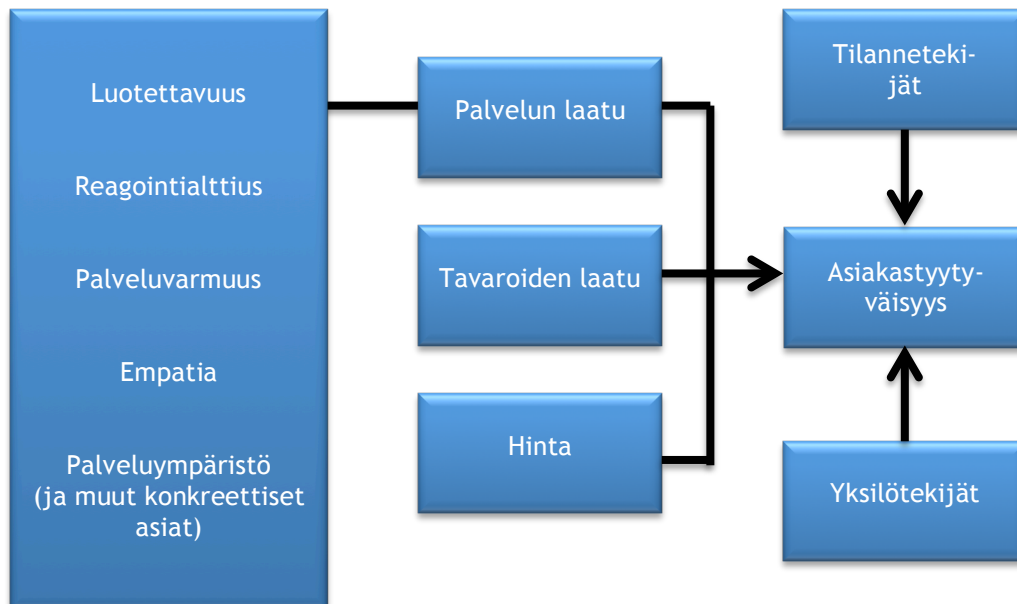
Suosituksukset ovat yrityksen paras käyntikortti. Tyytyväinen asiakas kertoo saamastaan hyvästä palvelusta läheisilleen, työkavereilleen, ehkä kollegoillekin näin harjoittaen positiivista markkinointia, josta ei tule yritykselle mitään kuluja. Tämän ansiosta yritys saa asiakkaita pienemmillä kustannuksilla, millä on taas myönteinen vaikutus taloudelliseen tulokseen. Useimmissa yrityksissä vanhat asiakkaat maksavat palvelusta kalliimman hinnan kuin uudet, sillä uusien asiakkaiden houkuttelemiseksi myönnetään aluksi alennuksia ja tehdään tarjouksia, joita vanhat asiakkaat eivät saa. Hintojen nousun pääsyy on kuitenkin se, että vanhat asiakkaat ymmärtävät yrityksen tarjoaman arvon ja säästävät kustannuksissa käyttämällä luotettavaa palveluntarjoajaansa, jonka tuntevat. Tästä saatu arvo korvaa korkeampien hintojen mahdollisen kielteisen vaikutuksen. (Grönroos 2009, 181.)

### 2.3 Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät ja niiden seuranta

Asiakas käyttää palvelua, jotta saisi tyydytettyä jonkin tietyn tarpeen (Ylikoski 2000, 151). Esimerkiksi kahvilassa espresson tilaaminen voi piristää asiakkaan vireystilaa kofeiinipitoisuutensa vuoksi ja samalla tyydyttää sosiaalisen kanssakäymisen tarpeen, kun pöydässä istuu ystävä, jonka kanssa voi vaihtaa kuulumisia. Ylikosken (2000, 151) mukaan motiivit ovat kuitenkin usein tiedostamattomia, kuten itsearvostuksen tai yhteenkuuluvuuden tarpeen tyydyttäminen. Niinpä kuluttajan kokema tyytyväisyys liittyy vahvasti siihen, minkälaista lisäarvoa hän palvelua käyttäessään saa, jolloin palvelun ominaisuudet sekä käytön seuraukset yhdessä tuottavat tyytyväisyyttä (Ylikoski 2000, 151).

Esimerkiksi tasokkaassa designkahvilassa asiakas saa tyytyväisyyttä tyylikkäästä ympäristöstä ja tietystä italialaisesta espressolaadusta tai huipputasoisesta asiakaspalvelusta. Tiettyä designkahvilaa tai kahvilaatua voidaankin pitää konkreettisenä ominaisuutena, kun taas ensiluokkainen palvelu voidaan nähdä abstraktina ominaisuutena (Ylikoski 2000, 151-152). Palvelun käytöllä voi olla Ylikosken (2000, 151-152) mukaan myös toiminnallisia eli käytännön seurauksia tai vaihtoehtoisesti psykologisia seurauksia. Kaupungissa asuvalle kahvilan keskeinen sijainti voi olla toiminnallinen seuraus, kun taas psykologinen seuraus voi olla esimerkiksi statuksen tavoittelua, mikäli asiakas valitsee juuri tietyn, hinnaltaan ehkä kalliimman design kahvilan tavallisen ketjukahvilan sijaan. Pohjimmiltaan tällaisen korkeatasoisen palvelun suosimisessa on kyse itsensä arvostamisen tarpeen tyydyttämisestä.

Lisäksi Ylikoski (2000, 152) toteaa, että palveluyrityksen tulisi pyrkiä vaikuttamaan juuri palvelun laatutekijöihin asiakastyytyväisyyteen pyrkiessään. Sen tulee etsiä palvelusta sellaisia konkreettisia ja abstrakteja ominaisuuksia, jotka tuovat asiakkaalle tyytyväisyyden tunnetta. Tällaisiksi voi luetella esimerkiksi palvelun luotettavuuden, palveluympäristön sekä reagointialttiuden, tervehditäänkö asiakasta heti kahvilaan tullessaan vai vasta hänen tullessaan kasalle maksamaan. Tyytyväisyyteen vaikuttaa myös esimerkiksi palveluihin liittyvien tavaroiden laatu, kuten kahvilassa tarjottavat juomavaihtoehdot ja pikkuleivät.



Kuvio 1: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (muk. Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 107.)

Tässä opinnäytetyössä ja siihen liittyvässä tutkimuksessa tulee huomioida myös hieman tavallisesta poikkeava palveluympäristö, sillä kyseessä on lentoaseman kansainvälinen lähtöterminaali-alue. Matkustajien tulee olla lentoasemalla aina hyvissä ajoin ennen lennon lähtöä, jotta

lähtöselvitys ja matkalaukkujen jättö saadaan hoidettua ajallaan ennen lähtöselvitystiskien sulkemista. Joillekin odottelu-aikaa voikin kertyä jopa useita tunteja riippuen esimerkiksi liitännäisyyksien ja jatkolentojen aikatauluista. Varsinkin, kun odottelu-aikaa on runsaasti, kävätään jonkinlaista virikettä, jotta ajan saisi kulumaan nopeammin. Kun terminaalissa palveluiden määrä on rajallinen, on kahvila yleensä monelle vaihtoehto pieneen virkistäytymiseen. Lisäksi aikaisemmin lentomatkustamiseen liittyi tietynlainen ylellisyys, sillä matkustaminen oli enemmänkin varakkaampien etuoikeus ja matkustaminen yleensäkin oli paljon harvinaisempaa kuin tänä päivänä. Vaikka lentomatkustaminen onkin ollut viime vuosina murroksessa taloudellisen tilanteen ja uusien lento-erojenkin, kuten halpalentoyhtiöiden johdosta, haluavat monet asiakkaat silti edelleen tiettyä ylellisyyttä ja lisäarvoa tuottavia palveluja ennen lennolle lähtöä. Siksi lentokenttäkahvilan asiakaspalvelun tulisikin olla huippuluokkaa, onhan koko yrityksen tavoitteena tarjota hyviä asiakaskokemuksia ja olla matkan kohokohta.

Ylikosken (2000, 153) mukaan asiakkaan kokemukseen vaikuttaakin vahvasti asiakkaan palvelusta saatava lisäarvo. Ennen valintaansa asiakas pohtii, mikä toimija hänelle tuottaa eniten arvoa: mistä saa parhaan kahvin tietyllä hinnalla tai missä on parhaat täytetyt leivät kahvin seuraksi. Se riippuu täysin siitä, mitä asiakas juuri kyseisellä hetkellä haluaa. Osalle matkustajista toivottu lisäarvo saattaa tarkoittaa mukaan otettavaa kahvia pahvimukista, osalle taas lasillista laadukasta kuohuviiniä tietyn leivoksen kanssa. Varsinkin lomalentojen aikaan tämä erityisesti korostuu, sillä ihmiset haluavat aloittaa lomasta nauttimisen jo lentokentällä. Tämä kaikki luo tiettyjä vaatimuksia onnistuneelle palvelutilanteelle, jonka jälkeen asiakas lähtee matkalle iloisin mielin.

Yksittäisen palvelutilanteen onnistuminen vaikuttaa asiakkaan mielikuvaan yrityksen toiminnasta kokonaisuutena. Asiakastytyväisyyttä voi tutkia niin yksittäisten palvelutapahtumien kuin kokonaistyytyväisyytenäkin, sillä vaikka asiakas olisikin tyytymätön yksittäiseen palvelutapahtumaan, se ei tarkoita, että pettymys koskee organisaation toimintaa kokonaisuutena tai päinvastoin. Asiakas voi siis olla tyytyväinen valitsemaansa yritykseen tai kahvilaan, vaikka yksittäinen asiakaspalvelutilanne olisikin joskus ollut asiakkaan mielestä laadultaan heikompi tai epätyytyttävä. (Ylikoski 2000, 155.)

## 2.4 Palveluliiketoiminnan laatutekijät

Grönroos (1998, 49-50) kuvailee palvelun monimutkaisena ilmiönä, jonka merkitys vaihtelee palvelusta tuotteena henkilökohtaiseen palveluun. Hänen mukaansa lähes mistä tahansa tuotteesta voi tehdä palvelun, jos sillä pyritään mukauttamaan ratkaisu asiakkaan yksityiskohtaisimpienkin vaatimusten mukaiseksi. Lämsän ja Uusitalon (2003, 17) näkemys tukee Grönroosin (1998) ajatusta sanomalla, että palvelun määrittely yksiselitteisesti on vaikeaa, sillä palvelu itsessään on jo monimutkainen asia ja palveluita on tarjolla monenlaisia: palvelu voi olla ko-

konaan tavara, kuten elintarvike, kokonaan palvelu, kuten mainostoimisto tai jotain siltä väliltä, kuten kahvilapalvelut, josta löytyy osaksi molempia.

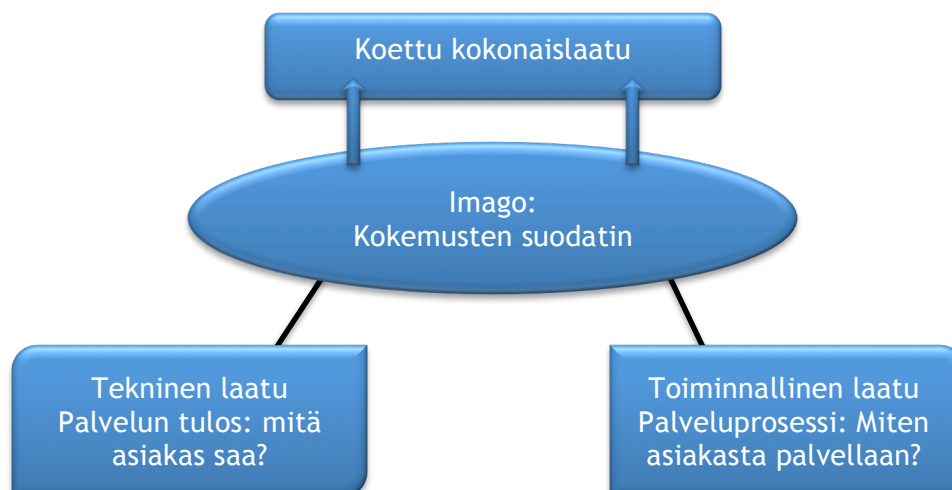
Niin Grönroos (1998, 53) kuin Lämsä ja Uusitalokin (2003, 18-19) ovat sitä mieltä, että useimpia palveluita voi kuvata neljällä eri ominaispiirteellä: palvelut ovat osaksi tai kokonaan aineettomia, eikä niitä voi varastoida eikä patentoida. Palvelun tuottamiseen osallistuu useita ihmisiä ja siitä syystä palvelut ovat myös heterogeenisiä eli vaihtelevia. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja, jotka myös tuotetaan samanaikaisesti kuin kulutetaan. Lisäksi ne ovat ainutkertaisia: niitä ei voi varastoida, palauttaa tai myydä edelleen.

Palvelun laatu voi olla ratkaiseva tekijä, kun esimerkiksi tuotteilla on vaikea erottua massasta. Nykypäivänä myös ydinpalvelun avulla voi olla vaikea erottua, onhan kahviloitakin lähes joka paikassa. Mikäli uusia tuotteita tai palveluita kehitetään, ne on nopeasti kopioitu räätälöityinä myös kilpailijan valikoimaan. Tästä syystä laadusta on tullut tärkeä kilpailukeino, jolla voi erottua kilpailijoista ja houkuttaa uutta asiakaskuntaa. Laadulla on myös olennainen merkitys jo vanhan asiakaskunnan säilyttämisessä. (Ylikoski 2000, 117.)

Ylikosken (2000, 118) mukaan asiakas on ainoa laadun tulkitsija, joka voi kertoa, onko laatu ollut hyvää vai huonoa eli kohtaako laatu asiakkaan odotukset. Toisin sanoen laadun voi katsoa olevan hyvää, kun asiakkaan odotukset tuotteesta tai palvelusta täyttyvät. Kuitenkin eri ihmisille onnistunut palvelu merkitsee eri asioita. Tyytyväisyys perustuu siihen, että yritys osaa tarjota juuri sellaista palvelua, kuin asiakkaat odottavat, oli kyseessä sitten itsepalvelutoiminta tai täyden palvelun toimipiste. Yksi organisaation tärkeimmistä tehtävistä onkin selvittää, mitä asiakkaat haluavat, ja ymmärtää katsoa palvelun laatua myös asiakkaan silmin. (Ylikoski 2000, 117.)

Paljon kehittäväää tietoa saadaan nimenomaan asiakaspalautteesta. Monipuolinen kysely on tärkeää, jotta tyytyväisyyttä pystytään selvittämään esimerkiksi tuotteen ominaisuuksien lisäksi myös eri toiminnoista, kuten jo mainitusta asiakaspalvelusta aina myyntiin ja jälkipalveluihin. Saatu palaute on pystyttävä keräämään ja koodaamaan, jotta kytkentä laadunkehittämiseen mahdollistuu. (Lecklin 2002, 119.) Tutkimuksia on hyvä tehdä aika ajoin, jotta toimija pysyy koko ajan tasalla palvelunsa laadusta sekä esimerkiksi tuotevalikoiman toimivuudesta.

Kun on tiedossa, kuinka asiakas kokee palvelun ominaisuuksien laadun, pystytään asiakastyytyväisyystutkimuksilla selvittämään asiakkaiden tyytyväisyyttä tiettyä palvelua kohtaan. Laadun mittaamisessa tulisi muistaa, että laatu on tärkeää sellaisena kuin asiakkaat sen kokevat. Täytyy siis mitata juuri asiakkaille tärkeitä laatutekijöitä. (Grönroos 2009, 99-100.)



Kuvio 2: Palvelun laadun osatekijät (muk. Grönroos 2009, 103.)

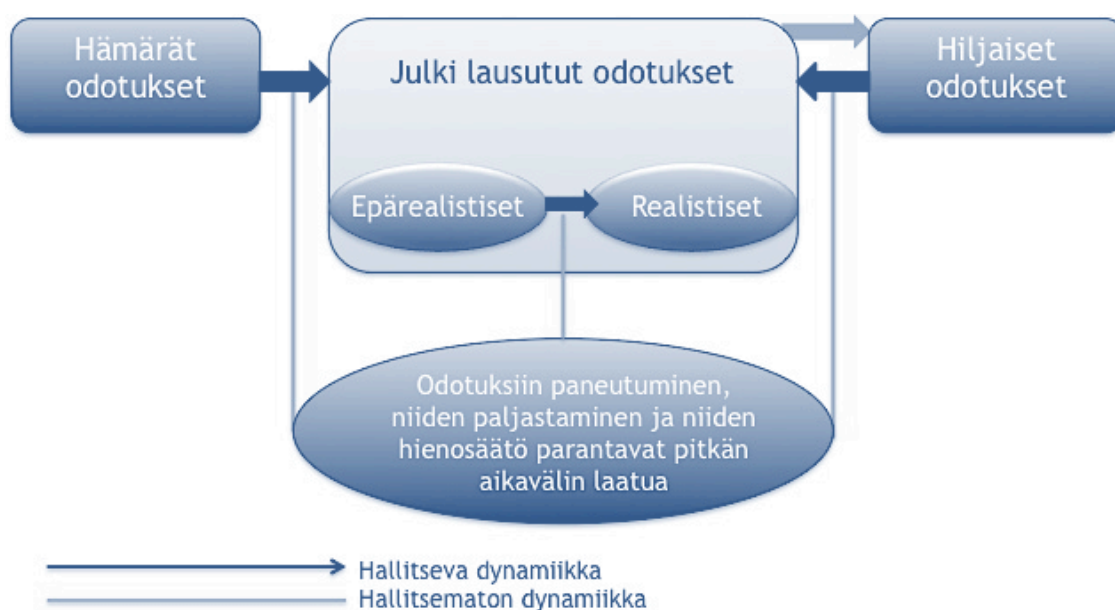
Grönroos (2009, 101) toteaa, että asiakkaalle on tärkeää se, mitä he saavat vuorovaikutuksen lopputuloksena ja miten tämä tapahtuu. Ylikoski (2000, 118) esittää Grönroosin mallia mukailen, että asiakkaalle kokemus laadusta muotoutuu kolmesta tekijästä asiakaspalvelutilanteessa. Ensimmäinen on saatu palvelu eli palveluprosessi. Siihen vaikuttavat muun muassa henkilökunnan käyttäytyminen, yleinen työilmapiiri sekä palveluaittius ja toiminta asiakkaan kanssa. Toinen tekijä on tekninen laatu, eli millainen on saadun palvelun lopputulos. Se sisältää kahvilassa esimerkiksi tekniset ratkaisut, jotka mahdollistavat palvelutilanteen, kuten kahvikoneet, joilla erikoiskahvit tuotetaan, sekä myynnissä olevat erilaiset ruoka- ja juomatuotteet. Nämä laatuosatekijät muodostavat yhdessä koetun kokonaislaadun.

Lisäksi tärkeä tekijä täydentämässä kokonaislaadua on imago eli asiakkaan tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summana muodostunut yrityskuva. Asiakas näkee varsinkin toiminnallisen laadun, mutta myös teknisen laadun tämän imago-suodattimen läpi. Jos yrityksellä on hyvä imago, se auttaa suodattamaan pieniä ja joskus isompiakin virheitä niin, että virheistä huolimatta asiakkaan kokemus palvelun laadusta on tyydyttävä eikä pahaa mieltä jää. Huono imago taas vaikuttaa päinvastoin ja se vahvistaa asiakkaan huonoja kokemuksia entisestään. (Ylikoski 2000, 118.)

Rust ja Oliver (1994, 36) täydentävät mitä- ja miten-ulottuvuuksia kolmannella ulottuvuudella ”missä”, johon sisältyy palvelutapahtuman fyysinen ympäristö. Edellä esitellyn koetun palvelun laadun mallin mukaan palveluprosessit sisältävät prosessin ympäristön, joten tällöin fyysisen ympäristön tekijät ovat osa toiminnallista laatua. Koska kokemus prosessista riippuu prosessin kontekstista, on loogista, että missä-ulottuvuus kuuluu osana miten-ulottuvuuteen. Esimerkiksi nuhruinen ilmapiiri kahvilassa vaikuttaa välittömästi siihen, kuinka kahvilan palvelu koetaan. Mallin selkeyttämiseksi siihen voisikin lisätä kolmannen ulottuvuuden, jota kutsuttaisiin palvelumaiseman laaduksi.

Palvelun tarjoajan tulee huomioida, että tapa, jolla palvelu suoritetaan saattaa välillä olla asiakkaalle tärkeämpää kuin itse palvelun lopputulos. Tällöin asiakaspalvelijalla on avainasema positiivisen palvelukokemuksen muodostajana. (Ylikoski 2000, 118.) Huonosta asiakaspalvelusta mainitaan eteenpäin paljon todennäköisemmin kuin hyvästä palvelusta, joten palvelukokemuksen tärkeyttä ei voi tarpeeksi korostaa.

Yksi asiakaspalvelun haasteista on, että asiakkaalla itselläänkään ei ole aina kirkasta käsitystä siitä, mitä hän palvelulta odottaa. Grönroosin (2001, 134) mukaan on ensinnäkin tärkeää ymmärtää, että asiakkailla ei ole samanlaisia laatuodotuksia asiakkuuden alku- ja loppuvaiheessa. Tällöin on myös hahmotettava, miksi näin käy. Toisekseen yrityksen täytyy tuntea odotusten muuttumisen mekanismit, jotta niitä on mahdollista hallita. Ojasalon väitöskirjassa (1999, 97) on esitetty odotusten dynamiikkamalli (kuvio 3), joka pätee kaikenlaisiin palveluihin. Mallin mukaan odotukset voidaan lajitella kolmeen kategoriaan: hämäriin eli sumeisiin odotuksiin, julkilausuttuihin eli eksplisiittisiin odotuksiin sekä hiljaisiin eli implisiittisiin odotuksiin.



Kuvio 3: Dynaaminen odotusmalli (muk. Ojasalo 1999, 97.)

Sumeita odotuksia on Grönroosin (2009, 132) mukaan silloin, kun asiakas odottaa palveluntarjoajan antavan ratkaisun ongelmaan, vaikka asiakkaalla itsellään ei ole tarkkaa ymmärrystä siitä, kuinka se tulisi tehdä. Mikäli palveluntarjoajan ratkaisu ei täytä asiakkaan odotuksia, asiakas pettyy ja kokee palvelun laadun heikompana, vaikka ei osaa osoittaa tekijää, jota jäi kaipaamaan. Ravintoloiden asiakkaat ovat hyvä esimerkki: he tiedostavat haluavansa nauttia hauska illasta, mutta eivät kuitenkaan tiedä, mikä tekijä illan hauskuuden takaa. Mikäli ilta ei tarjoa tätä epämääräistä toivetta täyttävää kokemusta, lähtevät asiakkaat pettyneinä pois. Palveluntarjoajan tulisi siis pystyä selvittämään nämä sumeat odotukset itselleen sekä

tulkitsemaan asiakastaan löytämällä oikeat kysymykset, jotta saisi sumeat odotukset julki lausutuiksi odotuksiksi ja näin myös asiakkaan tyytyväiseksi (Grönroos 2009, 133).

Eksplisiittiset odotukset ovat julkilausuttuja odotuksia, jotka asiakas olettaa tietoisesti täytettävän. Odotuksia voi olla henkilökohtaisia tai ei-henkilökohtaisia. Henkilökohtaisia niistä tulee, kun myyjä on kommunikoinut niistä asiakkaalleen. Ei-henkilökohtaiset taas tulevat mainonnasta tai julkaistuista artikkeleista. (Zeithaml, Bitner & Gremler 2006, 94.) Osa näistä odotuksista on usein kuitenkin epärealistisia, joita on mahdoton toteuttaa. Tällöin palveluntarjoajan tulisi auttaa asiakastaan muokkaamaan odotuksia realistisemmiksi, jolloin todennäköisyys tarjota asiakkaalle tyydyttävää palvelua on paljon suurempi. Epämääräiset lupaukset saattavat olla yritykselle vaarallisia, koska ne voivat harhaanjohtaa asiakkaan luulemaan, että palveluun sisältyy sellaista, mitä siihen ei oikeasti kuulu. Jotta epärealistisilta eksplisiittisiltä odotuksilta vältyttäisiin, ei yrittäjän tulisi antaa asiakkailleen epämääräisiä odotuksia eikä julkaista tahallisesti harhaanjohtavia myyntiviestejä. (Grönroos 2009, 133-134.)

Implisiittiset eli hiljaiset odotukset ovat asiakkaille niin ilmeisiä, että niiden odotetaan automaattisesti täyttyvän eikä niitä ilmaista koskaan ääneen. Niitä ei tule edes aina ajatelleeksi, kunhan ne vain täytetään. Tästä syystä ne voivat jäädä helposti huomaamatta palveluntarjoajalta. Odotusten olemassaolo ilmenee vasta, kun palvelu jää vaillinaiseksi ja asiakas kokee pettyneensä. Palveluntarjoajan on tärkeää varmistaa, ettei implisiittiset odotukset jää huomaamatta, jotta palvelu on mahdollista suunnitella asiakkaan hiljaiset odotukset täyttäväksi. (Grönroos 2009, 134.)

## 2.5 Palvelukokemus kilpailutekijänä

Fischerin ja Vainion (2014, 9) mukaan todellinen kilpailuetu syntyy yrityksen sisäisestä laadusta. Jotta kilpailuedun saisi luotua palveluliiketoimintaan, tulee soveltaa uudenlaista ajattelua sekä toimintaa yli totuttujen rajojen. Ei vain riitä, että yrityksessä on hyvä työilmapiiri, sitoutettuja työntekijöitä sekä yksilön arvoa korostavaa johtajuutta, vaan ne kaikki täytyy osata hyödyntää oikein. Nämä kolme elementtiä yhdistämällä syntyy todellinen kilpailukyky, kun vain ymmärretään oman henkilökohtaisen käyttäytymisen vaikutus niin muihin kollegoihin kuin toistenkin yksiköiden, asiakkaiden, merkitys osana halutunlaisen asiakaskokemuksen synnyttämistä. Löytänä ja Korteso (2011, 11) puolestaan kuvaavat asiakaskokemuksen niiden kohtaamisten, tunteiden ja jääneiden mielikuvien summana, jonka asiakas muodostaa yrityksen toiminnasta. Kokemus on siis asiakkaan tekemien yksittäisten tulkintojen summa, joten se ei ole vain rationaalinen päätös vaan kokemus, johon sekä tunteet, että alitajuisesti tehdyt tulkinnat vaikuttavat. Yrityksillä on kuitenkin mahdollisuus vaikuttaa siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas muodostaa. Fischerin ja Vainion (2014, 12) mukaan positiivinen asiakaskokemus on yritykselle todella tärkeää, sillä se vaikuttaa suuresti paitsi asiakkaan osto-

käyttäytymiseen, myös edelleen asiakaslojalisuuteen.

Asiakkaan huomiointi ja kuuntelu, asiakkaaseen keskittyminen ja hänen ymmärtäminen sekä kysymyksiin vastaaminen on ratkaisevassa asemassa positiivisen asiakaskokemuksen synnyssä. Positiiviseen palvelukokemukseen mielletään myös lähes automaattisesti lupausten lunastus sekä palvelun korkea laatu. Jotta yksilötasolla kaikkien edellä mainittujen tekijöiden vaikutus olisi helpompi ymmärtää ja soveltaa omiin mahdollisuuksiin vaikuttaa muodostuvaan asiakaskokemukseen, tulee prosessien olla läpinäkyviä sekä riittävän yksinkertaisia. Organisaation vastuulla on myös kouluttaa työntekijät ymmärtämään, kuinka oma työpanos ja työtehtävä vaikuttaa palveluketjun laatuun ja onnistumiseen. (Fischer & Vainio 2014, 9.)

Fischer ja Vainio (2014, 10) esittävätkin, että palveluliiketoiminnan kilpailukyky ei synny vain tuotteiden tai tarjottavien palveluiden ansiosta, vaan työntekijöiden kyvyllä saada aikaan sekä ylläpitää positiivisia laatuhyteyksiä niin sisäisesti yrityksessä kuin ulkoisesti sidosryhmienkin kanssa. Laatuhyteydet auttavat yksilöitä sitouttamisessa sekä synnyttävät positiivista kierrettä. Positiivisuuden ansiosta taas syntyy yhteisöllisyyden tunnetta, tunne-energiaa (emotional energy), aitoa iloa työstä, tuottavuutta ja näin myös tyytyväisiä asiakkaita.



Kuvio 4: Tunne-energia osana asiakaskokemusta (Fischer & Vainio 2014, 12.)

Kuviossa 5 on tiivistettynä se, kuinka työyhteisökokemus synnyttää asiakaskokemuksen. Yli-vertainen kilpailukyky on mahdollista saada aikaan silloin, kun kaikki kuvan tekijät edesauttavat positiivisen tunne-energian synnyttämistä, samalla luoden yritykselle mahdollisuuden antaa parhaansa asiakaskohtauksissa. (Fischer & Vainio 2014, 12.)



Collins (2004, 39) onkin korostanut tunne-energian käsitettä yhtenä merkittävimmistä yksilön käyttäytymistä ohjaavista tekijöistä. Hän kuvaa tunne-energiaa itseluottamuksen sekä aloitteellisuuden tunteena, joka antaa rohkeutta ryhtyä toimimaan oma-aloitteisesti. Hänen mukaansa tunne-energia saa yksilön myös tuntemaan itsensä arvokkaaksi. Nämä tunne-energian aiheuttamat tunnetilat ovat vahva yksilön käyttäytymistä motivoiva tunne.

Tunne-energia on siis työntekijän kokema energiavirta, joka vie yhteisöä eteenpäin ja luo läpinäkyvän tunnesiteen heidän välilleen - laatu-yhteyden. Nämä nimenomaiset yhteydet synnyttävät todellisen kilpailuedun yritykselle. Kuten raportissa jo edellä mainittiin, kilpailijat voivat kopioida tuotteita ja palveluita, mutta se tunne, joka syntyy kahden ihmisen keskinäisessä kohtaamisessa, on mahdoton saavuttaa ilman aitoa taitoa ja läsnäoloa. (Fischer & Vainio 2014, 10.) Kun siis työntekijät voivat hyvin, näkyy se myös muille ja välittää positiivista energiaa niin kollegoille kuin asiakkaillekin.

## 2.6 Kaizen-palvelun laadun jatkuva parantaminen

Japanissa yritysten hyvän menestyksen yhtenä päätekijänä pidetään japanilaisten työntekijöiden taitoa parantaa omaa työskentelyään laatupiirien sekä työntekijöiltä tulevien aloitteiden, eli ehdotusjärjestelmän käytöllä. Näitä kaizen-toimintoja (jatkuva parantaminen) on pidetty länsimaisessa yritysmaailmassa päätekijänä japanilaisten yritysten korkeaan tuotelaatuun ja tuottavuuteen. (Shimizu 2004, 1.)

Wadje (2013, 5) kuvaa kaizenin jatkuvan parantamisen metodina, johon kuuluu jokainen työntekijä ylimmästä johdosta aina rivityöntekijöihin asti. Kaikkia rohkaistaan antamaan pieniä parannusehdotuksia arkipäiväisessä työelämässä. Esimerkiksi Toyotalla saadaan työntekijää kohden joka vuosi kymmeniä kirjallisia ehdotuksia, jotka jaetaan ja mahdollisesti implementoidaan, eli pannaan käytäntöön. Useimmissa tapauksissa ideat eivät ole suuria muutoksia varten. Kaizen perustuukin pienten muutosten tekemiseen säännöllisesti, aina parantaen tuottavuutta, turvallisuutta ja tehokkuutta. (Wadje 2013, 5.)

Ehdotuksia ei ole rajattu tietylle alueelle, kuten esimerkiksi palveluun tai markkinointiin. Kaizen perustuu Wadjen (2013, 5) mukaan kaiken mahdollisen parantamiseen. Länsimainen filosofia voitaisiin kiteyttää ytimekkäästi: jos se ei ole rikki, älä korjaa sitä. Kaizen-filosofia taas alleviivaa seuraavaa: tee se paremmin, tee siitä parempi. Paranna sitä, vaikka se ei olisi rikki, koska jos me emme tee niin, emme voi kilpailla niiden kanssa, jotka tekevät.

Yritystoiminnassa kaizen käsittää monet japanilaisten liikeyrityksien osat, joita on pidetty osana niiden menestymistä. Laatupiirit, automaatio, ehdotusjärjestelmät, juuri oikeaan ai-

kaan (JIT-just in time) tapahtuva toimitus, Kanban ja 5S sisällytetään kaikki kaizenjärjestelmään liiketoiminnan pyörittämisessä. (Wadje 2013, 5.)

Laadun kilpailutekijänä voidaan käyttää kokonaisvaltaisen laadunhallinnan tarkoituksen ki-teyttävää "5s Kaizen" -käsitettä. Se tarkoittaa laatujohtamiselle ominaista idean jatkuvaa jalostamista ja kehittämistä paremmaksi ja paremmaksi eli kokonaisvaltaista laadunhallintaa ja asiakastytyväisyyteen tähtäämistä. (About 5s 2014.) 5S koostuvan seuraavista englannin-kielisistä sanoista:

1. Sort - "Punaisen lapun tekniikka": jos epäilet objektin tarvetta, poista se. Eli lajittele ja erittele tarvittavat ja ei niin usein tarvittavat tavarat.
2. Straighten/Set in order - "Paikka kaikelle ja kaikki paikallaan." Järjestä tavarat, joita tarvitaan, helposti saataville, jotta niitä on helppo käyttää. Merkitse sijainti selkeästi, jotta kaikkien on helppo löytää ne ja palauttaa oikeille paikoilleen.
3. Shine - "Siivoa ja tarkasta tai tarkasta siivouksen avulla." Löydä viat sekä pidä huoli työpisteen ja tarvikkeiden säännöllisestä puhdistamisesta, jotta standardit pysyvät korkeina.
4. Standardise - "Luo säännöt ja noudata niitä." Käy läpi kolme ensimmäistä kohtaa uudelleen tasaisin väliajoin, vahvista ja ylläpidä niitä.
5. Sustain - "Pidä sitä osana päivittäistä työtä niin siitä tulee tapa." Pysy säännöissä ylläpitääksesi standardeja ja jatka parantamista joka päivä. (About 5s 2014; What is 5s? 2014.)

Näihin tekijöihin tähtäämällä yritykset pyrkivät toiminnassaan erinomaisuuteen. Kaizenin mukaisesti koskaan ei saavuteta optimia, vaan aina voidaan kehittää jo asetettuja standardeja, vaikka ne tuntuisivatkin täysin saavutetuilta. (About 5s 2014.) Hyvä esimerkki tuloksellisesta kaizenin toteuttamisesta organisaatiotoiminnassa on ympäri maailman suosiota nauttiva japanilainen automerkki Toyota, jonka myynti on kasvanut yli 40 vuotta, samalla kun amerikkalaisten kilpailijoiden myynti on joko tasaantunut tai vähentynyt (Rother 2011, 3).

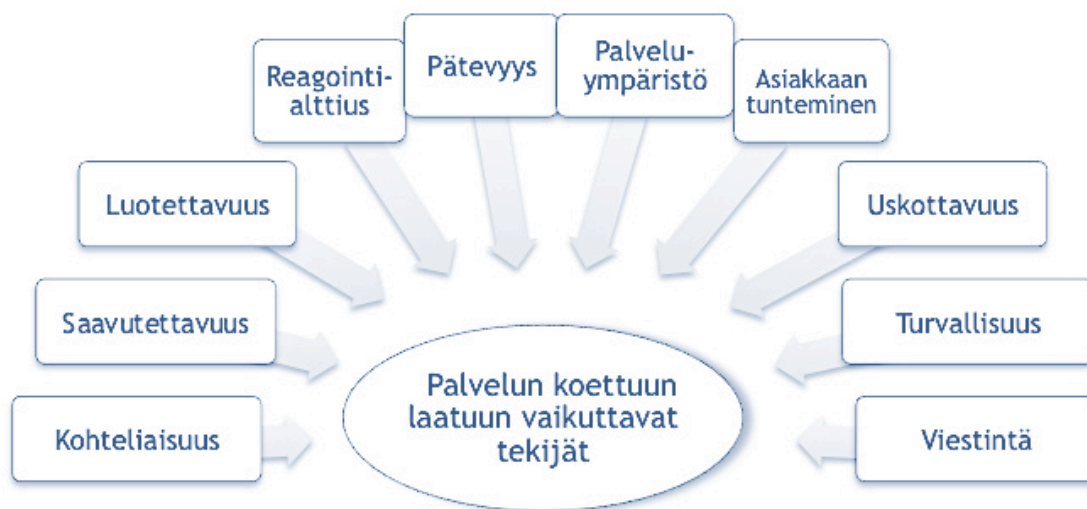
## 2.7 Palvelun laadun ulottuvuudet

Ylikoski (2000, 126) korostaa, että palvelun laatua arvioidessaan asiakas ei muodosta mielipidettään pelkästään asiakaspalvelijan perusteella, vaan siihen liittyy monia osatekijöitä. Laadun arviointia on tutkittu paljon, mutta jo klassikoksi muodostunut malli kuvailee kymmenen palvelun laatutekijää eli laatu-ulottuvuutta, joita Ylikoski (2000, 127-129) on mukailnut seuraavasti:

1. Luotettavuus on tärkein kriteeri ja muodostaa koko palvelun laadun ytimen asiakkaan arvioidessa saamaansa palvelua. Luotettavuuden saavuttaminen vaatii virheettömyyttä sekä johdonmukaisuutta palvelun aikana, eli niin sanottu asiakaslupaus tulee lunas-

taa sekä palvelu suorittaa oikein heti ensimmäisellä kerralla. Oikein suorittaminen ilmenee esimerkiksi oikeanlaisena laskutuksena sekä palvelun toteutumisena tietyn ajan kuluessa ilman kohtuuttomia jonotusaikoja.

2. Responsiivisuus eli reagoitavuus kuvaa henkilöstön asiakaspalveluhalua sekä valmiutta palvelutilanteessa. Palvelun odotetaan olevan joustavaa ja toimivaa ilman turhia viivytyksiä. Mikäli esimerkiksi asiakaspalautteeseen on pyydetty vastauspyyntöä, kontaktoinnista tulee pitää kiinni.
3. Pätevyys tarkoittaa asiakaspalveluhenkilöstön riittävää tietotaitoa, eli pätevyyttä tehtäväänsä sekä ammattiosaamista. Niin palvelevan henkilön kuin koko taustatiiminkin tulee olla tehtäviensä tasalla.
4. Saavutettavuus merkitsee helppoa tavoitettavuutta: yritykseen saa helposti yhteyden puhelimitse ilman useita soittamiskertoja tai jatkuvasti varattuja puhelinlinjoja. Palvelupisteeseen on helppo tulla kävellen, julkisilla kulkuneuvoilla tai omalla autolla, jolle löytyy hyvin parkkitilaa ja selkeät opasteet. Tarvittavaa palvelua ei myöskään tarvitse odottaa kohtuuttoman kauan, ja esimerkiksi aukioloajat tekevät toimipisteestä helposti lähestyttävän.



Kuvio 5: Palvelun laatu-ulottuvuudet (muk. Ylikoski 2000, 127-129.)

5. Kohteliaisuus sisältää asiakasta arvostavan käytöksen, tervehdykset, miellyttävän palvelun, asiakkaan tarpeista huolehtimisen sekä hyvästelyt asianmukaisella tavalla. Työvaatteilla on myös yllättävä vaikutus kohteliaisuuteen, sillä siisti pukeutuminen ja ulkoinen olemus viestivät nekin asiakkaan arvostamisesta.
6. Viestintä merkitsee selkeää kommunikointia, turhaa tietyn alan termistön välttämistä. Myös esimerkiksi asiakkaan ikä on hyvä ottaa huomioon: nuorempien kanssa voi olla hieman vapaamuotoisempi sanavalinnoissaan, mutta vanhuksia on asiallista teititellä.

lä. Viestinnän avulla asiakas vakuutetaan siitä, että asiat tulevat hoidetuksi. Se ei ole myöskään pelkkää puhumista ja ohjeistamista, vaan tärkeää on myös asiakkaan kuuntelu, joka viestii aidosta kiinnostuksesta ja palveluhalusta.

7. Uskottavuus tarkoittaa, että asiakas voi luottaa palveluntarjoajan ajavan asiakkaan etua. Uskottavuuteen vaikuttavia tekijöitä on muun muassa yrityksen brändi, henkilöstön persoonallisuus, asiakkaan aiemmat kokemukset sekä tapa, jolla palveluita myydään. Toisin sanoen aggressiiviset kaupustelijat harvoin antavat vilpitöntä kuvaa asiakkaalle.
8. Turvallisuus kuvaa palvelun riskittömyyttä niin fyysisesti kuin taloudellisestikin. Luottamus luo turvallisuuden tunteen, joka on tärkeää varsinkin palveluissa, joita asiakkaan on itse vaikea arvioida. Luottamuksen syntymiseen asiakkaan ja työntekijän välille vaikuttaa olennaisesti myös asiakaspalvelijan käyttäytyminen.
9. Asiakkaan tunteminen tarkoittaa halua pyrkiä asiakkaan tarpeiden ymmärtämiseen. Tärkeää on asiakkaan huomioiminen yksilönä ja erityistarpeiden selvittäminen tapauskohtaisesti. Esimerkiksi vakioasiakas voi ilahtua siitä, että rutiininomaisten tervehdysten lisäksi hänet tunnustetaan ja kysellään kuulumisia.
10. Palveluympäristö pitää sisällään palveluun liittyviä konkreettisia tekijöitä kuten kahvikoneet, asiakastilat, tuotteiden esillepanon sekä muut asiakkaat.

Lähes kaikki yllä mainitut palvelun laadun ulottuvuudet ovat palvelun tuottamiseen, eli palveluprosessiin liittyviä laatutekijöitä. Luettelosta ainoastaan pätevyys liittyy selkeästi palvelun lopputulokseen, eli tekniseen laatuun ja uskottavuus puolestaan yrityksen imagoon. (Ylikoski 2000, 129.)

Tutkimustehtävänä tässä opinnäytetyössä oli asiakastyytyväisyyden tilan ja laadun selvittäminen sekä siihen johtavien syiden ymmärtäminen. Tutkimustehtävästä johdettiin kyselylomakkeen teema ja sen kysymykset, jotta valittu tutkimusongelma saataisiin mahdollisimman monipuolisesti kartoitettua. Seuraavassa esittelen tässä empiirisessä tutkimustyössä käytetyt tutkimusmenetelmät, saadut tulokset sekä kehitysehdotukset niiden pohjalta.

### 3 Tutkimusmenetelmät

Tieteellinen tutkimus pyrkii selvittämään tutkimuskohteensa lainalaisuuksia. Se voi olla esimerkiksi teoreettinen pöytätyö, jossa hyödynnetään valmiina löytyvää tietomateriaalia tai havainnoiva eli empiirinen tutkimus, kuten tässä opinnäytetyössä raportoitava tutkimus. (Heikkilä 2004, 13.) Empiiriset tutkimukset voidaan lajitella niiden pääongelmien mukaan. Tutkimusongelma voi olla esimerkiksi tutkittavan ilmiön teoreettinen kuvaus tai sen perusteellinen ja tarkka kuvaus, tulevan kehityksen ennustaminen tai toiminnan arvioiminen ja kehittäminen. (Uusitalo 2001, 61-62.)

Tämän empiirisen tutkimuksen tutkimusongelmana oli asiakaspalvelun arvioiminen ja kehittäminen. Kyseessä on selittävä tutkimus, sillä ensisijaisena tavoitteena on havainnollistaa asiakastyytyväisyyden tilaa ja etsiä sen hyviin tai huonoihin puoliin syitä sekä niitä selittäviä tekijöitä. Miksi asiakkaat eivät ole tyytyväisiä tuotteisiin? Tai miksi asiakkaat kokevat palvelun hyvänä? Toisaalta kuitenkin myös kuvaileva tutkimus sopii osaltaan tähän tutkimukseen, sillä Uusitalon (2001, 63) mukaan kuvaileva tutkimus vastaa kysymyksiin mitä tai miten. Kysymyslomakkeen avulla pyrittiinkin kartoittamaan muun muassa, miten palvelu on koettu, miten usein asiakas käy Kahvila X:ssä ja kuinka todennäköisesti kahvilaan palataan uudestaan. Sen sijaan tämän opinnäytetyön tutkimustarkoitukseen ei sovi etsinnällinen eli eksploraatiivinen tutkimustyyli, sillä se on uutta selvittävä tutkimus, josta ei löydy aikaisempaa mallia eikä sitä voi jakaa selkeisiin työvaiheisiin, joita tässä tapauksessa ovat aineiston keräys, aineiston analysointi ja johtopäätökset. (Uusitalo 2001, 63.)

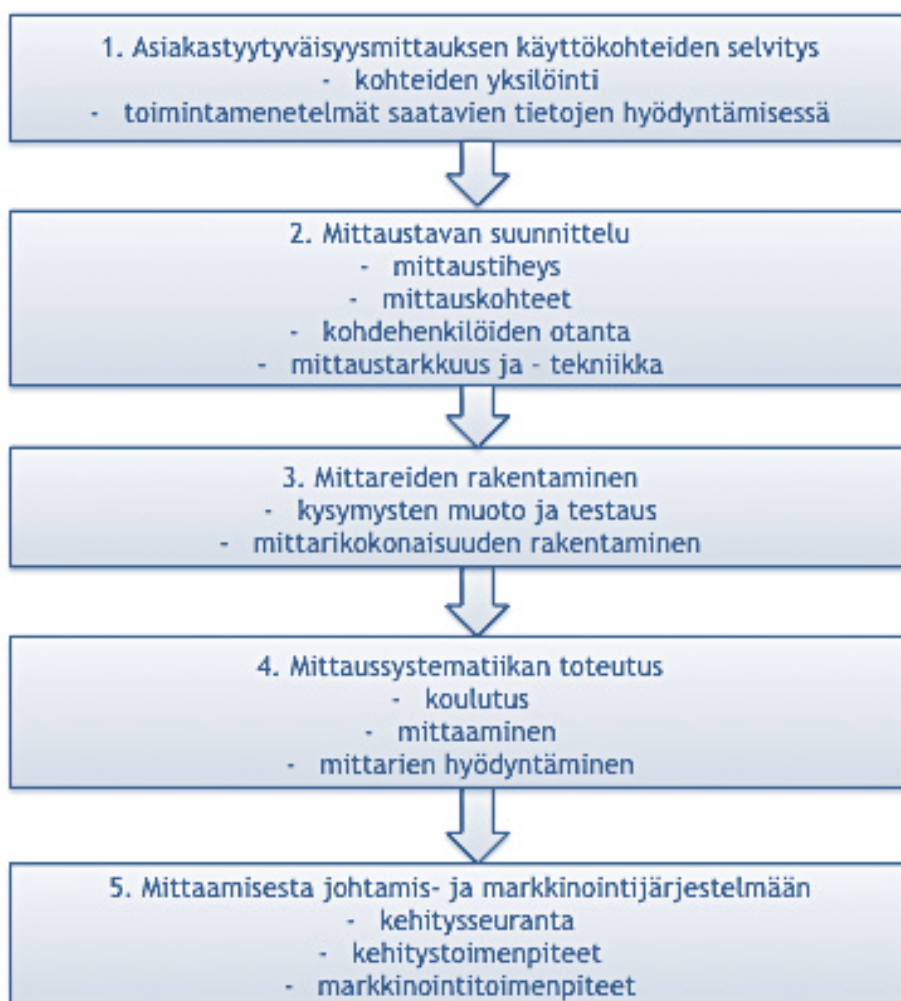
Asiakaskysely Kahvila X:lle toteutettiin kyselytutkimuksena, joten tutkimusmenetelmänä päätettiin käyttää kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta, joka oli tässä tapauksessa paras vaihtoehto saada luotettavia vastauksia kiireisessä lentoaseman toimintaympäristössä. Sitä voidaan käyttää työkaluna erityisesti asenteiden ja mielipiteiden tutkimiseen, josta johtuen sitä pidetään toimintaa kehittävänä tutkimuksena. Tutkimusta varten laadittiin suomen- ja englanninkieliset kyselylomakkeet (liite 1 ja 2), joita tulostettiin asiakkaille. Oros kerättiin käyttämällä yksinkertaista satunnaisotantaa, jota voidaan kutsua myös umpimähkäiseksi otannaksi. (Heikkilä 2004, 36.) Vastajat valittiin perusjoukosta, eli kahvilan asiakkaista täysin satunnaisesti: kaikilla asiakkailla oli sama todennäköisyys tulla valituksi. Jokaista asiakasta pyydettiin henkilökohtaisesti vastaamaan kyselyyn, ja samassa yhteydessä mainittiin palautteen olevan osa opinnäytetyöhön tehtävää tutkimusta. Lomakkeet annettiin tulosten luotettavuuden takia asiakkaille itselleen täytettäväksi, jotta vastaustulokset eivät olisi vääristyneitä siitä syystä, että joku henkilökunnasta kyselisi ja kirjaisi vastaukset itse ylös, eikä asiakas näin toisi oikeaa mielipidettään esille. Kvantitatiivisella tutkimusotteella toteutettu kysely suoritettiin Kahvila X:n asiakastiloissa kolmena peräkkäisenä päivänä lokakuussa 2014 ja vastauksia saatiin 76 kappaletta.

Lecklinin (2002, 119) mukaan asiakastyytyväisyyttä kannattaa selvittää mahdollisimman monipuolisesti, jotta siitä saadaan mahdollisimman suuri hyöty toiminnan kehittämiseksi. Tarjottavien tuotteiden lisäksi tulee myös selvittää asiakkaan näkemys toiminnoista, kuten asiakaspalvelusta, myynnistä, rahastuksesta, jälkipalveluista sekä henkilökunnan ammattitaidosta. Tutkimuksen kannalta on olennaista keskittyä vain menestyksen kannalta tärkeisiin kysymyksiin, sillä liian monet kysymykset aiheuttavat ”metsän näkemisen puilta” eli todellinen kokonaiskuva hämärtyy liialliseen yksityiskohtiin kehittymisen takia. Myös asiakkaan halukkuus vastata laajoihin kysymyssarjoihin vähenee.

Tämän asiakaskyselyn lomakkeen sisältöä käytiin huolellisesti yhteistyökumppanin kanssa läpi, jotta saatiin selvyys kyselyn tavoitteista, pituudesta sekä tyylistä. Tuloksena sain lähes avoimet kädet suunnitella lomakkeen itse. Vanhoja, jo käytöstä poistuneita lomakkeita hyödyntäen muokkasin ja kokosin ajankohtaisen, tämän kyselyn tarpeisiin sopivan kysymyspatteriston, jonka päätavoitteena oli saada tietoa asiakastyytyväisyyden nykytilasta mittaamalla palvelun ja tuotteiden tasoa sekä asiakastilojen toimivuutta ja viihtyvyyttä. Kyselystä muodostui jäsennelty kysely, eli kysymykset ja vastaukset olivat ennalta määriteltyjä. Ainoa poikkeus oli avoimen palautteen ja kehitysehdotusten kohta, jossa asiakas sai kirjoittaa sanallisesti palautteensa. Kyselylomakkeen toimivuus testattiin yhdellä Kahvila X:n työntekijöistä, millä varmistuttiin siitä, että kysymykset ovat tarpeeksi selkeitä ja helposti ymmärrettävissä.

### 3.1 Asiakastyytyväisyyden mittausprosessi

Asiakastyytyväisyysmittauksen suunnittelu ja toteuttaminen muodostavat tärkeän viiden kohdan prosessin, joka ilmenee kuviosta 6.



Kuvio 6: Asiakastyytyväisyysmittauksen toteuttamisvaiheet (muk. Rope & Pöllänen 1998, 60.)

Käyttökohteiden selvityksessä pohditaan kehitettäviä alueita ja päätetään se, mihin tutkimustuloksia tullaan käyttämään. Kehitysalueista riippuen tulee miettiä myös sopiva tutkimusmenetelmä, jotta saatu informaatio voidaan hyödyntää. Mittaustavan suunnittelussa päätetään kehitettävä kohde ja tutkimuksen jatkuvuus. Lisäksi suunnitteluvaiheessa tulee rajata otanta eli valita tietyt tutkimukseen osallistuvat henkilöt perusjoukosta sekä päättää mittaustekniikka eli se, onko kyseessä esimerkiksi avoimet vai strukturoidut kysymykset. Näillä pitkälti määritellään tiedon tarkkuutta sekä sisältö, jota tutkimuksesta saadaan. Mittareiden rakentamisvaiheessa kysymys testataan ulkopuolisella henkilöllä, jotta saadaan tietää kysymyspatteriston toimivuus. Kysymysten oikeanlainen asettelu on erittäin tärkeä osa kyselyä. Tästä syystä on myös hyvä testata lomakkeen toimivuus, jotta tiedetään, ymmärtävätkö tulevat vastaajat asian niin, kuin se on alun perin haluttu ymmärrettävän. Neljäs vaihe prosessissa on mittauksen toteutus. Kyselyn jälkeen saatu informaatio käydään läpi ja siitä pyritään esimerkiksi johtamaan kehitysehdotuksia toiminnan tehostamiseksi ja laadun parantamiseksi. (Rope & Pöllänen 1998, 60.) Laadun kehittämisen kannalta merkittävin kohta prosessissa on vaihe viisi. Mittaamisprosessia täytyy kehittää jatkuvasti ja se on liitettävä pysyvästi yrityksen johtamisjärjestelmään. Jotta tuloksia saadaan kerättyä sekä hyödynnettyä tehokkaasti, on välttämätöntä panostaa kunnolliseen tietotekniikkatukeen. (Lecklin 2002, 120.)

Kuten edellä mukailemastani Ropen ja Pölläsen (1998, 60) asiakastyytyväisyysmittaamisen mallista (kuvio 6) voi nähdä, on oma, vaikkakin tärkeä roolini tutkimuksen toteuttajana, vain pieni osa itse asiakastyytyväisyysmittauksen prosessia. Mallin mukaan kohdat 2 (mittaustavan suunnittelu), 3 (mittareiden rakentaminen) sekä osittain 4 (mittaussystematiikan toteutus) olivat pääasiallinen tehtäväni tutkimuksen toteutuksessa. Muutoin vastuu on loppukädessä Kahvila X:n johdolla. Heidän tulee pohtia käytettävissä olevia resursseja, päättää henkilökunnan oppimista ja kehittymistä tukevista koulutuksista, kehitystoimenpiteistä sekä tavoista, joilla he haluavat tuloksia hyödyntää. Tärkeää on myös huolehtia siitä, että mikäli jokin prosessi päätetään aloittaa, se myös toteutetaan asianmukaisesti loppuun asti.

### 3.2 Tutkimusstrategiat ja tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusstrategiat voidaan jakaa kahteen ryhmään: kvantitatiiviseen sekä kvalitatiiviseen tutkimusmenetelmään. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kuten kirje- ja puhelinkyselyissä, palautelomakkeissa ja henkilökohtaisissa haastatteluissa asiakas antaa tyytyväisyydestään numeerisen arvion. Mainittuja tutkimuksia voi täydentää avoimilla kysymyksillä hankkien näin myös ”pehmeää” tietoa. Kvalitatiivisiin menetelmiin puolestaan kuuluvat haastattelut sekä ryhmäkeskusteluina toteutettavat asiakaspaneelit. (Lecklin 2002, 120.) Saatava tutkimusaineisto on siis verbaalista tai visuaalista. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tavoitteena on, että aineisto on teoreettisesti edustavaa, eli siinä tulee selkeästi ilmaista tutkimusongelman kannalta olennaiset piirteet. (Uusitalo 2001, 80.)

Raporttia varten toteutettu kysely on informoitu survey-kysely eli kyselytutkimus, jossa tutkimusaineisto kerätään valmiiksi jäsenneltyjä lomakkeita käyttäen ja jossa haastattelija vie ja noutaa kyselylomakkeet. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 19). Ropen ja Pölläsen (1998, 83) mukaan asiakastyytyväisyystutkimus on markkinointitutkimus, jossa kartoitetaan yrityksen asiakaskontaktipinnan toimivuutta tavoitteena selvittää asiakkaan kokema tyytyväisyyttä yritystä kohtaan. Markkinointitutkimuksen yleiset kriteerit toimivuuden kannalta ovat validiteetti ja reliabiliteetti, järjestelmällisyys, lisäarvon tuottaminen sekä automaattinen toimintaan kytkeytyminen.

Perinteisten kvalitatiivisten ja kvantitatiivisten tutkimusmenetelmien lisäksi on mahdollista hyödyntää myös täysin digitaalisia asiakastyytyväisyyden mittareita. Esimerkkejä tällaisista mittareista ovat yleisessä käytössä olevat internetissä toteutettavat asiakastyytyväisyyskyselyt ja lisäksi asiakkaille varmasti tuntemattomammat vaihtoehdot HappyOrNot ja NPS. HappyOrNotin idea perustuu helppokäyttöisyyteen. Siinä vastataan asetettuun kysymykseen painamalla yhtä telineessä olevasta neljästä hymiöpainikkeesta. Selkeä visuaalinen ilme hymiöissä viestii asiakkaalle palautteenannon vievän vain pienen hetken heidän ajastaan, ja nopeus taas on asiakkaalle tekijä, joka alentaa kynnystä osallistua asiakaspalautteen antamiseen. Yritys voi asettaa aikaviiveen vastausten syöttämiseen esimerkiksi yhteen tulokseen 10:ssä sekunnissa, jotta tuloksista saataisiin mahdollisimman todenmukaisia. Juuri lentoaseman kaltaisessa toimintaympäristössä, jossa liikkuu paljon lapsiperheitä, tämä on hyvä ominaisuus, sillä lapset pitävät helposti värikkäitä hymynaamoja leikkikaluna ja oletettavasti painelisivat kaikkia värejä vuoron perään tuloksen täysin väärinä. HappyOrNot-laitteet ovat langattomia, joten ne voi asettaa minne tahansa toimintaympäristössä ja näin pystytään optimoimaan vastausten määrä. Palveluntarjoaja voi määrittellä kysymykset koskemaan sitä, mitä milloinkin halutaan kartoittaa, esimerkiksi palvelun- tai tuotteen laatua. Järjestelmä tuottaa automaattisesti niin nopeasti luettavat raportit, kuin analyttiset tuloksetkin, jotka synkronoidaan reaaliajassa HappyOrNot-raportointijärjestelmään, johon pääsyn yritys voi antaa mielensä mukaan pelkästään yritysjohdolle tai vaikka koko henkilöstölle. (Happy or Not? 2014.)

NPS (net promoter score) puolestaan on asiakastyytyväisyysmittari, jonka perustana on yksi kysymys, esimerkiksi "Asteikolla 0-10, suositteisiko asiakas toimipistettä tuttavilleen?". Tarvittaessa yritys voi kuitenkin tarkentaa pääkysymystä lisäkysymyksellä, jolla saadaan lisätietoa arvosanan perusteista. Joka tapauksessa vastaamisen nopeus korostuu tässäkin mittarissa. Tyytyväisyyttä voidaan mitata puhelimitse, sähköpostitse tai internetin avulla. Tavoitteena tässä mallissa on kontaktoida suurin osa asiakkaista vuosittain. (NPS on osa asiakassuhteen hoitamista 2013.) Tästä syystä kyseinen asiakastyytyväisyysmittari ei sovi mielestäni lentoasemalle, jossa asiakasvolyymit ovat suuria ja palautteiden perusteella tapahtuvaa kehitystä



odotetaan tapahtuvan koko ajan, jotta asiakkaat eivät koe tarvetta siirtyä kilpailijoiden asiakkaiksi.

Kerättiin tieto millä menetelmällä tahansa, tutkimuksen voidaan sanoa olevan onnistunut, mikäli sen avulla on saatu luotettavia vastauksia asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus täytyy tehdä rehellisesti, puolueettomasti ja tavalla, josta vastaajalle ei aiheudu tutkimuksesta haittaa. (Heikkinen 2004, 29.) Seuraavaksi esittelen kaksi hyvän kvantitatiivisen tutkimuksen perusvaatimuksista: validiteetin ja reliabiliteetin.

Validiteetti kertoo mittaamisen pätevydestä. Validiteetista käy siis ilmi kuinka hyvin tutkimuksessa käytetty menetelmä mittaa sen tutkittavan ilmiön ominaisuutta, jota on tarkoitus mitata, eli toisin sanoen mittaako tutkimus sitä, mitä sen avulla on tarkoitus selvittää. Karkeasti ottaen validiteetin puuttumisen voidaan sanoa tarkoittavan systemaattisen virheen puuttumista. Validiteetin puuttuminen tekee tutkimuksesta arvottoman ja siinä tapauksessa tutkitaankin aivan toista asiaa, kuin mitä alun perin oli tarkoitus. Jos mitattavia muuttujia ja käsitteitä ei ole huolella määritelty, eivät johdetut mittaustuloksetkaan voi olla valideja. Validiutta onkin hankala tarkastella jälkikäteen: se tulee varmistaa etukäteen tarkoin harkitulla tiedonkeruulla sekä huolellisella suunnittelulla. (Heikkinen 2004, 29.) Toinen mainituista onnistuneen tutkimuksen perusvaateista on reliabiliteetti, joka kuvaa mittauksen luotettavuutta ja tulosten tarkkuutta. Reliabiliteetista käy ilmi, kuinka luotettavasti tutkimus mittaa haluttua ilmiötä; johtuuko saatu tulos sattumasta vai onko tulokset mahdollista toistaa riippumattomasti. Mittauksen reliabiliteetti on korkea, jos usealla eri mittauskerralla saadaan samansuuntaisia tuloksia joko samasta tai samantapaisesta aineistosta. (Holopainen & Pulkkinen 2002, 15.)

Järjestelmällisyydellä ja lisäarvon tuottamisella tarkoitetaan mahdollisuutta toteuttaa tutkimus systemaattisesti niin, että asiakastyytyväisyyden kehittymisen seuraaminen ajan mittaan on mahdollista. Eri toimipisteiden välisiä tyytyväisyystuloksia tulisi myös pystyä vertailemaan keskenään. Lisäarvon tuottamisen voidaan sanoa toteutuvan silloin, kun asiakastyytyväisyystutkimuksen ansiosta sillä pystytään hyödyntämään ja tuomaan samalla lisäarvoa yritykselle esimerkiksi sisäiseen toimintaan sekä markkinointiin asiakassuhteiden syventämiseksi. Automaattinen toimintaan kytkeytyminen kertoo tavallaan asiakastyytyväisyystutkimuksen onnistumisesta. Se on merkitsee, että tehdyn tutkimuksen tulee olla menestynyt siten, että siitä saadut tulokset antavat automaattisesti impulsseja toiminnan käynnistämiseksi sekä johtavat kehittämispäätöksiin. (Rope & Pöllänen 1998, 83-84.)

## 4 Tulokset

Vastauksia asiakastyytyväisyyskyselyyn kerättiin kolmena päivänä lokakuussa 2014. Vastauksia haluttiin vähintään 50 kappaletta, mutta kuten edellä raportissa jo mainittiin, tutkimuksen lopullinen otos, jonka vein Excel-taulukkoon, oli 76. Jaoin kysymykset lomakkeeseen osioittain, joita olivat taustatiedot, asiakkaan tyytyväisyys palveluun, tuotevalikoimaan sekä asiakastiloihin. Lopussa selvitettiin mahdollista asiakkuuden jatkoa eli sitä, palaisiko asiakas uudestaan tai suosittelisiko hän kokemuksensa perusteella kahvilaa muillekin. Viimeinen kysymys antoi mahdollisuuden avoimeen palautteeseen, jotta pääsisin niiden avulla käsiksi myös syvempään ja yksityiskohtaisempaan ymmärrykseen saatavista tuloksista. Arviointiasteikko koko lomakkeessa lukuun ottamatta avointa osuutta oli 1-5 siten, että 1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen.

Kyselyyn vastanneista naisia oli 46 %:a ja miehiä 54 %:a. Tästä huomaa, että asiakaskunta ei koostu pääasiassa vain toisen sukupuolen edustajista, vaan jakauma on suhteellisen sukupuolineutraali. Tämä tarkoittaa sitä, että esimerkiksi valikoimasta täytyy löytyä tuotteita niin naisten kuin miestenkin makuun. Asiakkailta kysyttiin myös, kuinka usein he vierailevat Kahvila X:ssä. Vierailen kahvilassa harvemmin -vastausvaihtoehto keräsi 70 %:a äänistä, kun taas kuukausittain kahvilassa vieraili 16 %:a asiakkaista. Jopa viikoittain vierailevia asiakkaita löytyi 3 %:a. Erittäin positiivinen tulos oli kohdassa ”kahvila on valintani aina matkalle lähtiesä”, joka keräsi 11 %:a vastauksista. Grönroos (2001, 179-180) onkin todennut, että ne asiakkaat, jotka ovat ”erittäin tyytyväisiä” muodostavat segmentin, joista muodostuu kanta-asiakkaita. He tekevät runsaasti uusintaostoja sekä kertovat myönteisiä kokemuksia palveluntarjoajasta. Niin kuin asiakaskin oli palautteessaan todennut ”Tulin tänne uudelleen aiempien hyvien kahvien ja kokemusten vuoksi.” Voidaan siis sanoa, että tämä 11 %:n osuus kuvastaa kanta-asiakkaita tässä kahvilassa. Nämä tulokset tukevat myös selkeästi lukuja, jotka saatiin kysyttäessä matkan tarkoitusta. Suurin osa asiakkaista onkin selvästi harvemmin matkustavia lomamatkalaisia, sillä 71 %:a vastanneista kertoi loman olevan matkan tarkoituksena, kun taas 29 %:a oli liikematkustajia. Liikematkustajat saattavat siis suurelta osin muodostaa vaihtoehtojen aina ja kuukausittain -vastanneiden joukon, joista osuudeksi tuli yhteensä 28 %:a.

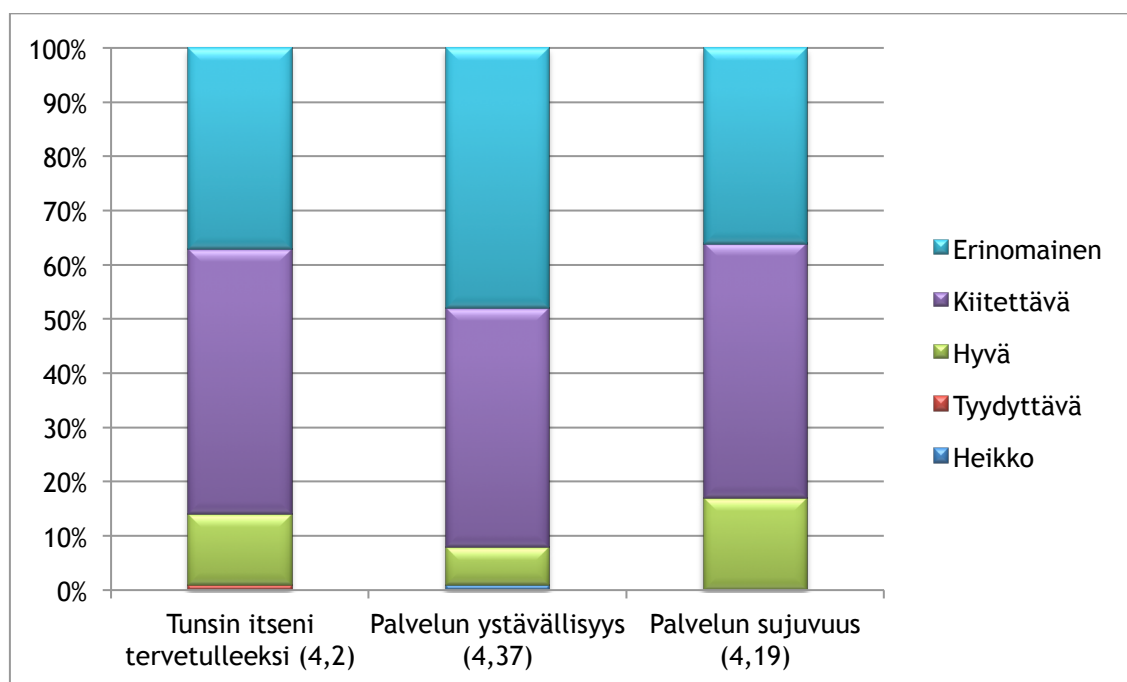
Seuraavaksi käyn läpi asiakastyytyväisyyskyselyn loput tulokset osioittain sekä havainnollistan niitä kaavioiden avulla. Jokaisessa kaaviossa näkyy tarkasteltava osio sekä suluissa osioon liittyvien mittarien vastauksista laskettu keskiarvo.

### 4.1 Palvelun taso Kahvila X:ssä

Palvelun voidaan sanoa olevan elintärkeää, kun kyseessä on kahvilan palvelutoiminta. Kahvilaan tullaan kenties hakemaan hetkeä jutella ystävän kanssa, viettämään hetki kahden kesken

puolison kanssa, ehkä vain yksin istumaan vakiopöytään ikkunan vieressä, josta maailman meno on mukava seurata tai niin kuin tässä tutkimusympäristössä, odottamaan lentoa lähteväksi. Oli asiakkaan vierailun syy mikä tahansa, Fischer ja Vainio korostavat (2014, 9,12), että asiakkaan huomiointi ja kuuntelu, asiakkaaseen keskittyminen ja hänen ymmärtämisensä sekä kysymyksiin vastaaminen ovat ratkaisevia positiivisen asiakaskokemuksen synnyssä. Hyvään asiakaspalveluun mielletään myös lupauksen lunastus sekä palvelun korkea laatu.

Palvelu Kahvilassa X on ilmeisen hyvää. Kyselylomakkeessa kysymykset 4-6 liittyivät palvelun tason mittaamiseen (kuvio 7). Nämä kysymykset saivat koko kyselyn kolme parhaita piste-keskiarvoa vastausasteikolla 1-5. On erityisen tärkeää menestyä erityisesti tässä osiossa, sillä Fischerin ja Vainion (2014, 9-10) mukaan todellinen kilpailuetu syntyy juuri yrityksen sisäisestä laadusta: työntekijöiden kyvystä saada aikaan positiivisia laatuhyteiksi niin sisäisesti yrityksessä kuin ulkoisesti sidosryhmien, eli asiakkaiden kanssa. Laatuhyteudet auttavat yksilöitä sitouttamisessa sekä synnyttävät positiivista kierrettä ja positiivisuuden ansiosta syntyy tunne-energiaa (emotional energy), aitoa iloa työstä, tuottavuutta ja näin myös tyytyväisiä asiakkaita.



Kuvio 7: Asiakaspalvelun taso Kahvilassa X.

Vastausten mukaan asiakkaat todella tunsivat itsensä tervetulleiksi kahvilaan. Erinomaisella tasolla tämä on ollut 37 %:lla asiakkaista, 49 %:lla asiakkaista taso oli kiitettävä, 13 %:lla hyvä ja vain yhdellä prosentilla tyydyttävällä tasolla. Heikkoja arviointeja tässä kysymyksessä ei ollut yhtäkään. Keskiarvoksi tuli 4,2. Palvelun ystävällisyydestä saatiin puolestaan positiivisin tulos kyselyssä. Keskiarvoksi tyytyväisyyteen saatiin 4,37, mikä tarkoittaa, että 48 %:a asiak-

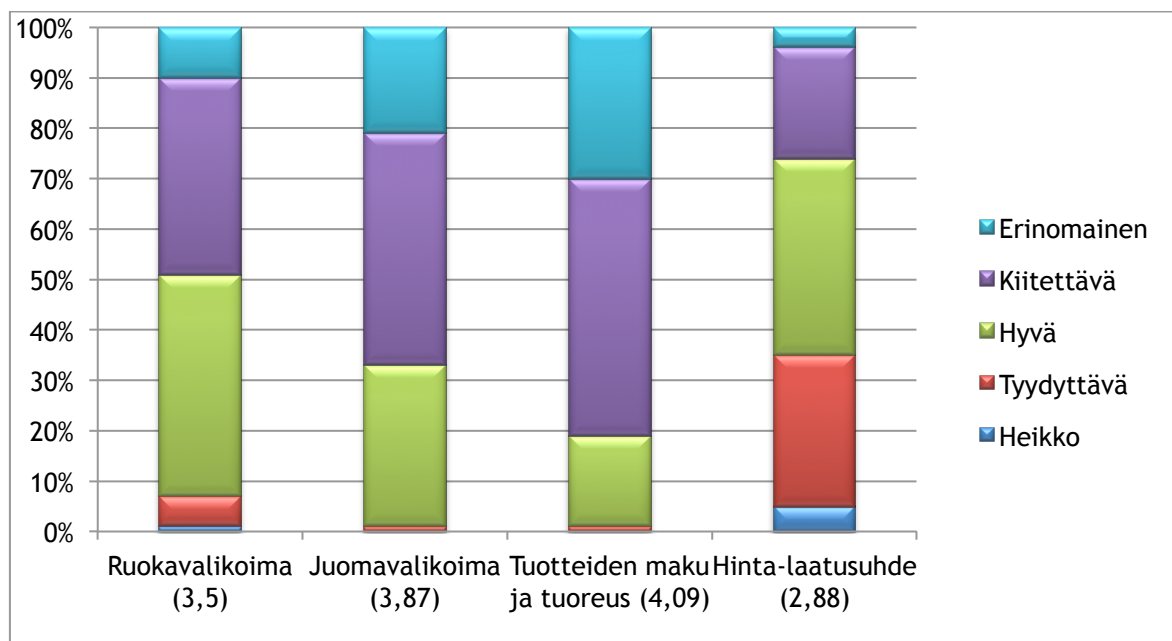
kaista mielsi palvelun erinomaiseksi ja 44 % kiitettäväksi, 7 %:a asiakkaista oli sitä mieltä, että palvelu oli hyvää ja vain 1 % koki palvelun heikoksi. Kolmas kysymys palvelukokonaisuudessa oli palvelun sujuvuus, jonka yli 80 %:a asiakkaista koki joko erinomaiseksi tai kiitettäväksi. 17 %:n mielestä palvelun sujuvuus oli hyvää tasoa. Kukaan ei kokenut sujuvuutta heikoksi tai edes tyydyttäväksi. Nämä luvut ovat selviä merkkejä siitä, että asiakkaan palveluprosessi eli toiminnallinen laatu Grönroosin (kuvio 2) koetun kokonaislaadun teoriaa tarkastellen on toteutunut erittäin hyvinä.

Mikä on todella positiivista, myönteistä palautetta annettiin runsaasti, vaikka yleensä negatiivinen palvelukokemus tuodaan ilmi herkemmin. Hyvän palvelun tuloksia tukevat muun muassa seuraavat avoimet palautteet: ”Erittäin ystävällinen asiakaspalvelu.” ”Palvelu ystävällistä ja hymyilevää--.” ”Kiitos nuorelle komealle tatuoidulle pojalle, joka palveli meitä mainiosti ja sai meidät nauramaan!” ”I loved the personalized service rendered. Nothing to change or improve. Perfection at it’s finest.” Näistä palautteista voidaan päätellä, että Ylikosken (kuvio 5) esittelemä malli palvelun laatu-ulottuvuuksista on pitkälti toteutunut. Erityisesti responsiivisuus, pätevyys, viestintä sekä kohteliaisuus voidaan nähdä saavutetuiksi, sillä niiden voidaan katsoa sisältyvän joka kerta perusvaateina laadukkaaseen asiakaspalvelutilanteeseen, mikäli työntekijä on palvelutapahtumassa asiakkaan mielestä todella onnistunut.

Lentoasemalla, joka on usein kansainvälisten matkustajien viimeinen kosketus Suomeen matkakohteena, on erityisen tärkeää, että palvelusta jää positiivinen mielikuva. Kahvila X:n henkilökunta voi siis omalla toiminnallaan vaikuttaa asiakkaiden matkan viimeisiin kokemuksiin, jotka jäävät päällimmäisinä asiakkaan mieleen koko matkasta. Sen takia onkin erityisen tärkeää ettei asiakaspalvelija pilaa asiakaskokemusta oman huonon päivänsä tai piittaamattomuutensa takia. Niin kuin muissakin ravintoloissa ja kahviloissa, palvelukokemuksesta tulee aina eräänlainen käyntikortti matkakohteelle, kaupungille sekä asiakasta palvelleelle toimipisteelle. Tässä tapauksessa se on vielä erityisesti osattava ottaa huomioon, että kokemus joka lentoasemalta jää, liitetään automaattisesti ulkomaalaisten asiakkaiden Suomi-kuvaan, jota puolestaan viedään eteenpäin matkasta keskustellessa tuttavien kanssa.

#### 4.2 Tuotevalikoiman taso Kahvila X:ssä

Toinen osio koski Kahvila X:n tuotevalikoimaa ja sitä mitattiin kysymyksillä 7-10 tiedustelemalla asiakkaan arviota tuotetarjonnasta sekä sen hinta-laatusuhteesta. Kuviosta 8 selviää tulosten jakauma.



Kuvio 8: Tuotevalikoiman taso Kahvilassa X.

Ruokavalikoimaan asiakkaat olivat pääosin melko tyytyväisiä. Ruokavalikoiman voisi tulosten valossa kuvailla olevan hieman keskitasoa parempi. 44 %:a asiakkaista oli sitä mieltä, että ruokavalikoima oli hyvä. Lähes 50 %:a taas vastasi valikoiman olevan kiitettävä tai jopa erittäin hyvä. Seitsemän prosenttia koki ruokavalikoiman mielestään heikohkoksi. Keskiarvoksi valikoimalle saatiin 3,5. Tarjolla olevat vaihtoehdot ovat siis yleisellä tasolla päteviä, mutta kuitenkin tarjontaa voisi hieman vaihtaa tai lisätä. Avoimissa palautteissa asiakkaat toivat selkeästi ilmi tarpeen saada terveellisempiä leipävaihtoehtoja, kuten esimerkiksi uudistunutta täytettyä ruisleipää sekä täysjyväversioita. Myös laajempaa tarjontaa kasvisvaihtoehdoista toivottiin.

Juomavalikoimaan asiakkaat olivat hieman tyytyväisempiä: juomien laadun keskiarvo oli 3,87. Yli viidesosa vastanneista koki, että juomavalikoima kahvilassa on erinomainen. Lähes puolet mielsivät valikoiman kiitettäväksi ja reilu 30 %:a asiakkaista hyväksi. Kahvin makua keuhuttiin, mutta toisaalta teevalikoimaa kaivattiin lisää. Silti vain 1 % vastaajista koki valikoiman osin riittämättömäksi ja antoi arvosanaksi tyydyttävän. Yksikään asiakas ei kokenut tarjontaa heikoksi.

Tuotteiden maku ja tuoreus sai tuotevalikoiman kysymyssarjassa parhaan tuloksen. Ostetut tuotteet olivat keskimääräisesti kiitettävän arvoisia. Noin kolmasosa arvioi tuotteet erittäin maukkaita sekä tuoreiksi ja hieman yli puolet antoi arvosanaksi kiitettävän. 18 %:a oli sitä mieltä, että tuotteet olivat keskivertoja, eivät erityisen maukkaita tai tuoreita, mutta eivät silti huonojakaan ja vain prosentti vastaajista arvosti tuotteet tyydyttävälle tasolle. Heikoksi tuotteita ei mieltänyt kukaan. Tästä voi päätellä, että palvelun ja tuotteiden tekninen laatu,

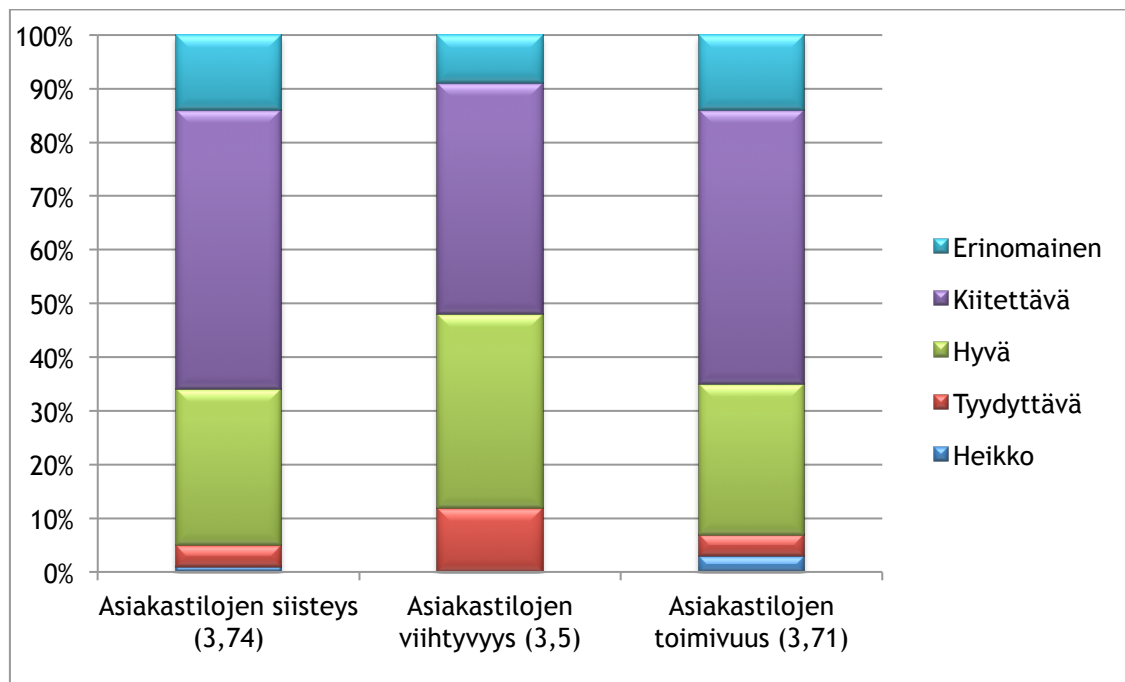
eli toinen ulottuvuus Grönroosin (kuvio 2) koetun kokonaislaadun muodostumisessa, on myös toteutunut erittäin hyvin.

Asiakkaiden mielestä ehdottomasti negatiivisinta kahvilassa on tuotevalikoiman hinta-laatusuhde: se oli kyselyn heikoin menestyjä 2,88 keskiarvolla. Tässä kysymyksessä vastausvaihtoehdot heikko ja tyydyttävä saivat eniten eli yhteensä 35 % asiakkaista taakseen koko kyselyssä. 39 %:a koki tason hyvänä, 22 %:a kiitettävänä ja vain 4 %:a asiakkaista mielsi hinta-laatusuhteen erinomaiseksi. Monet saaduista asiakaspalautteista heijastavat paljolti tätä tulosta, esimerkiksi seuraavat: ”Kahvin hinta liian korkea.” ”Hintataso voisi olla hiukan huokeampi.” ”Liian kallis, muuten 100 % ok.”

Hinta on yksi tärkeä palvelun laatutekijä (kuvio 1), jolla on näiden tutkimustulostenkin mukaisesti suora vaikutus asiakastyytyväisyyteen. Kuten Ylikoski kirjassaan totesi (2000, 153), asiakkaan kokemukseen vaikuttaa asiakkaan palvelusta saatava lisäarvo. Ennen valintaansa asiakas pohtii, mikä toimija hänelle tuottaa eniten arvoa ja mistä saa parhaan kahvin halvalla hinnalla tai parhaalla hinta-laatusuhteella. Oikean tasoinen hinnoittelu on asiakkaalle siis merkittävä tekijä kahvilaakin valitessa.

#### 4.3 Asiakastilojen taso Kahvila X:ssä

Kolmas kokonaisuus eli asiakastilojen siisteys sai eniten kehuja asiakkailta omassa osiossaan. Melkein 70% vastanneista koki tilat erinomaisen tai kiitettävän siisteiksi. Hieman vajaa kolmasosa mielsi tilojen siisteyden keskinkertaiseksi ja viisi prosenttia tyydyttäväksi tai heikoiksi. Tähän koettuun laatuun vaikuttaa toki työntekijöiden panostus, mutta myös esimerkiksi aika, jolloin asiakas vierailee lentoasemakahvilassa. Ruuhka-aikoina vaihtuvuus on erittäin suurta ja resursoitu yksi työntekijä ei välttämättä saa koko aikaa pidettyä asiakastiloja täysin siistinä. Siisteyteen vaikuttaa osaltaan myös asiakkaiden oma toiminta, esimerkiksi se, jätetäänkö astiat pöydille vai viedäänkö ne astianpalautuskärryihin. Mitä vähemmän työntekijän täytyy kerätä astioita pöydistä, sitä enemmän aikaa jää astioiden pesemiseen ja näin työntekijän kierto nopeutuu huomattavasti tiskihuoneen ja asiakastilojen välillä. Hiljaisempina aikoina asiakastilat taas ovat lähes moitteettomassa kunnossa, kun kalusteet pysyvät järjestyksessä ja astiat pystytään korjaamaan pöydistä sitä mukaa, kun niitä on sinne jätetty.



Kuvio 9: Asiakastilojen taso Kahvilassa X.

Vaikka asiakastilat saivat hyvät arvosanat, ihmiset antoivat niistä runsaasti palautetta ja kehitysehdotuksia. Tämä kertoo siitä, kuinka tärkeänä osana miellyttävää kahvilakokemusta asiakas kokee miljöön. Lentoasemalle tullessaan monet saattavat odottaa hieman yllättävämpää asiointikokemusta, sillä lentäminen ja lomalle lähteminen ei ole kuitenkaan jokapäiväistä herkkua. Asiakkaat saattavat juoda lasilliset kuohuviiniä ja syödä vaikkapa katkarapuleivä loman alun kunniaksi, jolloin myös kahvilatiloilta toivotaan laadukasta otetta ja siistiä kodikkuutta.

Kahvila X:n asiakastilojen kalustosta, tuoleista ja pöydistä, toivottiin houkuttelevampia. Palautetta tuli myös tilojen ahtaudesta tilanteesta, jossa ihmiset jonottavat nousua koneeseen: ”Viihtyvyyteen vaikuttaa lähtöportti ja läpikulku (koneeseen siirtyvät asiakkaat menevät kahvilan läpi ja tukkivat käytävät) sekä myös kovat pinnat (kahvilan kalusto on sinänsä ok, ääntä pehmentävä matto tms. voisi olla suositeltavaa.)” Jonotusalueella kassoilta kuvattiin myös epäselväksi ja sitä voisi parantaa asettelulla. Osa kaipasi mukavia nurkkia ja pehmeitä materiaaleja, jotka lisäävät tilan pehmeyttä ja vähentävät kaikua ja näin ollen yleistä meteliä. Myös taustamusiikkia toivottiin parantamaan tunnelmaa. Erinomaista sijaintia keuhuttiin selvästi, eli myöskin Ylikosken (kuvio 5) mallin mukainen saavutettavuus toteutuu kahvilan sijainnissa: se on keskeisellä ja näkyvällä paikalla lähtöporttien vieressä ja helppo löytää, joten siellä voi rauhallisesti odottaa lentoa pidemmänkin aikaa ja seurata lentojen tilannetta asiakastiloista löytyviltä monitoreilta. Tässä olisi palautteiden valossa yksi syy, miksi viihtyvyyteen voisi panostaa paljon enemmän. Asiakkaat viihtyisivät kahvilassa kenties hieman pidempään ja yritys saisi enemmän tuloja lisäostosten tai pienten syömisten käydessä pidem-

mällä odotusajalla kaupaksi. Nämä ovat kohteita, joihin kahvilassa tulisi todella paneutua, sillä yrityksen arvojenkin mukaan olennainen osa mieleenpainuvan matkaelämyksen tuottamisessa unohtumattoman asiakaspalvelun lisäksi on myös houkutteleva ympäristö.

#### 4.4 Kokonaistyytyväisyys Kahvila X:ssä

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että asiakkaat ovat olleet todella tyytyväisiä saamaansa palvelukokemukseen. 97 %:a asiakkaista oli sitä mieltä, että palvelukokemus vastasi odotuksia. Tätä linjaa tukevat myös vastaukset kysyttäessä mahdollisesta uudelleen palaamisesta Kahvila X:ään, sillä vastanneista asiakkaista yhteensä yli 70 %:a vierailisi kahvilassa mielellään myös tulevaisuudessa. Neljäsosa vastaajista sanoi palaamisen olevan todennäköistä, mikäli matkustaminen on jatkossa ajankohtaista. Vain kaksi prosenttia asiakkaista oli sitä mieltä, etteivät enää palaa Kahvila X:ään uudestaan. 92 %:a vastaajista summasi kokemuksensa toteamalla, että voisi suositella kahvilaa myös ystävilleen. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 12) ovat sanoneet, positiivinen asiakaskokemus on yritykselle todella tärkeää, sillä se vaikuttaa suuresti paitsi asiakkaan ostokäyttäytymiseen, myös edelleen asiakaslojalisuuteen. Tämä positiivisen asiakaskokemuksen tavoite on suurelta osin kahvilassa saavutettu, joten yrityksen tulisi vielä oivaltaa, kuinka raportissa edellä mainitun 11 %:n vakikävijöiden ulkopuolelle jäävät asiakkaat saataisiin sitoutettua ja tehtyä juuri Kahvila X:n kanta-asiakkaiksi.

Voidaan myös sanoa, että imago, kolmas ulottuvuus Grönroosin (1990, 38) koetun kokonaislaadun muodostumisessa, on hyvä. Tämä tarkoittaa, että asiakkaan tunteiden, mielikuvien ja kokemusten summana muodostunut yrityskuva on positiivinen. Positiivista on myös hyvän imagon seuraukset, sillä se auttaa suodattamaan pieniä ja joskus isompiakin virheitä niin, että virheistä huolimatta asiakkaan kokemus palvelun laadusta on tyydyttävä eikä huonoa mieltä jää (Ylikoski 2000, 118).

## 5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimus onnistui mielestäni hyvin. Vastaajia saatiin kerättyä niin kiire- kuin hiljaisena aikakin. Vastauksia saatiin myös enemmän, kuin mitä aluksi ajateltiin. Lopulliseksi tutkimukseen osallistuneiden henkilöiden lukumääräksi eli n-luvuksi tuli 76 tavoitellun 50 sijaan. Asiakastyytyväisyystutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että suurin osa vastaajista oli keskimääräisesti tyytyväisiä palvelukokemuksensa. Mikä erityisesti kävi ilmi, oli palvelun taso, johon Kahvila X:n asiakkaat olivat lähes erinomaisen tyytyväisiä. Hyvä palvelu Kahvilassa X voi olla seurausta monesta tekijästä ja, koska asiakkaat eivät juurikaan perustelleet mielipiteitään palvelusta avoimessa palautteessa, pohdin itse muutamaa mahdollista tekijää.



Asiakaspalvelijat ovat tietysti rekrytoinnissa valittu juuri tiettyyn työpisteeseen. Pitkäikäisessä yrityksessä rekrytointiosastolle on kehittynyt ajan saatossa kokemusta ja taitoa nähdä ihmisestä sopiiko hän tulevaan työympäristöön. Mikäli oikea valinta on onnistuttu tekemään, on pisteen muilla työntekijöillä tärkeä rooli perehdyttämisessä, jotta uusi työntekijä omaksuu 'talon tavat', tavoitteet ja asiakaspalvelumallin, jollaista työpisteessä halutaan pitää yllä laadun varmistamiseksi. Oman persoonallisuutensa saa aina tuoda esille, mutta on kuitenkin tietyt kaavat, jotka palvelussa täytyy muistaa ja jotka liittyvät esimerkiksi kommunikointiin. Kansainvälisessä ympäristössä myös kielitaito on todella tärkeä osa asiakaspalvelua, sillä suuri osa matkustajista on englannin-, ruotsin- tai muunkielisiä. Englanninkielen taito on välttämätön ja muiden kielten osaaminen on aina eduksi. Useasti on havaittu, että esimerkiksi ruotsinkieliset todella arvostavat asiakaspalvelijan yritystä puhua ruotsia, vaikka puhe ei kieliopillisesti moitteetonta olisikaan. Mikäli ylitsepääsemättömiä esteitä ilmaantuu, voi kuitenkin aina turvautua englanninkieleen.

Palvelun tasoa voi myös lisätä työnantajan puolesta erilaisilla koulutuksilla, esimerkiksi kahvi- ja viinikoulutuksilla. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 9) toteavat, on myös yrityksen vastuulla kouluttaa työntekijät ymmärtämään kuinka oma työpanos ja työtehtävä vaikuttavat palveluketjun laatuun ja onnistumiseen. Se, että osaa kertoa sujuvasti tuotteista lisää Ylikosken (kuvio 4) palvelun laadun ulottuvuusmallinkin mukaan luotettavuutta ja luo tunteen siitä, että työntekijä todella osaa asiansa. Tämä luonnollisesti lisää positiivisuuden tunnetta. Asia joka saattaa vaikuttaa työntekijään henkisesti paljon ja myös kannustaa entistä parempaan asiakaspalveluun, on niin sanottu mystery shoppaaja. Se tarkoittaa yritykselle normaalia asiakasta, joka vierailee vaihtelevasti eri aikoina yrityksen toimipisteessä ja raportoi sekä mittaa työpisteen toimintaa ennalta määriteltyjen asioiden osalta (Löytänä & Korteso 2011, 197). Työntekijöille on siis asetettu selkeät toimintaprosessit ja tavoitteet. Mikäli nämä toteutuvat mystery shoppaajan loppuraportissa, työntekijät saavat yleensä jonkin kannustimen, kuten bonuksen, kiitoksena hyvästä työstä. Toisaalta taas huono palaute saa työntekijän pohtimaan, kuinka palvelua tulisi parantaa, jotta seuraavalla kerralla tulokset olisivat toisenlaisia.

Palautteiden mukana ei jätetty yhtäkään negatiivista kommenttia palvelusta. On kuitenkin erittäin tärkeää, että positiivinen palaute ei saa asiakaspalvelijoita liian tyytyväiseksi, jotta taso saadaan pysymään vähintään yhtä hyvänä, eikä ajatella, että se tulee automaattisesti, kun kerran on hyvät tulokset saatu. Palvelun laadun ollessa ilmeisen hyvällä tasolla on keskityttävä sen ylläpitoon ja henkilökohtaisella tasolla kehittää muita osa-alueita. Kuten Fischer ja Vainio (2014, 9) kirjassaan toteavat, tulisi harjoittaa uudenlaista ajattelua sekä toimintaa yli totuttujen rajojen esimerkiksi kehittämällä omaa asiantuntemustaan enemmän, kuin välttämätön vaade on. Tällaista voisi olla vaikka syvempi tarjottavien viinien tuntemus tai syötävien tuotteiden tuotetietous, allergienit ynnä muut. Pienten parannusten avulla palaamisen todennäköisyys Kahvila X:n jatkossakin voitaisiin saada nostettua täyteen 100 %:n nykyisen 98

:%n sijaan. Ehkä tämä houkuttelisi myös uusia asiakkaita sanan levitessä, sillä nyt jo huomattavan suuri eteenpäin suosittelujen osuus, 92 %:a, saataisiin mahdollisesti myös täyteen 100 %:n, kun on huomattu, että asiakaspalautteeseen on todella reagoitu.

Tutkimuksen avulla saatiin melko paljon avointa palautetta, josta käy ilmi selkeitä kehittämismahdollisuuksia toiminnan parantamiseksi. Toimenpiteitä, joilla asiakastytyväisyyttä palautteiden perusteella pystyisi näkyvästi kehittämään parempaan suuntaan, on panostaminen asiakastilojen selkeyteen, miljööhön sekä tunnelmaan esimerkiksi taustamusiikilla, mukavammilla kalusteilla ja tilaa pehmentävillä sisustusmateriaaleilla sekä kenties värien lisääminen uusien tekstiilien tai seinien maalaamisen avulla. Edellä luetellut tulokset vahvistavat oikeaksi Rustin ja Oliverin (1994, 36) teorian siitä, että Grönroosin (1990, 38) mitä ja miten- ulottuvuuksia tulisi täydentää ”missä” ulottuvuudella, joka kuvaa palvelumaiseman laatua eli palvelutapahtuman fyysistä ympäristöä. Kuten avoimista palautteista kävi ilmi, tylsät ja epämiellyttävät kalusteet vaikuttivat välittömästi siihen, kuinka palveluympäristö on koettu.

Lisäksi avoimessa palautteessa oli maininta palveluympäristön siisteydestä. Vaikka runsasta palautetta siisteydestä ei saatukaan, on ilmeistä, että siisti ympäristö on kutsuva ja houkutteleva jokaisen potentiaalisen asiakkaan näkökulmasta tarkasteltuna. Toimintaympäristön siisteydessä kahvilassa sekä koko yrityksessä onkin käytössä mainittu 5s kaizen-käytäntö, joka tarkoittaa laatujohtamisen mallia, jonka avulla niin työ- ja palvelupisteet kuin myös asiakastilat pidetään mahdollisimman siistinä ja hyvässä järjestyksessä. Mallin ”shine” osio korostaa siivouksen merkitystä sekä kehottaa löytämään ja puhdistamaan paikat säännöllisesti, jotta laatu pysyy hyvänä (About 5s 2014.) Kuten Wadje (2013, 5) toteaa, 5s kaizenin tulisi olla selkeä toimintaperiaate jokaisella työntekijällä ylimmästä johdosta aina rivityöntekijöihin asti. Se tulisi kouluttaa jokaiselle työntekijälle esimerkein niin, että kaikki muistaisivat kyseisen 5s aspektin aina kohteen nähdessään. Esimerkiksi asiakastiloihin mennessä työntekijät automaattisesti korjaisivat kaikki pöydät ja tuolit siististi riveihinsä sekä pyyhkisivät pöydät joka kerta salissa käydessään. Varastotiloihin mennessä jokaisen taas tulisi siivota tavarakuormia purettaessa syntyneet roskat sekä hyllyttää kuormista tulevat tavarat oikeille paikoilleen.

Kyselystä saadun palautteen mukaan myös hintalaatu-suhteeseen tulisi panostaa joko tekeillä tuotteista selkeästi muista lentoaseman kahviloista erottuvia, hieman erityisiä tai vaihtoehtoisesti tarkistaa esimerkiksi hintoja huokeammalle tasolle varsinkin perustuotteissa, kuten esimerkiksi kahvissa, teessä ja croissantissa. Tuotteiden markkinointi halvoilla hinnoilla voisi luoda positiivista mielikuvaa ja näin myös kasvattaa asiakastytyväisyyttä (Ylikoski 2000, 153). Tuotteisiin toivottiin myös enemmän terveellisiä vaihtoehtoja, kuten useampia leipä- vaihtoehtoja, joissa käytettäisiin ruis- tai täysjyväleipää. Myös lämpimän aamiaisen lisäämistä kahvilan tuotevalikoimaan voisi pohtia.

Tutkimustulosten kehityskohteet eivät kuitenkaan itsestään muutu käytännöksi. Jotta asiakaspalautteista saatu arvokas informaatio olisi hyödynnettävissä, tulee yrityksen päättää tarvittavien toimenpiteiden luonteesta ja laatia toimenpidesuunnitelma niiden toteuttamiseksi. Tutkimuksia tulee tehdä säännöllisin väliajoin laadun ylläpitämiseksi, sillä asiakastyytyvyyden taso muuttuu jatkuvasti. (Ylikoski 2000, 166-167.) Palautetta saadaankin Kahvila X:ään runsain mitoin internetissä olevan palauteohjelman kautta, joista niin hyvät kuin huonotkin palautteet saatetaan työntekijöiden tietoon. Tämä kirjallinen sähköisesti annettu palaute sekä haamuostot eli mystery shopping-käynnit kirjautuvat usein yrityksen asiakasdataa sisältäviin järjestelmiin (Arantola 2006, 67).

Sen lisäksi asiakaspalvelijat saavat työssään kuitenkin runsaasti palautetta, joka ei kirjaudu mihinkään järjestelmään. Siksi saatua palautetta ei välttämättä aina edes tunnista muodolliseksi palautteeksi. Se synnyttää kuitenkin hiljaista tietoa siitä, mitä on tekeillä. Asiakas voi kertoa esimerkiksi ärtymystä aiheuttavista palvelumaneereista, heränneistä kysymyksistä, mihin on oltu tyytyväisiä tai miten kilpailijat saman asian hoitavat. (Arantola 2006, 67.) Kaikesta tärkeintä on kuitenkin se, ettei tyydyttäisi vain palautteen läpikäymiseen tai ongelman myöntämiseen, vaan erilaisia ratkaisumalleja tulisi rohkeasti kokeilla käytännössä ja päättää sen jälkeen, ovatko saatavat tulokset haluttuja, tuleeko tuloksia ylipäätään vai luovutaanko ideasta kokonaan.

Kahvila X voisi myös siirtyä askeleen eteenpäin palvelun tuottamisesta kokemuksen luomiseen. Löytänän ja Kortesuon (2011, 19) mukaan yrityksen luodessa kokemuksia se voi erilaistaa toimintansa lähes uniikille tasolle. Kun toiminta on tarpeeksi massasta erottuvaa ja uudenlaista, ei hintakilpailu uhkaa, sillä mikäli kilpailijoilla ei ole tarjota mitään vastaavaa palvelutoiminnassaan, asiakas ei voi tehdä hintavertailua. Oletusarvoisesti asiakas valitsee tällöin kahdesta sen mielenkiintoisemman vaihtoehdon, jotta hän kokee uusia elämyksiä.

Asiakastyytyvyyden kehitysehdotusten konkretisointi vaatii yritykseltä siis rahallista panostusta. Siksi onkin tärkeää pohtia huolellisesti, kuinka paljon asiakastyytyvyyttä kannattaa parantaa, jotta parannustoimenpiteiden kustannukset eivät ylitä saatavia tuottoja. Asiakastyytyvyyden ja myynnin suhdetta pitäisikin arvioida pitkän ajan kuluessa, jotta huomattaisiin kuinka paljon myynti tulee kasvamaan, mikäli tyytyväisistä asiakkaista tulee erittäin tyytyväisiä tai, kun tyytymättömät asiakkaat saadaan tyytyväisiksi. (Ylikoski 2000, 167.)

## 5.1 Arviointi

Mielestäni opinnäytetyö onnistui hyvin, sillä se vastasi asetettuihin tavoitteisiin ja tutkimuskysymyksiin, eli siihen kuinka Kahvila X:n palvelun laatua voidaan kehittää ja tulisivatko asiakkaat uudestaan tulevaisuudessa. Lähteiden käyttö työssäni oli melko runsasta, hyödynsin niin

internet- kuin kirjalähteitäkin. Haastavaa oli kuitenkin löytää mahdollisimman tuoreita lähteitä, sillä vaikka monesta kirjasta onkin olemassa uudempia painoksia, kuin mitä työssäni käytin, oli niitä oikeastaan mahdotonta saada tarvittavalla parin kuukauden aikataululla lukuisten varausten takia, vaikka käytössä oli koko pääkaupunkiseudun kirjastojen valikoima. Uskon silti, että teoriapohjat, joita käytin, ovat yleispäteviä eikä niinkään kenenkään mielipiteisiin tai vanhentuneihin tutkimuksiin perustuvia, joten miellän ne täysin relevanteiksi tätä opinnäyte-työtä ajatellen.

Tutkimuslomake oli tehty kattavaksi, mutta silti tarpeeksi yksinkertaiseksi vastata, joka on usein ratkaisevaa asiakkaan vastaushalukkuuden kannalta. Tutkimuksesta on tietysti tärkeää saada mahdollisimman paljon tietoa, mutta kuten Lecklin (2002, 19) korosti, liian monet kysymykset aiheuttavat ”metsän näkemisen puilta” eli todellinen kokonaiskuva hämärtyy tällöin liiallisen yksityiskohtiin keskittymisen takia. Tekemässäni lomakkeessa oli mielestäni kaikki yhteistyökumppanin haluamat osa-alueet ja avointa palautettakin saatiin, joten lomakkeen asettelu oli hyvin onnistunut huolimatta sen yhden A4-arkin pituudesta.

Tutkimuksen otos oli suurempi kuin suunniteltiin, eli melko pätevä, mutta tietysti lentokentän kontekstia ajatellen otos olisi voinut olla myös useita satoja vastaajia. Tämä olisi kuitenkin vaatinut runsaasti enemmän aikaa ja resursseja. Olen silti ehdottomasti sitä mieltä, että saatujen 76:n vastauksen tulokset ovat hyvin suuntaa antavia, sillä tulokset olivat erittäin selkeät ja esimerkiksi avoin palaute liittyi useilla vastaajilla hyvin samoihin kehityskohtiin ja aiheisiin.

## Lähteet

### Painetut lähteet

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. Helsinki: WSOY

Arantola, H. 2006. Customer insight - uusi väline liiketoiminnan kehittämiseen. Helsinki: WSOYpro.

Fischer, M & Vainio, S. 2014. Potkua palvelubisnekseen - Asiakaskokemus luodaan yhdessä. Helsinki: Talentum.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. uudistettu painos. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Helsinki: WSOY.

Grönroos, C. 2009. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Helsinki: WSOYpro.

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki: Edita.

Holopainen, M & Pulkkinen, P. 2002. Tilastolliset menetelmät. 1. painos. Helsinki: WSOY.

Lecklin, O. 2002. Laatu yrityksen menestystekijänä. Neljäs uudistettu painos. Helsinki: Talentum.

Lämsä, A-M & Uusitalo, O. 2003. Palvelujen markkinointi esimiestyön haasteena. Helsinki: Edita.

Löytänä, J & Korteso, K. 2011. Asiakaskokemus - palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Rother, M. 2011. Toyota Kata. Helsinki: Readme.fi

Rope, T & Pöllänen, J. 1998. Asiakastyytyväisyys johtaminen. 4. painos. Helsinki: WSOY.

Rust, R & Oliver, R. 1994. Service quality: New Directions in Theory and Practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Uusitalo, H. 2001. Tiede, tutkimus ja tutkielma - Johdatus tutkielman maailmaan. Helsinki: WSOY.

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Helsinki: KY-palvelu Oy.

Zeithaml, V, Bitner, M & Gremler, D. 2006. Services marketing - Integrating Customer Focus Across the Firm. 4th edition. New York: McGraw-Hill.

### Sähköiset lähteet

About 5s. 2014. Kaizen Institute. Viitattu 07.10.2014.  
<http://www.kaizen.com/knowledge-center/what-is-5s.html>

Arvomme. 2014. SSP-The Food Travel Experts. Viitattu 20.10.2014.  
<http://www.foodtravelexperts.com/finland/page/about-ourvalues/finnish>

Collins, R. 2004. Interaction Ritual Chains. 2004, 39. New Jersey: Princeton University Press. Viitattu 15.10.2014. <http://press.princeton.edu/chapters/s7769.pdf>

Happy or Not? 2014. Embassy of Finland, Washington. Viitattu 05.11.2014.  
<http://www.finland.org/public/default.aspx?contentid=309138&culture=en-US>

Lentoliikennetilasto 2013, 6-29. 2013. Finavia. Viitattu 15.10.2014.  
[https://dxww91gv4d0rs.cloudfront.net/file/dl/i/efefpQ/j4sFXHtM-Ubijor3Y8Rq7A/Finavia\\_lentoliikennetilastot\\_2013.pdf](https://dxww91gv4d0rs.cloudfront.net/file/dl/i/efefpQ/j4sFXHtM-Ubijor3Y8Rq7A/Finavia_lentoliikennetilastot_2013.pdf)

NPS on osa asiakassuhteen hoitamista, 14. 2013. VISMagazine. Viitattu 05.11.2014.  
[http://www.visma.fi/Global/FI/VISMagazine/VISMagazine%20pdf/VISMagazine1\\_13.pdf](http://www.visma.fi/Global/FI/VISMagazine/VISMagazine%20pdf/VISMagazine1_13.pdf)

Shimizu, K. 2004. Reorienting Kaizen Activities at Toyota: Kaizen, Production Efficiency, and Humanization of Work. *Okayama Economic Review* 36, 1. Viitattu 10.10.2014.  
[ousar.lib.okayama-u.ac.jp/file/40530/oer\\_036\\_3\\_001\\_025.pdf](http://ousar.lib.okayama-u.ac.jp/file/40530/oer_036_3_001_025.pdf)

Wadje, P. 2013. Kaizen Implementation in business schools. *ASM's International E-Journal on Ongoing Research in Management and It* 55, 5. Viitattu 10.10.2014.  
<http://www.asmgrouppublication.com/incon/publication/INCON13-GEN-091.pdf>

What is 5s? 2014. Kaizenworld. Viitattu 10.10.2014.  
<http://www.kaizenworld.com/what-is-5s.html>

## Kuviot

Kuvio 1: Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät .....	10
Kuvio 2: Palvelun laadun osatekijät .....	13
Kuvio 3: Dynaaminen odotusmalli.....	14
Kuvio 5: Tunne-energia osana asiakaskokemusta.....	16
Kuvio 6: Palvelun laatu-ulottuvuudet .....	19
Kuvio 6: Asiakastyytyväisyyssmittauksen toteuttamisvaiheet .....	22
Kuvio 7: Asiakaspalvelun taso Kahvilassa X.....	27
Kuvio 8: Tuotevalikoiman taso Kahvilassa X.....	29
Kuvio 9: Asiakastilojen taso Kahvilassa X .....	31

## Liitteet

Liite 1. Avoimet palautteet .....	41
Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselylomake suomeksi .....	43
Liite 3. Asiakastyytyväisyyskyselylomake englanniksi .....	44



Liite 1. Avoimet palautteet

"Jonotus 'alue' hieman epäselvä, voisi parantaa asettelulla."

"Erittäin ystävällinen asiakaspalvelu."

"Terveellisempiä vaihtoehtoja (mm. ruisleipää, puuro jne.) Lämmin aamiainen olisi hieno juttu."

"Kahvi oli hyvä, croissant kuiva. Viihtyvyyteen vaikuttaa lähtöportti ja läpikulku (koneeseen siirtyvät asiakkaat menevät kahvilan läpi ja tukkivat käytävät) sekä myös kovat pinnat (kahvilan kalusto on sinänsä ok, ääntä pehmentävä matto tms. voisi olla suositeltavaa)."

"Palvelu ystävällistä ja hymyilevää. Istuimet pieniä ja pöydät liian matalalla."

"Kahvin hinta liian korkea."

"Houkuttelevammat kalusteet, tuolit, pöydät."

"Oli kiva saada aamupuuroa (nyt kello on 9:30.) Oli kallis leipä + (pussi)tee."

"Kiitos nuorelle komealle tatuoidulle pojalle, joka palveli meitä mainiosti ja sai meidät nauramaan!"

"Kallista!"

"Hinnat korkeat. Pöydät pitäisi pyyhkiä asiakkaiden välillä. 'Aamulypsy' ei toiminut, maitohana laski yli."

"Kahvilan sijainti aivan lähtöportin tuntumassa oli hienoa."

"Lentokenttäkuulutukset eivät kuulu tarpeeksi selvästi. Kahvilassa on kova meteli (ihmiset ym.)"

"Tila on hälyinen ja levoton! Tilaa huonosti, ihmiset odottavat koneeseen pääsyä."

"Palvelu oli hyvää, mutta sillä hetkellä tilat ahtaat. (Pitkä odottelu täyden tarjottimen kanssa)."

"Suolainen tuotevalikoima voisi vaihdella. Syön ruisleipää ja sama rasvajuusto-paljon levitetä-lässähtänyt salaatti&paprika-täyte on ollut jo vuosia. Tämän päivän leivässä oli ruokalusikallinen ylimääräistä levitettä."

"Ruisleipävalikoimaa enemmän, levite vähiin tai pois kokonaan. Saaristolaisleipä ok."

"Kiitos."

"Näkyvällä paikalla."

"Ei moitittavaa."

"Bagelin olisi voinut lämmittää."

"Tee-valikoimaan muutakin kuin Lipton-teetä."

"Käytän aina tätä kahvilaa, kun olen lentokentällä, koska tämä on miellyttävin kentän vaihtoehtoista."

"Hintataso voisi olla hiukan huokeampi."

"Liian kallis, muuten 100 % ok."

"Tulin tänne uudelleen aiempien hyvien kahvien ja kokemusten vuoksi."

"En voinut ostaa tarvitsemaani pikkusuolaista, koska ei ollut juusto tai kasvissämpylää eli lihaton patonki tai sämpylävaihtoehto olisi tervetullut, mieluiten kokojyvä."

”Kaikuva ’kova tila’; puuttuu pehmeyttä materiaaleista ja mukavia nurkkia. Sijainti on erinomainen porttien lähellä, joten viihtyvyyteen voisi panostaa paljon enemmän. Kallis kahvi.”

”Life is!”

”I loved the personalized service rendered. Nothing to change or improve. Perfection at its finest.”

”Maybe some light music playing in the background to improve the ambience.”

”Have a nice day ☺”

## Liite 2. Asiakastyytyväisyyskyselylomake suomeksi

Hyvä asiakkaamme! Mielipiteenne on meille tärkeä. Kertokaa, miten olemme onnistuneet. Palautteenne avulla voimme kehittää palvelujamme edelleen.

Ympyröikää oikea vaihtoehto.

- |                            |  |               |
|----------------------------|--|---------------|
| 1. Sukupuoli               | nainen                                       | mies          |
| 2. Matkani tarkoitus on    | loma   | business      |
| 3. Vierailen kahvilassanne | viikoittain                                  | kuukausittain |
|                            | harvemmin                                    |               |
|                            | kahvila on valintani aina matkalle lähtiessä |               |

Ympyröikää mielestänne sopivin vaihtoehto asteikolla 1-5.  
(1=heikko, 2=tydyttävä, 3=hyvä, 4=kiitettävä ja 5=erinomainen)

## Palvelu

- |                                 |   |   |   |   |   |
|---------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4. Tunsin itseni tervetulleeksi | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Palvelun ystävällisyys       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Palvelun sujuvuus            | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Tuotevalikoima

- |                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 7. Ruokavalikoima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Juomavalikoima             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Tuotteiden maku ja tuoreus | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Hinta-laatusuhde          | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

## Asiakastilat

- |                               |   |   |   |   |   |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| 11. Asiakastilojen siisteys   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Asiakastilojen viihtyvyys | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Asiakastilojen toimivuus  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. Kuinka todennäköisesti palaatte tähän kahvilaan asioidessanne lentokentällä tulevaisuudessa? (1=erittäin epätodennäköisesti, 5=erittäin todennäköisesti)

- |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|

- |   |       |    |
|---|-------|----|
| 15. Vastasiko palvelukokemus kahvilassa odotuksianne? | Kyllä | Ei |
| 16. Suositteisitteko kahvilaa ystäville?              | Kyllä | Ei |

17. Arvostaisimme avointa palautettanne palveluun, tiloihin tai muuhun liittyen:

---



---



---

Lämmin kiitos ajastanne!



Liite 3. Asiakastyytyväisyyskyselylomake englanniksi

Dear customer! Your opinion is important to us. We value all of our customers and strive to meet everyone's needs. It's your feedback that gives us the opportunity to improve.

Please circle the correct option.

- |                         |  |          |
|-------------------------|--|----------|
| 1. Gender               | female   | male     |
| 2. Purpose of your trip | holiday  | business |
| 3. I visit in this café | weekly   |          |
|                         | monthly  |          |
|                         | less frequently  |          |
|                         | this café is my choice every time travelling from this airport |          |

Please circle the correct option in scale 1 to 5.x  
(1=poor, 2=fair, 3=good, 4=very good, 5=excellent)

Service

- |                                |   |   |   |   |   |
|--------------------------------|---|---|---|---|---|
| 4. I felt welcomed             | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 5. Friendliness of the service | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Fluidity of the service     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Product range

- |  |   |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|---|
| 7. Food selection                      | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Drink selection                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 9. Freshness and taste of the products | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 10. Value for money                    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

Premises

- |                   |   |   |   |   |   |
|-------------------|---|---|---|---|---|
| 11. Cleanliness   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Comfort       | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 13. Functionality | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

14. How likely you would come back to this café if travelling from this airport in the future?  
(1=very unlikely, 5=very likely)

	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

- |  |     |    |
|--|-----|----|
| 15. Did the service experience meet your expectations? | Yes | No |
| 16. Would you recommend this café to your friends?     | Yes | No |

17. Any comments or suggests that might allow us to serve you better in the future?

---



---



---

Thank you for taking time to complete this evaluation!

